

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Хабаровский государственный университет экономики и права»

Факультет международных экономических отношений
Кафедра мировой экономики и таможенного дела

«ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ»

и.о. завкафедрой мировой экономики
и таможенного дела

 /Н. С. Фролова/
подпись

«20» 06 2020 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению 38.03.01 «Экономика»
направленность (профиль) «Мировая экономика»

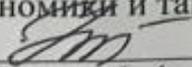
по теме: «Направления совершенствования организации внешнеэкономической
деятельности на предприятии»

Студент группы МЭ(б)-62 15.06.2020  В. В. Кайгородов
дата подпись

Научный руководитель к.э.н., доцент 20.06.2020  Т. В. Артеменко
уч. степень, уч. звание дата подпись

Нормоконтролёр к.э.н., доцент 20.06.2020  Т. В. Артеменко
уч. степень, уч. звание дата подпись

Хабаровск 2020

УТВЕРЖДАЮ:
и.о. завкафедрой мировой
экономики и таможенного дела
 /Н. С. Фролова/
«27» 04 2020 г.

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

«ХАБАРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА»

Задание по подготовке ВКР студента факультета международных экономических отношений группы МЭ(б)-62 Кайгородова Виталия Валентиновича

Тема работы Направления совершенствования организации внешнеэкономической деятельности на предприятии
утверждена приказом по ХГУЭП № 2043-студ. от «29» ноября 2019 г.

Источники и исходные данные к работе нормативно-правовые акты, учебники и учебные пособия, втч из ЭБС, научные публикации (статьи, монографии), материалы профильных журналов и специализированных интернет-ресурсов, данные предприятий

В теоретическом разделе до «15» мая 2020 г. раскрыть сущность понятия внешнеэкономической деятельности предприятия, охарактеризовать виды и формы, способы выхода торгового предприятия на зарубежный рынок, методы организации внешнеэкономической деятельности, организационную структуру службы внешнеэкономической деятельности на торговом предприятии, выявить факторы, их определяющие

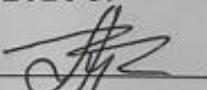
В аналитическом разделе до «25» мая 2020 г. дать общую характеристику предприятия, его места в отрасли, проанализировать организацию внешнеэкономической деятельности предприятий отрасли и исследуемого предприятия, втч виды и формы, способы выхода на зарубежный рынок, методы, организацию службы внешнеэкономической деятельности, выявить проблемные зоны

В рекомендательном разделе до «10» июня 2020 г. обосновать направления совершенствования организации внешнеэкономической деятельности исследуемого предприятия на основе исследования факторов, определяющих особенности ее организации, причин возникновения проблем с использованием диаграммы Исикавы, изучения лучших практик в этой области, разработать конкретные мероприятия и составить план по их реализации, определить ожидаемый эффект

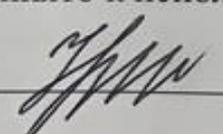
Перечень графического материала: таблиц 5, рисунков 3, приложений 1

Сроки сдачи студентом законченной работы «15» июня 2020 г.

Дата выдачи задания «27» апреля 2020 г.

Научный руководитель работы  /Т.В. Артеменко/

Задание принято к исполнению «27» апреля 2020 г.

Студент  /В. В. Кайгородов/

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Хабаровский государственный университет экономики и права»

ОТЗЫВ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

Студента факультета международных экономических отношений группы МЭ(б)-62
направления (специальности) 38.03.01 «Экономика»
направленности (профиля, специализации) «Мировая экономика»
Кайгородова Виталия Валентиновича

Научный руководитель к.э.н., доцент Артеменко Татьяна Валериановна

Тема Направления совершенствования организации внешнеэкономической деятельности на предприятии

Объём работы 104 стр. Число: табл. 22, илл. 11, прил. 24, источн. 51

Соответствие работы выданному заданию полностью соответствует

Подтверждение актуальности темы актуальность темы ВКР определяется значимостью функции «организация» в управлении внешнеэкономической деятельностью

Применение новейших законодательных и нормативных актов, литературных и интернет-источников при выполнении ВКР использованы актуальные правовые акты, литературные и интернет-источники

Полнота теоретического раскрытия проблематики теория вопроса раскрыта с достаточной степенью полноты

Полнота представленного для анализа практического материала при проведении анализа использован достаточный практический материал

Владение навыками анализа и проведения экономических расчётов продемонстрирован высокий уровень владения навыками анализа и проведения экономических расчётов

Личный вклад в решение заявленной проблематики, уровень оригинальности текста ВКР систематизирован актуальный материал по теории вопроса, впервые выполнен анализ деятельности предприятия по теме ВКР, проанализирована организация службы ВЭД и процессов ВЭД на ООО «Невада-Восток» с использованием процессного подхода, инструментов PEST-анализа, SWOT-анализа, диаграмм Гантта и Исикавы. Обоснованы и охарактеризованы предложения по совершенствованию процесса СТМ и организации консолидации товаров в КНР. Определен эффект от предлагаемых мероприятий. Уровень оригинальности текста ВКР 97%

Недостатки ВКР недостатков не выявлено

Уровень сформированности компетенций:

общекультурных – высокий

общепрофессиональных – высокий

профессиональных – высокий

Ходатайство о направлении ВКР ходатайствую о направлении на международный конкурс МСЭФ

Рекомендация в магистратуру рекомендую в магистратуру

Заключение и оценка ходатайствую о допуске на защиту отлично

Научный руководитель _____ /Т. В. Артеменко/

«20» июня 2020 г.

В государственную экзаменационную
комиссию ХГУЭП

Факультет международных экономических
отношений

Кафедра мировой экономики и таможенного дела

СПРАВКА

о научной и практической значимости выпускной
квалификационной работы

Настоящим подтверждаю, что выпускная квалификационная работа студента Кайгородова Виталия Валентиновича группы МЭ(б)-62 на тему Направления совершенствования организации внешнеэкономической деятельности на предприятии

обладает элементами научной новизны. Они заключаются в результатах систематизации актуальных теоретических источников по теме, анализа внешнеэкономической деятельности ООО «Невада-Восток» и обоснования предложений по совершенствованию организации внешнеэкономической деятельности с использованием таких методов научных исследований, как анализ, синтез, аналогия, системный метод, измерение, сравнение, свободное интервью, экономико-статистические, а также таких аналитических инструментов, как PEST-анализ, SWOT-анализ, диаграммы Гантта и Исикавы, «воронка продаж»(процесс СТМ), моделирование (модель консолидации грузов в КНР), процессный подход. И подтверждаются уровнем оригинальности ВКР 97%

ВКР имеет практическую значимость. Она заключается в результатах анализа организации внешнеэкономической деятельности ООО «Невада-Восток» (службы ВЭД и процессов ВЭД) с применением научных методов, обосновании и характеристике предложений по совершенствованию организации процесса импорта СТМ и консолидации импорта грузов в КНР с определением ожидаемого эффекта

Результаты ВКР рекомендованы (внедрены) переданы кафедре мировой экономики и таможенного дела ХГУЭП для использования в учебном процессе по дисциплине «Внешнеэкономическая деятельность», а также руководству ООО «Невада-Восток» для рассмотрения с целью использования в практической деятельности

Просьба учесть моё мнение: при выставлении итоговой оценки

Руководитель ВКР _____



Подпись

/Г. В. Артеменко/

«20» июня 2020 г.

Summary of the graduation paper

«Directions of improving foreign economic activity organization at the enterprise»

made by Kaygorodov V. V.

(through the example of Nevada-Vostok LTD)

Key words:

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, ORGANIZATION, GOODS IMPORT, WHOLESALE AND RETAIL, CONSOLIDATION OF GOODS.

The subject of the research is foreign economic activity of the enterprise.

The main purpose of the research is the development of measures aimed at improving goods import organization at the wholesale & retail trade enterprise.

The major objective stipulated the following *specific targets*:

— to reveal the theoretical basis of foreign economic activity organization at the enterprise;

— to give an organizational and economic characteristics and analyze the foreign economic activity organization at Nevada-Vostok LTD;

— to substantiate the directions of improving foreign economic activity organization at Nevada-Vostok LTD, to develop certain measures and determine the expected effect of their implementation.

In the course of the research work, the definition of enterprise's foreign economic activity has been given, its main kinds and forms have been characterized, the ways of the enterprise's entry into the foreign market and methods of foreign economic activity organization have been named, the organizational and economic characteristics of Nevada-Vostok LTD, its place in industry and region have been determined, the organization of goods import has been analyzed, possible directions of improving goods import organization have been revealed and appropriate measures have been proposed.

The educational literature and scientific publications of Voronkova O. N., Puzakova E. P., Gureeva M. A., Deren V. I., Pospelov V. K., Pokrovskaya V. V., Prokushev E. F. and other authors, Russian normative-legal acts, international

agreements, foreign language sources provided *theoretical and methodological fundamentals of the work*.

The scientific novelty of the work includes the fact that for the first time the analysis of foreign economic activity organization of large trading network carrying out direct import of goods and OEM (original equipment manufacturer) goods has been conducted. While studying the problem, the following tools of scientific research have been used: process approach, Gantt and Ishikawa charts, SWOT-analysis with standard and complicated matrixes, Sales Funnel. Directions of improving foreign economic activity organization at the enterprise have been substantiated. Besides, certain measures on OEM goods import organization and cargo consolidation in China have been proposed. The expected effects of their implementation have been determined.

In the course of work, the following *methods of scientific research* were applied: analysis, synthesis, analogy, system method, measurement, comparison, free interview, statistical report, typological grouping.

As a result of the research, a set of recommendations in improving foreign economic activity organization at the enterprise has been worked out.

Recommendations for practical introduction of research results – the results of the research are recommended to be introduced into practice of Nevada-Vostok LTD. Besides, the results of the research are proposed to be included into the study process of World Economics & Customs department of Khabarovsk State University of Economics and Law, in the discipline «Foreign economic activity of an enterprise».

Scope of application – it is recommended to apply the results of the research at trading enterprises of the Russian Federation engaged in direct import of goods, in the educational process.

The Significance of the research is in the fact that introducing the results of the research into practice can decrease the costs of Nevada-Vostok imported goods due to the reduction of transport, customs and other expenses by 30-35%. Besides it can raise average loading of container up to 90%, and also reduce time of searching OEM producers by 5-10 days.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа «Направления совершенствования организации внешнеэкономической деятельности на предприятии» 104 с., 3 разд., 11 рис., 22 табл., 51 источн., 24 прил.

ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОРГАНИЗАЦИЯ, ИМПОРТ ТОВАРОВ, ОПТОВО-РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ, КОНСОЛИДАЦИЯ ТОВАРОВ.

Объект исследования – внешнеэкономическая деятельность предприятия.

Предмет исследования – организация внешнеэкономической деятельности в ООО «Невада-Восток»

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию организации импорта на предприятии оптово-розничной торговли.

Задачи ВКР:

– раскрыть теоретические основы организации внешнеэкономической деятельности на предприятии;

– дать организационно-экономическую характеристику и проанализировать организацию внешнеэкономической деятельности в ООО «Невада-Восток»;

– обосновать направления совершенствования организации внешнеэкономической деятельности ООО «Невада-Восток», разработать конкретные мероприятия и определить ожидаемый эффект от их реализации.

В процессе исследования было дано определение внешнеэкономической деятельности предприятия, охарактеризованы её основные виды и формы, названы способы выхода предприятия на зарубежный рынок и методы организации внешнеэкономической деятельности, дана организационно-экономическая характеристика ООО «Невада-Восток», определено его место в отрасли и регионе, проанализирована организация процесса импорта товаров, выявлены возможные направления совершенствования организации импорта товаров и предложены соответствующие мероприятия.

Результат исследования – комплекс рекомендаций по совершенствованию организации внешнеэкономической деятельности на предприятии.

Рекомендации внедрения результатов ВКР – результаты исследования предложены для внедрения в практическую деятельность ООО «Невада-Восток», в учебный процесс кафедры МЭТД ХГУЭП по дисциплине «Внешнеэкономическая деятельность предприятия».

Область применения – на торговых предприятиях Российской Федерации, осуществляющих прямой импорт товаров, в учебном процессе.

Значимость ВКР заключается в том, что внедрение результатов исследования в практику может снизить себестоимость импортных товаров ООО «Невада-Восток» на 30-35%, повысить среднюю загрузженность контейнеров до 90%, а также снизить сроки поиска производителей СТМ на 5-10 дне.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 Теоретические основы организации внешнеэкономической деятельности	7
1.1 Сущность, виды и формы внешнеэкономической деятельности на предприятии	7
1.2 Организация службы внешнеэкономической деятельности и факторы, её определяющие	15
1.3 Методы и способы организации внешнеэкономической деятельности	19
2 Анализ внешнеэкономической деятельности ООО «Невада-Восток»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия и его место в отрасли и регионе	24
2.2 Анализ организации службы внешнеэкономической деятельности на предприятии	28
2.3 Анализ организации процессов внешнеэкономической деятельности на предприятии.....	32
3 Направления совершенствования организации внешнеэкономической деятельности в ООО «Невада-Восток» ...	44
3.1 Обоснование возможных направлений совершенствования организации внешнеэкономической деятельности	44
3.2 Мероприятия по совершенствованию организации внешнеэкономической деятельности на предприятии	50
3.3 Предложение по совершенствованию организации процесса импорта товаров	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется следующим. В современном мире сложно представить прибыльную и успешную компанию, которая бы не занималась ни одной из форм внешнеэкономической деятельности. Экспорт и импорт товаров, франчайзинг, международные производственные кооперации, совместные научные исследования и многое другое – всё это обеспечивает экономическое развитие стран и повышение уровня жизни и доходов населения. В результате этого, совершенствование организации внешнеэкономической деятельности стало одним из ключевых критериев развития. Независимо от того, является ли внешнеэкономическая деятельность основной или второстепенной у предприятия, повышение эффективности её осуществления несет за собой как косвенные, так и прямые выгоды. В случае с экспортными производственными предприятиями это может быть повышение доходов от продаж. В случае с импортирующим предприятием – снижение себестоимости товаров или открытие новых технологий, оптимизация производства. В любом случае это приводит к повышению эффективности деятельности компании и получению прибыли в денежном или ином выражении. Учитывая многообразие видов и форм внешнеэкономической деятельности, существует большое множество способов её совершенствования. В связи этим основной проблемой для компании становится вопрос: «что и как изменять». Для ответа на этот вопрос создаются специальные внутренние подразделения или могут использоваться услуги других компаний, ведь процесс совершенствования организации внешнеэкономической деятельности на современном этапе представляет из себя комплекс действий, в который входят анализ и оценка деятельности предприятия, изучение её сильных и слабых сторон, выявление возможностей и угроз, отбор наиболее рациональных предложений и расчет их предварительной эффективности. Всё это в последующем позволяет получить эффект, о котором говорилось ранее.

А внедряя данный процесс в свою деятельность на постоянной основе, компания обеспечивает повышение конкурентоспособности.

Объект исследования – внешнеэкономическая деятельность предприятия.

Предмет исследования – организация внешнеэкономической деятельности в ООО «Невада-Восток».

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию организации импорта на предприятии оптово-розничной торговли.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи исследования:

- раскрыть теоретические основы организации внешнеэкономической деятельности на предприятии;
- дать организационно-экономическую характеристику и проанализировать организацию внешнеэкономической деятельности в ООО «Невада-Восток»;
- обосновать направления совершенствования организации внешнеэкономической деятельности ООО «Невада-Восток», разработать конкретные мероприятия и определить ожидаемый эффект от их реализации.

При выполнении выпускной квалификационной работы использована учебная литература и научные публикации таких авторов, как Воронкова О. Н., Пузакова Е. П., Гуреева М. А., Дерен В. И., Поспелов В. К., Покровская В. В., Прокушев Е. Ф. и других. Также были использованы российские нормативно-правовые акты, международные соглашения и иностранные источники.

В процессе исследования использовались следующие методы научных исследований: анализ, синтез, аналогия, системный метод, измерение, сравнение, свободное интервью, статистическая сводка, типологическая группировка.

1 Теоретические основы организации внешнеэкономической деятельности

1.1 Сущность, виды и формы внешнеэкономической деятельности на предприятии

Внешнеэкономическая деятельность (далее - ВЭД) является достаточно широким понятием, характеризующим возможные виды и формы деятельности предприятия. Однако, ВЭД не имеет единого международного определения и может толковаться различными нормативно-правовыми актами и авторами по-разному. В результате этого в таблице 1 приведены различные подходы к толкованию данного термина.

Анализируя и проводя сравнение указанных определений, могут быть сделаны следующие выводы:

Во-первых, ВЭД обязательно подразумевает взаимодействие партнеров, находящихся в разных странах.

Во-вторых, субъектами ВЭД являются хозяйствующие субъекты, занимающиеся предпринимательской деятельностью, о чем в своих определениях указывают Муртузалиева, Покровская, Темнышова, Прокушев и Костин.

В-третьих, ВЭД включает в себя множество видов предпринимательской деятельности, например, купля/продажа товаров, научно-техническое сотрудничество, международная инвестиционная деятельность и другие.

В-четвертых, ВЭД имеет официально закрепленное в российском законодательстве определение, так как она является неотъемлемой частью любой современной национальной экономики.

Стоит обратить внимание что в зарубежных источниках дословный перевод «внешнеэкономическая деятельность» не встречается, а используется понятие «international business», которое на русский язык дословно переводится как «международный бизнес», что в российской научно-экономической теории является отдельным понятием.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «внешнеэкономическая деятельность»

Автор	Определение
Федеральный закон «Об экспортном контроле» от 18.07.1999 № 183-ФЗ	Внешнеэкономическая деятельность – внешнеторговая, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию, в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности (правами на них) [12]
Гуреева М. А.	Внешнеэкономическая деятельность – система (комплекс) экономических взаимодействий между контрагентами различных стран [26, с. 7]
Мургузалиева С. Ю.	Внешнеэкономическая деятельность – вид предпринимательской деятельности, партнером по которой является иностранный хозяйствующий субъект [44, с. 6]
Покровская В. В.	Внешнеэкономическая деятельность – одна из сфер международного бизнеса, основанного на базе промышленного производства продукции (выполнения работ и предоставления услуг), предназначенной для продажи на зарубежных рынках [38, с. 12]
Прокушев Е. Ф., Костин А. А.	Внешнеэкономическая деятельность – это процесс реализации внешнеэкономических связей путем осуществления торгового обмена, совместного предпринимательства, оказания услуг, различных форм экономического и научно-технического сотрудничества, проведения валютных и финансово-кредитных операций [40, с. 31]
Рогоуленко Т. М.	Внешнеэкономическая деятельность – это деятельность по созданию взаимовыгодных отношений с другими странами в области туризма, промышленности и торговли, экономики, техники и культуры [43, с. 16]
Темнышова Е. П.	Внешнеэкономическая деятельность – это коммерческая деятельность субъектов предпринимательской деятельности, связанная с их участием в международных экономических отношениях. Эта деятельность представляет собой реализацию внешнеэкономических связей (ВЭС) той или иной страны [23, с. 10]
Словарь Кембриджского университета	Внешнеэкономическая деятельность – деятельность по торговле товарами и услугами между странами Оригинал: «International business – the activity of trading goods and services between countries» [49]

Ключевым признаком и отличием от таких понятий как внешнеэкономические связи (далее - ВЭС) и международные экономические отношения (далее - МЭО) является то, что ВЭД является более узким понятием и осуществляется на уровне предприятий любых организационно-правовых форм, но не на уровне регионов, стран и межгосударственных отношений. Поэтому ВЭД присущи экономическая, юридическая и правовая автономность, а также свобода в выборе осуществляемых видов деятельности, страновых рынков и иностранных партнеров.

Однако, это не значит, что ВЭД, ВЭС и МЭО являются обособленными друг от друга сферами деятельности, что подтверждает в своем определении Темнышова. Внешнеэкономическая политика государства определяет направления развития субъектов ВЭД. В свою очередь, деятельность субъектов ВЭД обуславливает содержание внешнеэкономической стратегии страны и региона. Общая взаимозависимость между данными сферами формируется в виде внешнеэкономического комплекса, включающего в себя все производственно-посреднические и регулирующие субъекты, участвующие в ВЭД страны или региона.

На данный момент не существует единой классификации видов и форм ВЭД предприятий, поэтому она может отличаться в зависимости от автора. В таблице 2 представлена наиболее полная и точная классификация видов и форм ВЭД.

Таблица 2 – Виды и формы ВЭД [25, 26]

Виды ВЭД	Формы ВЭД
1. Внешняя торговля	Внешняя торговля товарами: экспорт, импорт, реэкспорт, реимпорт, приграничная и прибрежная торговля; Внешняя торговля услугами: экспорт, импорт различных видов услуг, например, транспортные, банковские, туристские, страховые, консультационные
2. Международное производственно-техническое сотрудничество	Производственные кооперации, совместные производственные программы, совместное сооружение объектов, порядное сотрудничество, переработка давальческого сырья (толлинг), франчайзинг
3. Международное научно-техническое сотрудничество	Купля/продажа патентов и лицензий, совместные научные исследования, франчайзинг, обучение кадров, оказание инжиниринговых услуг
4. Международное инвестиционное сотрудничество	Привлечение прямых/портфельных иностранных инвестиций, зарубежное инвестирование, международный финансовый лизинг, кредитные соглашения
5. Международное валютно-кредитное и финансовое сотрудничество	Купля/продажа валюты, купля/продажи ценных бумаг, предоставление кредитов и займов, проведение международных расчетов

В связи с большим разнообразием форм ВЭД, опишем только её виды и некоторые формы.

1. Внешняя торговля – деятельность по осуществлению сделок в области внешней торговли товарами, услугами, информацией и интеллектуальной собственностью [10]. Данное определение официально закреплено в ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности», в котором также отдельно даются определения внешней торговли товарами, услугами, информацией и интеллектуальной собственностью.

В законе так же дается определение экспорта товаров – вывоз товара из Российской Федерации без обязательства об обратном ввозе [10]. Но стоит отметить, что помимо товаров могут также экспортироваться услуги и объекты интеллектуальной собственности.

2. Международное производственно-техническое сотрудничество – скоординированная или совместная (обычно долгосрочная) производственно-техническая деятельность партнеров из разных стран, основанная на разделении производственных программ и взаимовыгодном сотрудничестве [26].

3. Международное научно-техническое сотрудничество – совместная разработка фирмами из разных стран научно-технических проблем, взаимный обмен научными достижениями, производственным опытом и подготовка квалифицированных кадров [26].

4. Международное инвестиционное сотрудничество – помещение денежных средств фирм в зарубежные финансовые активы (акции, другие ценные бумаги) для получения процентов и дивидендов, а также в материальные и нематериальные активы, от которых в будущем ожидается полезный эффект [26].

5. Международное валютно-кредитное и финансовое сотрудничество – совокупность операций, обеспечивающих различные виды ВЭД предприятий из разных стран международными расчетами, куплей-продажей валюты, кредитованием по заключенным внешнеэкономическим сделкам, а также самостоятельные операции на мировых финансовых и валютных рынках в целях извлечения прибыли на курсовой разнице и разнице ставок по ценным бумагам и кредитам [26].

В связи с проблематикой научной работы и исследовательским интересом автора далее будет более подробно изложена теоретическая основа импорта товаров. В таблице 3 приведены различные подходы к определению понятия «импорт товаров».

Таблица 3 – Подходы к определению понятия «импорт товаров»

Автор	Определение
№ 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности»	Импорт товаров - ввоз товара в Российскую Федерацию без обязательства об обратном вывозе [10]
Дерен В. И.	Импорт товаров – ввоз товаров из-за рубежа [28, с. 53]
Михалкин В. А.	Импорт товаров – закупка продукции в других странах для использования в своей стране или перепродажи в другие страны [34, с. 10]
Погорлецкий А. И.	Импорт товаров – деятельность, связанная с закупкой и ввозом иностранных товаров для последующей их реализации на внутреннем рынке своей страны или вывоза за рубеж [31, с. 209]
Поспелов В. К.	Импорт товаров – покупка товара у зарубежного продавца и соответственно его ввоз на территорию страны, в которой осуществляет операции компания – покупатель товара [32, с. 94]
Афонин П. Н., Афонин Д. Н., Графова Е. М., Дробот Е. В.	Импорт товаров – ввоз товара на таможенную территорию страны без обязательства об обратном вывозе [37, с. 31]
Покровская В. В.	Импортные закупки – приобретение за границей необходимого сырья, материалов, оборудования для модернизации технологических процессов и расширения производства конкурентоспособной экспортной продукции, а также развития социальной базы за счет собственных валютных средств [38, с. 138]
Мудревский А. Ю., Ершов А. А.	Международные закупки – деятельность торговых предприятий, включающая в себя приобретение потребительских товаров, организацию и перемещение закупленных товаров, обеспечение смены собственника и места размещения, сбор, анализ и передачу информации различным подразделениям торгового предприятия (бухгалтерия, отдел сбыта, транспортный отдел) [35]
Международная торговая палата (ИСС)	Импортные операции – приобретение и ввоз в страну товаров иностранного происхождения для их использования или продажи на внутреннем рынке [46]
Таможенная и пограничная служба США (СВР)	Импорт товаров – продажа любых товаров и ресурсов производителями одной страны покупателям в другой стране Оригинал: «Imports are any resources, goods, or services that producers in one country sell to buyers in another country» [48]

Анализируя приведенные в таблице 3 определения, можно сделать следующие выводы. Во-первых, импорт товаров имеет официально закрепленное в российском и зарубежном законодательстве определение, так как импорт является одной из основных форм внешней торговли. Во-вторых, обязательным и основным условием импорта товаров является пересечение таможенной границы страны, в которую ввозится товар. В-третьих, импортируемые товары могут быть реализованы различными способами, например, перепродажа или использование для собственных нужд. В-четвертых, процесс импорта товаров может носить другие наименования, например, импортные и международные закупки, под которыми обычно понимается импорт сырья, материалов и других продуктов, необходимых для собственных нужд.

В таблице 4 представлена классификация основных видов импорта.

Таблица 4 – Классификация видов импорта [21, 29, 36, 38]

Признак классификации	Виды
1. По объекту импорта	1.1 Импорт конечного продукта 1.2 Импорт сырья или промежуточного продукта
2. По материалности объекта импорта	2.1 Видимый импорт 2.2 Невидимый импорт
3. По методу осуществления импорта	3.1 Прямой импорт 3.2 Косвенный импорт
4. По уровню государственного контроля	4.1 Лицензируемый импорт 4.2 Нелицензируемый импорт
5. По критичности импорта	5.1 Критический импорт 5.2 Некритический импорт
6. По правомерности осуществления	6.1 Белый импорт 6.2 Черный импорт 6.3 Параллельный импорт (серый импорт)

Первый признак классификации: по объекту импорта различают два вида импорта [36]:

1.1 Импорт конечного продукта подразумевает ввоз продукции, предназначенной для ее конечного использования или реализации без последующих обработок.

1.2 Импорт сырья или промежуточного продукта, соответственно, подразумевает под собой ввоз товара, предназначенного для последующей обработки или участия в производстве другого конечного продукта.

Второй признак классификации: по материальности объекта импорта различают два вида импорта [29, 36]:

2.1 Видимый импорт – ввоз на территорию страны материальных ценностей, предназначенных для внутреннего потребления, перепродажи, переработки.

2.2 Невидимый импорт – импорт или обмен услуг, например, транспортных, страховых, туристических, услуг связи и т.д.

Третий признак классификации: по методу осуществления импорта различают два вида импорта [29, 36]:

3.1 Прямой импорт – операция, при которой импортер приобретает товар у иностранного производителя без привлечения посредников. Преимущество прямого импорта заключается в сокращении затрат на приобретение, снижение рисков за счет отсутствия зависимости результатов деятельности от возможной недобросовестности или неосведомленности посредников.

3.2 Косвенный импорт – импортер приобретает товар у иностранного или отечественного торгового посредника, не являющегося производителем товара.

Четвертый признак классификации: по уровню государственного контроля различают два вида импорта [29, 36]:

4.1 Лицензируемый импорт требует специальных разрешений и лицензий для ввоза определенных товаров, например, фармацевтические препараты, химические вещества, драгоценные металлы и др. При этом, регулирующий государственный орган определяет условия импорта и его объем.

4.2 Нелицензируемый импорт осуществляется при условии, что заключение импортных контрактов не имеет ограничений, то есть, импортер может ввозить товары без специального разрешения регулирующих органов.

Пятый признак классификации: по критичности импорта различают два вида импорта [38]:

5.1 Критический импорт – ввоз товаров, которые не производятся внутри страны, но в которых она остро нуждается. Обычно, это высокотехнологичное оборудование, медикаменты, природные ресурсы.

5.2 Некритический импорт – ввоз товаров, аналоги которых производятся или добываются также внутри самой страны.

Шестой признак классификации: по правомерности осуществления различают три вида импорта [21, 29, 36]:

6.1 Под белым импортом понимается импорт, при котором таможенный декларант оформляет и подает все документы в соответствии с международным и национальным законодательствами.

6.2 Черный импорт подразумевает прямое нарушение действующего законодательства и таможенного кодекса путем недостоверного декларирования товаров, занижения веса груза в целях экономии на таможенных платежах.

6.3 Под параллельным (серым) импортом понимается ввоз брендированной продукции (с узнаваемыми товарным знаком и символикой) на территорию государства, где данная продукция не реализуется самим правообладателем бренда или иным лицом, занимающимся реализацией с согласия правообладателя. В большинстве случаев параллельный импорт признается нарушением прав интеллектуальной собственности, так как товар, ввозимый с помощью параллельного импорта признается контрафактом.

Таким образом, ВЭД и импорт товаров имеют официально закрепленное в российском и зарубежном законодательстве определения, но при этом авторы научной литературы могут давать собственные толкования в зависимости от рассматриваемой темы. Несмотря на то, что ВЭД взаимосвязана с ВЭС, её отличительным свойством является осуществление на уровне предприятий. Единой классификации ВЭД на данный момент не существует, но по принятой классификации ВЭД включает в себя 5 видов деятельности, которые также включают в себя множество различных форм. Основными формами внешней торговли являются экспорт и импорт товаров. Определения импорта товаров различаются между собой в зависимости от места происхождения товаров, пункта назначения,

субъекта импорта, назначения самих импортируемых товаров. Но ключевой особенностью импорта является ввоз товаров через государственную или таможенную границу. Основные виды импорта могут быть охарактеризованы с использованием ряда признаков: объект, материальность, методы осуществления, уровень государственного контроля, критичность и правомерность. На основе перечисленных признаков классификации может быть выделено 13 видов импорта.

1.2 Организация службы внешнеэкономической деятельности и факторы, её определяющие

При организации службы ВЭД прежде всего необходимо определиться с самим субъектом. Субъект ВЭД – это субъекты хозяйственной деятельности, различных форм собственности, самостоятельно осуществляющие внешнеэкономические операции с зарубежными партнерами [45, с. 12]. В таблице 5 приведены признаки классификации субъектов ВЭД и соответствующие их виды. Данная классификация субъектов не является абсолютно полной, так как на данный момент не существует единой и учитывающей все признаки классификации.

Охарактеризуем некоторые виды субъектов импорта подробнее.

1. Классификация субъектов по профилю деятельности строится на основе функционально-целевых критериев их специализации: обеспечение производства и поставок экспортной продукции на зарубежные рынки, осуществление прямых или косвенных внешнеторговых операций в рамках ВЭД, предоставление иных посреднических услуг.

По профилю деятельности Покровская [38, с. 135] и Гуреева [26, с. 17] выделяют 3 группы субъектов:

1.1 Экспортеры-производители – предприятия, работающие на внешнем рынке без посредников. К ним относятся субъекты, обеспечивающие выпуск собственной экспортной продукции и самостоятельную поставку её зарубежным партнерам.

1.2 Организации-посредники – объединения и организации, не являющиеся производителями и владельцами экспортной продукции, а лишь выступающие посредниками от лица производителей экспортной продукции по обеспечению внешнеторговых операций на внешнем рынке.

1.3 Содействующие организации – предприятия, оказывающие организационную поддержку в осуществлении ВЭД, различного рода услуг и консультационно-методическую помощь в обеспечении выхода на внешний рынок.

Таблица 5 – Классификация субъектов внешнеэкономической деятельности [30, 26, 38]

Признак классификации	Виды субъектов
1. По профилю деятельности	1.1 Экспортеры-производители 1.2 Организации-посредники 1.3 Содействующие организации
2. По характеру внешнеторговых операций	2.1 Экспортеры 2.2 Импортеры 2.3 Специализированные посредники
3. По сфере деятельности	3.1 Национальные 3.2 Зарубежные 3.3 Международные
4. По внешнеэкономической активности	4.1 «Чистые импортеры» 4.2 «Чистые экспортеры» 4.3 Активные участники ВЭД
5. По масштабам ВЭД	5.1 Импортеры/экспортеры с долей импорта/экспорта, составляющей менее 10% объема закупок 5.2 Импортеры/экспортеры с долей импорта/экспорта, составляющей 20% и более объема закупок
6. По инновационности (технологичности) ВЭД	6.1 Импортеры/экспортеры высокотехнологичной продукции 6.2 Импортеры/экспортеры низкотехнологичной продукции

3. По сфере деятельности выделяется 3 группы субъектов:

3.1 Национальные – импортируют сырье и материалы для производства готовой продукции, реализуемой только на внутреннем рынке.

3.2 Зарубежные – готовая продукция реализуется только на внешних рынках.

3.3 Международные – готовая продукция реализуется как на внутреннем, так и на внешних рынках.

4. По внешнеэкономической активности выделяется 3 группы субъектов:

4.1 «Чистые импортеры» – к ВЭД субъекта относится только импорт.

4.2 «Чистые экспортеры» – к ВЭД субъекта относится только экспорт.

4.2 Активные участники ВЭД – к ВЭД субъекта относится как импортная деятельность, так и экспортная.

В международной и отечественной практике встречаются различные типы организации ВЭД предприятия, которые могут формироваться под влиянием следующих факторов [26, с. 71]:

1. Мотивы и потребности, побуждающие к участию в международном разделении труда (экспорт, импорт, привлечение иностранных инвестиций, участие в международной кооперации и др.).

2. Степень интернационализации производственной деятельности (уже участвует или только намерены включиться в международные операции).

3. Методы реализации и закупки продукции фирмы: самостоятельные экспортно-импортные операции или через посредников.

4. Масштаб предприятия и объем его фактического и потенциального экспорта/импорта, что определяет количественные параметры службы управления ВЭД.

5. Внешнеэкономические операции имеют постоянный характер или осуществляются периодически.

В зависимости от данных факторов, организация службы ВЭД может отличаться по ряду параметров (таблица 6). Целесообразно отдельно пояснить особенности форм организации управления ВЭД на предприятии. Служба может быть интегрирована в структуру самого предприятия и являться его подразделением. Тогда деятельность службы будет направлена на совершение внешнеторговых операций и сделок от имени и по поручению руководства предприятия. Также служба ВЭД может выделяться в обособленную организацию с правом юридического лица – внешнеторговую фирму. В таком случае служба самостоятельно выполняет функции торгового посредника по отношению к учредителю с выделением последним целевых функциональных задач. Внешнеторговые фирмы создаются в рамках крупных объединений с высоким удельным весом экспортно-направленного производства, большими импортными закупками (сырья, комплектующих, оборудования) и инвестиционными проектами.

Таблица 6 – Виды организации службы ВЭД на предприятии [30, 26]

Параметр	Виды
1. Подходы к формированию структуры ВЭД	1.1 Создание на предприятии звеньев (подразделений) управления ВЭД 1.2 Осуществление организации управления ВЭД предприятия при помощи национальных специализированных и государственных посредников или услуг иностранных посредников
2. Уровни организации службы ВЭД	1.1 Высший – в виде центральных служб стратегического управления внешнеэкономической деятельностью (департамент развития, отдел стратегического планирования, отдел перспективных проектов и др.) 1.2 Низовой – в виде оперативных отделов
3. Формы организации управления ВЭД на предприятии	1.1 Совмещение функций специалиста по ВЭД с другими функциями (сбыт, закупки и т.д.); 1.2 Специалист по ВЭД; 1.3 «Встроенный» отдел ВЭД в другой отдел (экономический, коммерческий, сбыта, закупок, продаж, маркетинга; может носить название «бюро»); 1.4 Отдел ВЭД; 1.5 Управление или департамент ВЭД; 1.6 Внешнеторговая фирма

В приложении А указаны возможные принципы построения организационной структуры службы ВЭД. Применительно к импорту товаров, ввиду особенностей осуществления, могут применяться функциональный, товарно-отраслевой, географический и содержательный принципы построения. Кроме этого, организационная структура службы ВЭД может быть построена на основе нескольких принципов, в таком случае используется комбинированный принцип построения.

Таким образом, существует целый перечень факторов, определяющих организацию службы ВЭД, например, мотивы участия, масштаб предприятия, степень интернационализации предприятия, частота осуществления внешнеторговых операций, методы реализации продукции. Значительную роль в организации службы ВЭД играет вид самого субъекта. Может быть выделено, как минимум, 6 признаков классификации и 16 видов субъектов, каждый из которых имеет индивидуальные особенности ведения ВЭД. Организационная структура службы ВЭД может основываться на одном из 6 принципов построения, 4 из которых

могут применяться при осуществлении импорта товаров. Достаточно часто с целью достижения максимальной эффективности и диверсификации ВЭД используется комбинация из нескольких принципов.

1.3 Методы и способы организации внешнеэкономической деятельности

Прежде всего, перед началом организации ВЭД необходимо изучить нормативно-правовую базу, регулирующую процесс её осуществления на территории данной страны. В приложении Б представлены основные НПА, регулирующие ключевые вопросы ведения ВЭД. Отдельно следует отметить, что основными международными НПА, регулирующими ВЭД в РФ, являются Протокол о присоединении РФ к Марракешскому соглашению об учреждении Всемирной торговой организации и Договор о Евразийском экономическом союзе. Первый из вышеназванных НПА официально обязует Россию к снижению импортных и экспортных пошлин и увеличению квот в соответствии с инструкциями ВТО, что оказывает положительное влияние на российские субъекты ВЭД, позволяя им сократить расходы по оплате таможенных платежей и увеличить объемы импорта и экспорта. Второй НПА подтверждает участие России в ЕАЭС и создание единой таможенной зоны между Россией, Казахстаном, Белоруссией, Киргизией и Арменией. Это означает, что российские предприятия могут ввозить товары из других 4 стран без таможенного декларирования. Договор об ЕАЭС также устанавливает таможенное тарифное и нетарифное регулирование импорта товаров, которые импортеры обязаны соблюдать. К тарифному регулированию товаров относятся таможенные пошлины, таможенные сборы и налоги. А к нетарифному – запреты на ввоз, количественные ограничения (квотирование) и лицензирование. Кроме этого, к таможенному регулированию относятся ветеринарная и фитосанитарная проверки груза. ВЭД начинается с интернационализации предприятия – выхода стандартного производственного цикла за пределы национальных границ [33], различают два ее вида: внутренне ориентированную и внешне ориентированную (таблица 7).

Таблица 7 – Формы интернационализации предприятия [30, 33]

Интернационализация	
Внешне ориентированная	Внутренне ориентированная
<p>1. Экспорт</p> <ul style="list-style-type: none"> • пассивный экспорт – нерегулярный экспорт, когда фирма время от времени экспортирует свои излишки и продает товары оптовикам, представляющим зарубежные фирмы. В основном это компании, ориентированные на внутренний рынок и выполняющие разовые экспортные поставки под конкретный заказ (доля экспортных поставок не более 10%) • активный экспорт – экспорт, при котором определенная (и все более возрастающая) часть производимой продукции непосредственно и изначально предназначается для зарубежных потребителей <p>2. Создание торговых представительств и торговых предприятий за рубежом способствует укреплению имиджа фирмы и доверия у зарубежных потребителей</p> <p>3. Заключение с зарубежными производителями лицензионных, франчайзинговых, управленческих и других соглашений</p> <p>Передача фирмой прав на некоторые нематериальные активы своему зарубежному контрагенту</p> <p>4. Создание совместного предприятия с зарубежными партнерами</p> <p>5. Создание за рубежом собственного производственного или другого предприятия</p>	<p>1. Импорт</p> <ul style="list-style-type: none"> • пассивный импорт • активный импорт <p>2. Создание за рубежом торговых представителей и торговых предприятий, осуществляющих закупку соответствующей продукции (собственный импорт)</p> <p>3. Заключение с зарубежными производителями лицензионных, франчайзинговых, управленческих соглашений. В таком случае, компания будет выступать (в отличие от внешне ориентированной интернационализации) не лицензиаром, а лицензиатом, не франчайзером, а франчайзи</p> <p>4. Создание производственного (или другого) предприятия с иностранными инвестициями, поглощение зарубежной компанией</p>

По мнению Воробьевой, внутренне ориентированная интернационализация может выступать в качестве важнейшей необходимой предпосылки для самого создания фирмы. Если предприятию не хватает собственных средств для осуществления ВЭД, оно может импортировать сырье, оборудование или вступить в определенное соглашение с зарубежными партнерами. Также, внутренне ориентированная интернационализация может разворачиваться и на более поздней стадии после того, как фирма уже приступила к осуществлению операций на внутреннем рынке. Два данных вида интернационализации могут комбинироваться между собой и использоваться в одной компании.

Обычно во внешнеторговых операциях, классическую основу которой составляют прямой экспорт / импорт, выделяют два метода торговли, однако авторы [41] предлагают рассматривать еще пять методов:

1. Косвенный экспорт / импорт – совершение внешнеторговой сделки через посредника.

2. Кооперативный экспорт / импорт – совершение внешнеторговой сделки через особого посредника – некоторую организационную форму бизнеса, созданную группой инициаторов этой сделки, совершение которой каждым отдельным участником указанной группы представляется невозможным, слишком рискованным и / или экономически неэффективным.

3. Встречный метод – метод осуществления операций, оплата по которым проводится с использованием товаров либо лишь частично покрывается валютой.

4. Институционально-конкурсный, который предполагает проведение операций через специальные институты – международные аукционы, биржи и торги.

5. Электронная торговля (е торговля, e-commerce) – продажа товаров с помощью сервисов сети Интернет. Низкая стоимость заключения договоров по Интернету позволяет компаниям всех размеров расширять свои продажи за рубежом и искать поставщиков с помощью Интернет-коммерции.

Рассмотрим основные этапы типовой сделки и в связи с исследовательским интересом сделаем это на примере импортной сделки при прямом методе (таблица 8). При осуществлении импорта товаров таможенные операции являются достаточно сложной и многоэтапной процедурой, поэтому охарактеризуем их подробнее. После выбора товара для ввоза и предварительного установления его таможенной стоимости, импортер должен определить наиболее подходящий код товара в Единой товарной номенклатуре ВЭД (ЕТН ВЭД). Это позволит определить ставки налогов, пошлин и сборов, выяснить особенности ввоза конкретного товара на территорию РФ. Существует несколько комбинаций доставки товара: разными видами транспорта, на разных этапах движения груза. Все виды и условия транспортировки изложены в «Инкотермс» [1]. На момент подачи таможенной декларации на единый лицевой счет предприятия должны поступить средства, обеспечивающие оплату таможенных платежей. Не позднее, чем за 2 часа до пересечения границы импортер должен осуществить электронное предварительное информирование таможни РФ.

Таблица 8 – Основные этапы типовой импортной сделки при прямом методе [25, с. 228]

Этап	Процедура	Оформленные документы
I Этап Подготовка к заключению сделки	1. Комплексное исследование зарубежных рынков	Аналитические справки
	2. Установление контактов с потенциальным зарубежным партнером	Запрос импортера / заказ, проформа контракта
	3. Выбор зарубежного контрагента	Информационная карта фирмы; фирменное досье, конкурентный лист
II Этап Заключение сделки	4. Проведение предварительных переговоров о виде, форме, условиях контракта	Деловая переписка
	5. Согласование содержания контракта	Проформа контракта
	6. Подписание контракта международной купли-продажи товаров	Контракт международной купли-продажи
III Этап Исполнение сделки (контракта)	7. Проведение платежно-расчетных операций	Коммерческий счет; платежное требование; документы по банковскому переводу, инкассо, аккредитиву (в зависимости от формы платежа); банковские гарантии; паспорт импортной сделки
	8. Страхование груза	Договор страхования; страховой полис; страховой сертификат; счет страховщика; ковернот
	9. Заключение договора на экспедирование груза	Договор на экспедирование; отгрузочное поручение; экспедиторские инструкции; расписка экспедитора; ордер на обработку грузов; счет экспедитора
	10. Транспортировка товара	Договор транспортировки; авиа-, авто- и железнодорожные накладные; заявка на фрахт; коносамент; штурманская расписка; грузовой манифест; извещение о поставке; извещение о возникновении препятствий в пути др.
	11. Таможенная очистка груза	Импортная лицензия; паспорт импортной сделки; грузовая таможенная декларация; декларация таможенной стоимости

В зависимости от вида транспорта, особенностей пограничного перехода и ввозимого товара таможенное декларирование может произойти прямо на границе, но в подавляющем большинстве случаев на границе вместо декларации на товары подается транзитная декларация и груз помещается под таможенную процедуру «таможенный транзит» и следует в статусе «груз таможенный» вглубь страны на внутренний таможенный пост в место доставки. Данный статус означает, что товар принадлежит государству до момента его полного таможенного

оформления и выпуска. После этого груз должен быть доставлен в указанные сроки от границы в место доставки на внутренний таможенный пост и помещен в зону таможенного контроля или на СВХ. По прибытии груза на внутренний таможенный пост процедура «таможенный транзит» закрывается, груз помещается в зону таможенного контроля, сотруднику таможни должна быть предоставлена декларация на товары. Во время её проверки таможенным инспектором должны быть осуществлены все таможенные платежи. После проверки таможенным инспектором груза и декларации на соответствие и не нашел нарушений, он закрывает декларацию и выпускает товар, товар приобретает статус «выпущен для свободного обращения». С этого момента импортер может доставить груз в любую точку страны и распоряжаться им как полноценный собственник. Фактически на этом процесс импорта товаров завершен, но импортер обязан хранить всю документацию по завершеному импорту не менее 5 лет. После заключения сделки и исполнения всех обязательств может быть проведена работы с претензиями. В долгосрочной перспективе имеет смысл провести итоговый анализ эффективности проведенной импортной операции и разработать мероприятия по её повышению в будущем.

Таким образом, организацию ВЭД предприятия необходимо начинать с изучения нормативно-правовой базы государства, на территории которого предприятие планирует совершать операции. В РФ они устанавливают тарифные и нетарифные методы регулирования внешней торговли, определяют права, обязанности и ответственность участников ВЭД. К организации ВЭД относится интернационализация, как внешне, так и внутренне ориентированная в различных формах. Существует два основных метода организации ВЭД: прямой и косвенный. Однако, в современной международной торговле можно выделить и другие методы: кооперативный экспорт / импорт, встречный метод, институционально-конкурсный и электронная торговля. Экспортно-импортные сделки в современной практике могут происходить по-разному, однако существует 3 основных этапа сделки, каждый из которых включает в себя множество процедур.

2 Анализ внешнеэкономической деятельности ООО «Невада-Восток»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия и его место в отрасли и регионе

ООО «Невада-Восток» является российским оптовым торговым предприятием, осуществляющим импорт различных видов товаров и их доставку в магазины розничной сети «Самбери», «РазДва» и «Близкий». В таблице 9 приведена краткая история создания группы компаний Невада Групп, в которую входит ООО «Невада-Восток».

Таблица 9 – Краткая история создания ООО «Невада-Восток»

Год	Событие
1994 – 1995 гг.	Силами 4 человек было организовано предприятие по доставке товаров клиентам в различные торговые точки г. Хабаровска. Одним из первых товаров являлись корма компании MARS
1995 – 1997 гг.	Открытие филиалов в городах Владивосток и Благовещенск. Увеличение числа партнеров, сотрудников и наращивание технической мощи
1998 – 2000 гг.	Открытие филиалов в Уссурийске, Находке, Южно-Сахалинске, Комсомольске-на-Амуре и Петропавловске-Камчатском. Формирование организационной структуры, появление розничных точек продажи. Сформирована структура управления филиалами в виде трех отделений: Приморского, Хабаровского и Амурского
2001 – 2004 гг.	Открытие филиалов в Биробиджане, расширение сети розничных продаж
2005 – 2012 гг.	Создание розничного направления компании путем открытия первого гипермаркета «Самбери» и создания ООО «Невада-Восток». Введение в Хабаровске в эксплуатацию складского комплекса класса А
2012 – настоящее время	Принято решение о централизации и объединении трех отделений в одну управляющую компанию оптового направления. Открытие филиалов в Якутске и Нерюнгри

Таким образом, Невада Групп существует около 26 лет, а ООО «Невада-Восток» в её составе действует уже на протяжении 15 лет.

В таблице 10 приведен профиль ООО «Невада-Восток» как хозяйствующего субъекта и как торгового предприятия в соответствии с ГОСТом Р 51773-2009 [19].

В приложении В указаны остальные дополнительные 44 вида экономической деятельности, осуществляемые ООО «Невада-Восток».

Таблица 10 – Профиль ООО «Невада-Восток»

Признак классификации	Характеристика организации
1. Наименование	ООО «Невада-Восток» (Nevada-Vostok Co., LTD.)
2. Дата создания	9 сентября 2005 года
3. Юридический адрес	680510, Хабаровский край, Хабаровский район, село Тополево, Центральная улица, дом 2 литер д, кабинет 31
4. По месторасположению	В столице субъекта РФ (Хабаровский край)
5. По цели деятельности	Коммерческое – получение прибыли путем удовлетворения потребностей покупателей Дальнего Востока в импортных товарах
6. По виду экономической деятельности	(46.3) Торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями (52.10) Деятельность по складированию и хранению (52.29) Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками
7. По типу организационно-правовой формы	Партнерские – ООО
8. По характеру собственности	Частная
9. По принадлежности капитала и контролю	Национальное
10. По степени и виду интеграции	Вертикально интегрированная
11. По масштабу / размеру	Крупное (более 500 сотрудников)
12. По основной сфере деятельности	Сфера услуг
13. По видам торговли	Предприятие оптовой торговли
14. По специализации торговой деятельности	Универсальное предприятие – реализует универсальный ассортимент продовольственных и/или непродовольственных товаров
15. По способу организации торговой деятельности	Торговая сеть

В приложении Г приведены основные нормативно-правовые акты, регулирующие основную торговую деятельность компании.

В таблице 11 приведены основные экономические показатели компании за период 2014 – 2018 гг. по данным Росстата и ФНС.

На протяжении всего рассматриваемого периода в абсолютном выражении росли как выручка, так и расходы. Средний темп роста выручки составил 10,78% в год, расходов – 10,65%. Благодаря этому, в период 2014-2017 гг. предприятие получало прибыль, которая увеличивалась с каждым годом в среднем на 50,8%. Однако, в 2018 г. темпы роста расходов превысили темпы роста выручки, в итоге, предприятие получило прибыли меньше чем в 2017 г. (на 75 млн руб).

Таблица 11 – Основные экономические показатели предприятия 2014 – 2018 гг.
млн руб. [39]

Показатель	Год					Базисные темпы роста, процент
	2014	2015	2016	2017	2018	
Выручка	22 912	25 145	28 964	31 715	34 483	150,5
Абс. откл.	-	2 233	3 819	2 751	2 768	-
Цепные темпы роста, процент	-	109,7	115,2	109,5	108,7	-
Расходы	22 771	24 886	28 575	31 258	34 102	149,8
Абс. откл.	-	2 115	3 689	2 683	2 844	-
Цепные темпы роста, процент	-	109,3	114,8	109,4	109,1	-
Прибыль	140	258	388	456	381	272,1
Абс. откл.	-	118	130	68	-75	-
Цепные темпы роста, процент	-	184,3	150,4	117,5	83,6	-

В приложении Д приведены результаты анализа ликвидности баланса, которые позволяют сделать вывод, что в течении всех трех рассматриваемых периодов наблюдается неликвидный баланс. Предприятию следует повысить долю наиболее ликвидных и медленно реализуемых активов, а также снизить долю наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности). В приложении Е приведены результаты анализа платежеспособности, на основе которого может быть сделан вывод о признании предприятия неплатежеспособным, т.к. коэффициент текущей ликвидности (0,76) ниже нормы (2,0). Коэффициент обеспеченности (-0,66) также ниже нормы (0,1). Необходимо увеличение собственных оборотных средств. Коэффициент восстановления платежеспособности, равный 0,76, говорит о том, что предприятие не сможет в течение 6 месяцев восстановить свою платежеспособность. Коэффициенты абсолютной ликвидности (0,3) в нормальном диапазоне (0,2-0,5). Коэффициент быстрой ликвидности (0,64) чуть ниже нормы (0,7-0,8), что говорит о нормальной финансовой ликвидности. В приложении Ж приведены результаты анализа финансовой устойчивости. По результатам анализа с помощью абсолютных показателей может быть сделан вывод, что в каждом из рассматриваемых периодов предприятие имеет абсолютную финансовую неустойчивость. Это значит, что у организации кризисное финансо-

вое состояние. Предприятию не хватает всех трех видов источников формирования запасов. В результате чего запасы формируются за счет кредитной задолженности. По результатам анализа с помощью относительных показателей может быть сделан вывод, что предприятие является абсолютно финансово неустойчивым. Доля собственного капитала в общей сумме источников финансирования составляет 20% в 2018 г. и 14% в 2017 г. Исходя из коэффициента финансовой устойчивости, можно сделать вывод, что в 2018 году только 37% активов финансируется за счет устойчивых источников.

В приложении И представлены результаты оценки деловой активности предприятия, которая проявляется в динамике развития организации, достижении поставленных целей, эффективном использовании экономического потенциала. По результатам анализа может быть сделан вывод, что период оборачиваемости денежных средств составляет меньше 1 дня. Это объясняется низким показателем оборотных денежных средств по отношению к выручке. Период оборачиваемости активов снизился на 46 дней и составил 116 дней, следовательно, предприятие окупает свои активы за 116 дней. Это объясняется значительным увеличением выручки в 2018 г. по сравнению с 2017 г., несмотря на то, что активы также значительно выросли.

Официальный логотип или товарный знак у компании отсутствует. Миссия компания сформулирована следующим образом: «Наше предназначение заключается в том, чтобы повышать качество жизни как можно большего числа людей, предоставляя им возможность удобно и комфортно приобретать свежие продукты и качественные товары по разумным ценам. Это говорит о том, что деятельность данного предприятия имеет позитивный социальный характер.

Таким образом, ООО «Невада-Восток» является крупным частным российским коммерческим предприятием, занимающимся оптовой торговлей на протяжении 15 лет. Организация вертикально интегрирована в группу компаний «Невада-Групп», которая представляет собой крупную оптово-розничную торговую сеть, действующую на территории Дальнего Востока. Предприятие осуществляет поставки товаров-FMCG в пункты розничной продажи «Самбери»,

«РазДва», «Близкий». Всего компания осуществляет 47 видов экономической деятельности. Неоднозначное финансовое состояние компании может объясняться стратегией развития всей группы компаний. Миссия компании состоит в повышении качества жизни населения Дальнего Востока путем предоставления лучших товаров по разумным ценам.

2.2 Анализ организации службы внешнеэкономической деятельности на предприятии

ООО «Невада-Восток» осуществляет ВЭД в течение уже 10 лет. В таблице 12 дана характеристика организации как субъекта ВЭД.

Таблица 12 – Характеристика ООО «Невада-Восток» как субъекта ВЭД

Признак классификации	Виды субъектов	ООО «Невада-Восток»
1. По профилю деятельности	1.1 Экспортеры-производители 1.2 Организации-посредники 1.3 Содействующие организации	1.2 Организации-посредники
2. По характеру внешнеэкономических операций	2.1 Экспортеры 2.2 Импортеры 2.3 Специализированные посредники	2.2 Импортеры
3. По сфере деятельности	3.1 Национальные 3.2 Зарубежные 3.3 Международные	3.1 Национальные
4. По внешнеэкономической активности	4.1 «Чистые импортеры» 4.2 «Чистые экспортеры» 4.3 Активные участники ВЭД	4.1 «Чистые импортеры»
5. По масштабам ВЭД	5.1 Импортеры/экспортеры с долей импорта/экспорта, составляющей менее 10% объема закупок 5.2 Импортеры/экспортеры с долей импорта/экспорта, составляющей 20% и более объема закупок	5.1 Импортер с долей импорта, составляющей менее 10% объема закупок
6. По инновационности (технологичности) ВЭД	6.1 Импортеры/экспортеры высокотехнологичной продукции 6.2 Импортеры/экспортеры низкотехнологичной продукции	6.2 Импортеры низкотехнологичной продукции

Для формирования структуры ВЭД компания использует подход создания на предприятии звеньев (подразделений) управления ВЭД. Уровень организации службы ВЭД – высший, в виде департамента торговли. Форма организации

управления ВЭД на предприятии – управление ВЭД. На рисунке 1 приведена укрупненная схема организационной структуры компании. Как было указано ранее, ООО «Невада-Восток» входит в состав группы компаний Невада Групп.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Невада-Восток»

ООО «Невада-Восток» входит в организационную структуру розничного направления группы компаний, построенной по функциональному принципу и включающую в себя 18 департаментов. ООО «Невада-Восток» имеет непосредственное отношение к 3 департаментам:

- департамент торговли: отвечает за товароснабжение розничной сети, планирование закупок, подготовку договоров, постоянный контроль реализации товаров и т.д.;
- департамент логистики: отвечает за планирование и осуществление маршрутов доставки товаров со складов в магазины, заключение договоров с транспортными компаниями, минимизацией расходов и рисков на транспортировку и т.д.;
- департамент продаж: отвечает за поставки импортированных товаров в пункты продажи конечным потребителям («Самбери», «РазДва», «Близкий»).

В приложении К приведена схема организационной структуры департамента торговли, включающая 7 отделов и управлений:

- управление ВЭД: занимается всеми операциями, связанными с внешней торговлей предприятия, более подробно описано в подразделе 2.3;

- отдел закупок: занимается поиском товаров и поставщиков как на внутреннем, так и на внешнем рынках, определением спроса на эти товары. Составляют заявки на поиск конкретных предложений поставщиков и передают их в управление ВЭД;

- отдел качества входящего товара: отвечает за проверку качества и соответствия всех товаров, направляемых на продажу;

- отдел синергии закупок: отвечает за соблюдение единой политики закупок на внутреннем и внешнем рынках;

- управление синергией взаимоотношений с партнерами: контролирует процесс исполнения взаимных обязательств с транспортными компаниями, поставщиками т.д.;

- управление СТМ: отвечает за разработку и реализацию товаров под собственной торговой маркой, действует на протяжении 3 лет, на данный момент имеется более 7 брендов СТМ, 5 из которых импортируются;

- финансово-аналитическое управление: осуществляет финансовый контроль, а также ведет налоговый и бухгалтерский учёт предприятия.

Для координации работы департаментов используется внутренний сое-сайт на базе «1С-Битрикс», с помощью которого сотрудники получают задания, могут следить за ходом выполнения задач и многое другое. Все задачи и функции компании, связанные с ВЭД выполняет управление ВЭД, целью которого является: организация и ведение закупочной деятельности за пределами страны. При построении службы использован функциональный принцип (рисунок 2).



Рисунок 2 – Организационная структура управления ВЭД

В штате управления 26 сотрудников, которые разделены по 4 группам, задачи которых указаны в таблице 13.

Таблица 13 – Задачи групп управления ВЭД

Группа	Задачи
Группа ведения контрактов	1) Осуществление поиска и установление контакта взаимодействия с иностранными поставщиками 2) Проведение переговоров и заключение контракта 3) Контроль исполнения условий контракта обеих сторон
ВЭД-логист (представлен 1 сотрудником)	1) Организация перевозки товара от поставщика на склад 2) Управление скоростью и надежностью доставки товара с любой страны импорта
Группа таможенного оформления	1) Создание взаимодействие с органами и агентами таможенного валютного контроля и другими службами на границе 2) Обеспечение таможенного контроля перемещения товара через границу
Группа контроля качества	1) Организация контроля качества импортного товара на всех этапах исполнения заказа 2) Организация и ведение претензионной работы с поставщиками

На примере группы ведения контрактов рассмотрим схему организационной структуры подразделения (рисунок 3).

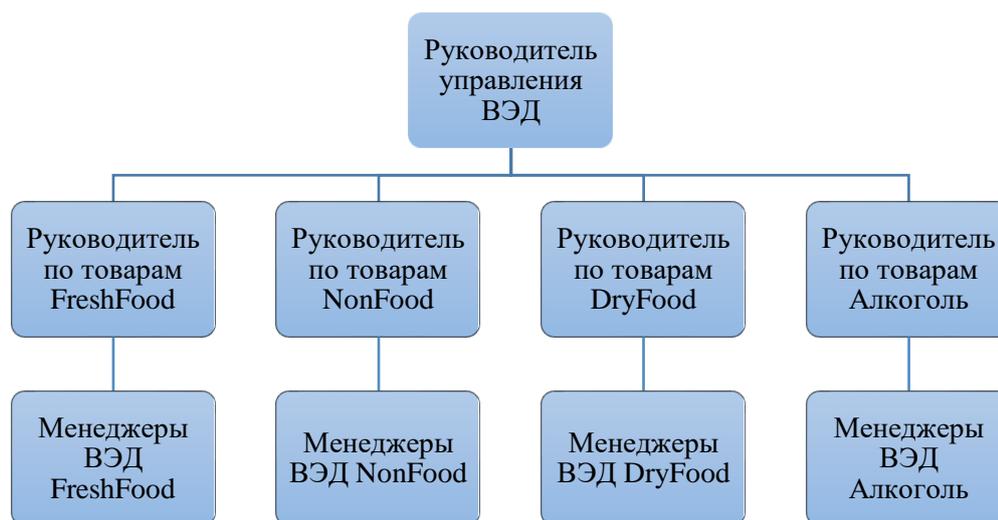


Рисунок 3 – Организационная структура группы ведения контрактов

При ее построении использован товарный принцип построения. В результате, в управлении используется комбинированный принцип построения организационной структуры.

Сотрудники данной группы закреплены за 4 группами товаров. Freshfood – свежие продукты, фрукты, овощи. DryFood – бакалея, консервы, полуфабрикаты, сухие продовольственные товары, чай, сахар и т.д. NonFood – непродовольственные, промышленные товары, бытовая химия и т.д. Алкоголь на данный момент включает в себя импорт пива и вина.

Таким образом, ООО «Невада-Восток» является «чистым импортером», доля импорта которого составляет менее 10% всех закупок. Вся импортированная продукция в последствии реализуется только на внутреннем рынке. Предприятие входит в организационную структуру розничного направления «Невада Групп». За ВЭД отвечает департамент торговли, включающий 7 отделов и управлений, имеющих как прямое, так и косвенное отношение к осуществлению ВЭД. Основную функцию ВЭД – заключение и проведение импортных сделок выполняет управление ВЭД, представляющее собой оперативное подразделение и включающее в себя группу ведения контрактов, ВЭД-логиста, группу таможенного оформления и группу контроля качества. Организация структуры самого департамента торговли и управления ВЭД основывается на функциональном принципе построения. Однако, группа ведения контрактов также подразделяется на 4 направления в соответствии с товарным принципом построения.

2.3 Анализ организации процессов внешнеэкономической деятельности на предприятии

ООО «Невада-Восток» осуществляет один вид ВЭД – внешняя торговля, форма – импорт товаров. Компания работает с иностранными торговыми посредниками и с изготовителями напрямую, при этом изготовители составляют долю в 80% импорта, а торговые посредники – 20%.

В процессе осуществления ВЭД компания руководствуется нормативно-правовой базой, охарактеризованной в приложении Б. Таким образом, компания в процессе деятельности основывается не только на российском законодательстве, но и на международном, что вполне логично, поскольку компания импортирует товары из Европы, Америки и Азии, а также практически все товары по классификации ТН ВЭД ЕАЭС. В таблице 14 дана характеристика импортной деятельности ООО «Невада-Восток».

Таблица 14 – Характеристика импортной деятельности ООО «Невада-Восток»

Признак классификации	Виды	ООО «Невада-Восток»
1. По объекту импорта	1.1 Импорт конечного продукта 1.2 Импорт сырья или промежуточного продукта	1.1 Импорт конечного продукта
2. По материалности объекта импорта	2.1 Видимый импорт 2.2 Невидимый импорт	2.1 Видимый импорт
3. По методу осуществления импорта	3.1 Прямой импорт 3.2 Косвенный импорт	3.1 Прямой импорт
4. По уровню государственного контроля	4.1 Лицензируемый импорт 4.2 Не лицензируемый импорт	4.2 Не лицензируемый импорт
5. По критичности импорта	5.1 Критический импорт 5.2 Некритический импорт	5.2 Некритический импорт
6. По правомерности осуществления	6.1 Белый импорт 6.2 Черный импорт 6.3 Параллельный импорт (серый импорт)	6.1 Белый импорт

Соответственно, компания ведет достаточно типичную для торговых сетей импортную деятельность, основывающуюся на импорте FMCG товаров. Отдельно можно отметить, что компания старается вести весь свой импорт с помощью прямого метода и не нарушает российское законодательство.

Результаты анализа товарно-географической структуры импорта ООО «Невада-Восток» в 2017 – 2019 гг. приведены в приложении Л. Цены переведены в рубли по средневзвешенным курсам валют, рассчитанным по методике международных средств финансовой отчетности (МСФО). В приложении Л.1 дана товарно-географическая структура импорта по направлению FreshFood. За 3 года импорт товаров FreshFood вырос на 196,4%. Общее количество стран, из которых

импортируются товары выросло лишь на 1, но изменилась структура стран. Например, в 2019 г. компания начала импортировать из Японии и ЮАР, но перестала работать с Узбекистаном и Турцией. На протяжении всех 3 лет КНР стабильно составляет 22%-30% импорта. В 2018 г. наибольшее количество яблок импортировалось из Новой Зеландии, 30% всего направления. А к 2019 г. своего максимума достиг импорт бананов из Эквадора – 37%. В приложении Л.2 приведена товарно-географическая структура импорта по направлению DryFood. За 3 года импорт товаров DryFood вырос на 922%. Общее количество стран, из которых осуществляется импорт, увеличилось с 3 до 13. В 2017 г. 75% товаров импортировалось из Болгарии, однако в 2018 г. ее опередили Испания, Таиланд, Греция и Япония. В 2019 г. на первых позициях импорта – Испания, Таиланд, Италия и Республика Корея. Лидерство Испании обеспечивается импортом оливкового масла и оливок, Таиланда за счет ввоза соусов, приправ и лапши быстрого приготовления. В течение 3 лет наибольшую стабильность сохранял импорт из Испании. В приложении Л.3 приведена товарно-географическая структура импорта по направлению NonFood. По сравнению с 2018 г., объем импорта в 2019 снизился на 53,9%. Количество стран также сократилось с 13 до 4. При этом объем импорта из КНР с каждым годом увеличивается, в 2018 г. – почти в 8 раз. В 2019 г. практически все непродовольственные товары импортируются из Китая за счет широкого ассортимента текстиля и одежды, которую многие бренды шьют именно в этой стране. Кроме этого, из Китая завозится большое количество новогодних украшений и игрушек. Также из Германии завозится дорогостоящее хлебопекарное оборудование для собственных нужд «Самбери» и «РазДва».

С 2019 г. ООО «Невада-Восток» осуществляет прямой импорт алкоголя, на данный момент структура импорта состоит из вина и пива. В приложении Л.4 приведена товарно-географическая структура импорта по направлению «алкоголь». Делать выводы по данному направлению нецелесообразно в связи с отсутствием отчетности за 2-3 года. Компания планирует расширять прямой импорт вина.

5 брендов СТМ также частично импортируется из-за границы. «Добрый день»: консервация и крабовые палочки импортируются из КНР, оливки и масла – из Испании. «Самбери»: консервация импортируется из Таиланда. «Seyo»: продукция из Кореи, Вьетнама, КНР. «EMkids»: детская одежда, текстиль из Кореи. «Popret»: детские подгузники, салфетки и косметика из Кореи. Доля СТМ в общем импорте предприятия на данный момент составляет менее 10%.

Большая часть импортных грузов проходит таможенную очистку на территории Приморского края, в связи с этим в таблице 15 указан удельный вес ООО «Невада-Восток» в общем импорте Дальневосточного Федерального округа (ДФО), который составляет незначительную величину. Однако за 3 года доля выросла на 0,1 процентных пункта. В 2019 г. произошло снижение доли в связи с тем, что темпы роста импорта округа (+37,6%) превысили темпы роста импорта компании (+14%).

Таблица 15 – Удельный вес ООО «Невада-Восток» в импорте ДФО [24]

Год	Объем импорта, руб.		Удельный вес компании в импорте ДФО, процент
	Невада-Восток	ДФО	
2017	321 774 139	366 617 320 403	0,09
2018	897 823 051	394 289 108 884	0,23
2019	1 023 714 619	542 732 846 131	0,19

В таблице 16 указана динамика основных отслеживаемых показателей ВЭД ООО «Невада-Восток». Динамика рассчитана относительно всего розничного направления по результатам 2019 г. в сравнении с 2018 г.

Таблица 16 – Динамика показателей ВЭД ООО «Невада-Восток» 2018-2019 гг.

Показатель	Темпы роста, процент
Доля ВЭД в товарообороте	100,59
Доля ВЭД в валовой марже	100,90
Товарооборот ВЭД	121,27
Валовая маржа ВЭД	130,57
Количество отгруженных заказов	155,58

Таким образом, несмотря на снижение прибыли компании в 2018 г., управлению ВЭД удастся достигать положительных результатов и увеличивать как объемы импорта, так и прибыль от продажи импортных товаров.

Характеристика процесса импорта товаров включает: этапы импортной сделки и необходимая документация, логистический процесс и процесс таможенного декларирования.

На рисунке 4 представлены этапы стандартной импортной сделки.



Рисунок 4 – Этапы импортной сделки ООО «Невада-Восток»

Первый этап: поиск поставщиков. Менеджеры отдела закупок направляют заявку менеджерам ВЭД о поиске поставщиков с указанными характеристиками товаров и условиями. Поиск может осуществляться в любой форме, обычно это происходит через торговые интернет-площадки, на которых изготовители публикуют свои предложения. Поиск поставщиков может также осуществляться на различных торговых выставках и ярмарках.

Второй этап: переговоры. После определения списка поставщиков, менеджер ВЭД связывается с ними. Он может запросить у поставщика каталог с ин-

формацией о товарах и ценах, и сравнить с другими предложениями. При определении подходящего предложения, менеджер начинает обсуждать с поставщиком более подробные детали и условия сделки.

Третий этап: заключение контракта. Обсудив условия, обе стороны подписывают контракт (приложение М). Он дублируется на двух языках: русский и английский. К контракту может прилагаться дополнительное соглашение (приложение Н), в котором могут указываться изменения к контракту, а также спецификация (приложение П), которая составляется для определения качественных и количественных характеристик поставляемого товара.

Четвертый этап: размещение заказа. Поставщик отправляет покупателю проформу инвойс (приложение Р) – предварительную версию инвойса (приложение С), содержание которого может отличаться. Здесь указываются: реквизиты сторон, описание товара, количество единиц, стоимость единицы и т.д.

Пятый этап: подготовка товара к отгрузке. Подготавливаются специальные документы: инвойс, упаковочный лист (приложение Т), который выступает в роли сопроводительного документа к инвойсу. В упаковочном листе указывается полный перечень упаковки по каждому товарному месту.

Шестой этап: контроль качества. Контроль качества может проводиться на различных этапах сделки: производство, погрузка, транспортировка, хранение, отгрузка, прибытие. Импортёры нанимают инспекторов, которые проводят проверку и выдают свое заключение эксперта (приложение У). Заключение инспектора содержит кроме прочего фотографии и окончательное решение инспектора.

Седьмой этап: отгрузка к месту прибытия. При отбытии грузовладельцу выдается документ, в случае с морским транспортом это коносамент (приложение Ф), а в случае с наземным – транспортная накладная (CMR) (приложение Х). Они необходимы для доказательства погрузки товара на транспортное средство, наличие договора перевозки, способ передачи прав на товар другой стороне.

Восьмой этап: оплата товара. Существуют различные способы оплаты: предоплата, постоплата, аккредитив и др., всё это устанавливается контрактом.

В данный момент компания чаще использует постоплату для более эффективного оборота денежных средств.

Девятый этап: таможенное оформление. Данный процесс был подробно описан в первой главе. Охарактеризуем процесс осуществления таможенного декларирования. Для самостоятельного декларирования грузов необходимо иметь электронно-цифровую подпись (далее - ЭЦП) и специальное программное обеспечение, в данном случае, это «Альта-ГТД». Все таможенные пошлины оплачиваются через Единый лицевой счет, что весьма сокращает временные издержки и упрощает работу декларантов. Для декларирования необходим стандартный пакет документов, описанный ранее, к которому добавляются учредительный документ; документ, подтверждающий должность лица, подписывающего декларацию; доверенность на того, кто декларирует (владелец ЭЦП), трудовой договор данного сотрудника, приказ о его найме на работу; тарифная преференция, сертификат происхождения товара; документы по оплате товара (при авансовом платеже или аккредитиве). Для подтверждения качества товаров прикладываются фитосанитарный сертификат (приложение Ц) и декларация соответствия (приложение Ш). При перемещении через границу продуктов животного происхождения или живых животных предоставляется ветеринарный сертификат. При успешной проверке печатается таможенная декларация на данный груз (приложение Щ).

Десятый этап: прибытие товара на склад. Товар отправляется в распределительный центр для разгрузки, и оформляется приходная накладная, подтверждающая, что товар был доставлен на склад и зарегистрирован.

На этом процесс импортной сделки завершен. После завершения импортной сделки проводится оценка эффективности её исполнения. В случае, если данный товар покажет хорошие продажи, а поставщик полностью подходит под требования компании, все последующие контракты по импорту этого товара могут заключаться с этим же поставщиком на условиях регулярных отгрузок.

Рассмотрим процесс логистического маршрута товара на примере бананов из Эквадора. Бананы импортируются в течение всего года, поставки происходят

по условиям CFR (Cost & Freight), то есть с момента погрузки товара на судно, все обязательства и риски по товару берет на себя покупатель, в том числе, страхование груза [1]. На рисунке 5 приведена логистическая схема импорта бананов морским транспортом по условиям CFR-Гуаякиль, Эквадор.

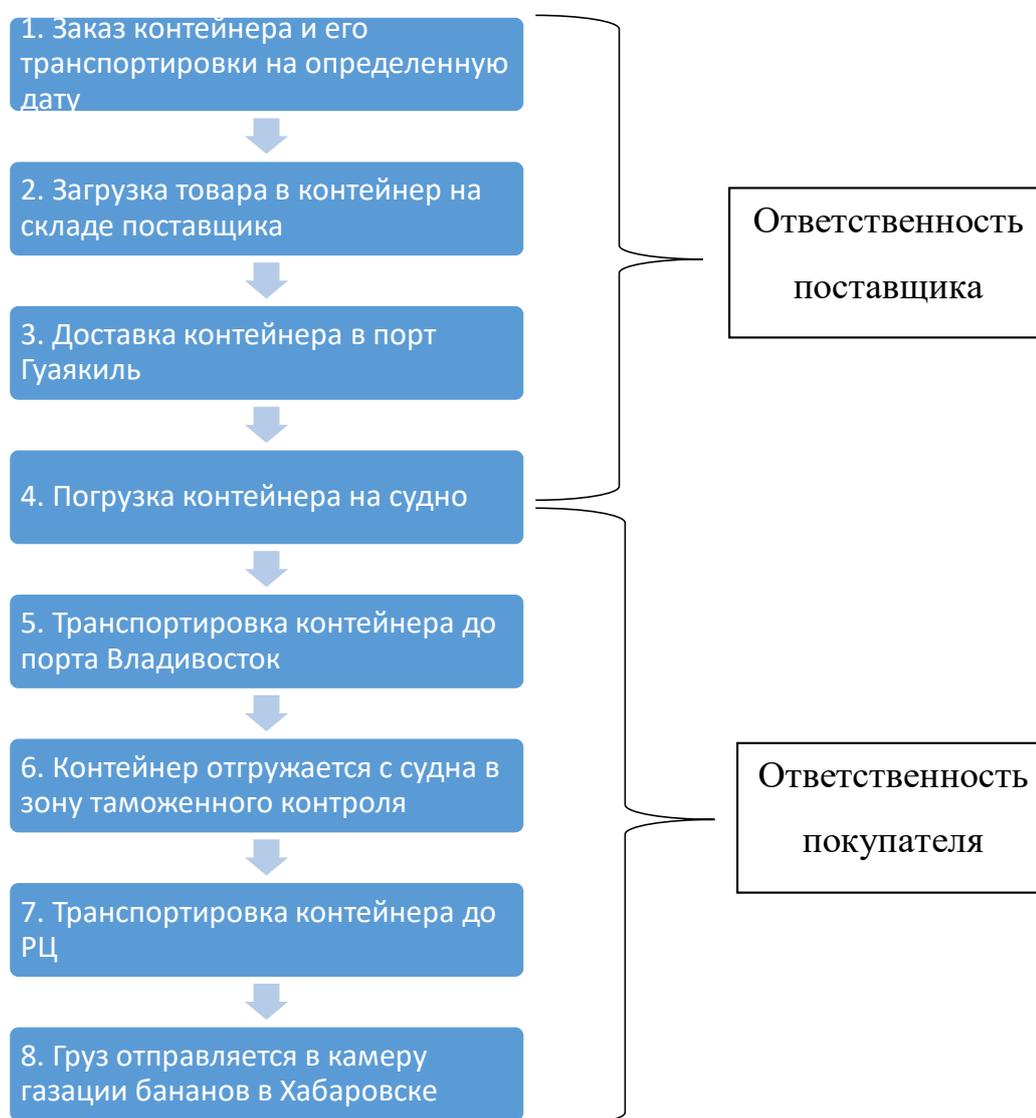


Рисунок 5 – Логистическая блок-схема импорта бананов из Эквадора

Первый и второй этапы сделки полностью повторяют ранее описанные.

Третий этап: доставка контейнера в порт Гуаякиль. Поставщик обязан оформить все экспортные документы и передать их транспортной компании, нанятой импортером.

Четвертый этап: погрузка контейнера на судно. Все права и обязательства по товару переключаются на покупателя, происходит передача права обладания товаром. Транспортировку товара оплачивает экспортер.

Пятый этап: прибытие судна в порт Владивосток. Капитан судна выдает импортеру коносамент, товар передается импортеру.

Шестой этап: контейнер отгружается с судна в зону таможенного контроля. Осуществляется процедура выпуска для внутреннего потребления.

Седьмой этап: транспортировка контейнера до распределительного центра (далее - РЦ). Контейнер выгружают в РЦ и отправляют обратно в порт.

Восьмой этап: груз загружается в автотранспорт и отправляется в Хабаровск, в камеру газации бананов, где они уже дозревают при необходимой температуре 18 градусов.

В компании внедрен процессный подход управления и для управления бизнес-процессами создан отдельный департамент операционного контроля для повышения эффективности бизнес-процессов (рисунок 6). Основной целью департамента является снижение финансовых и временных затрат бизнес-процессов. Департамент отвечает за совершенствование бизнес-процессов не только в управлении ВЭД, но и в других департаментах.

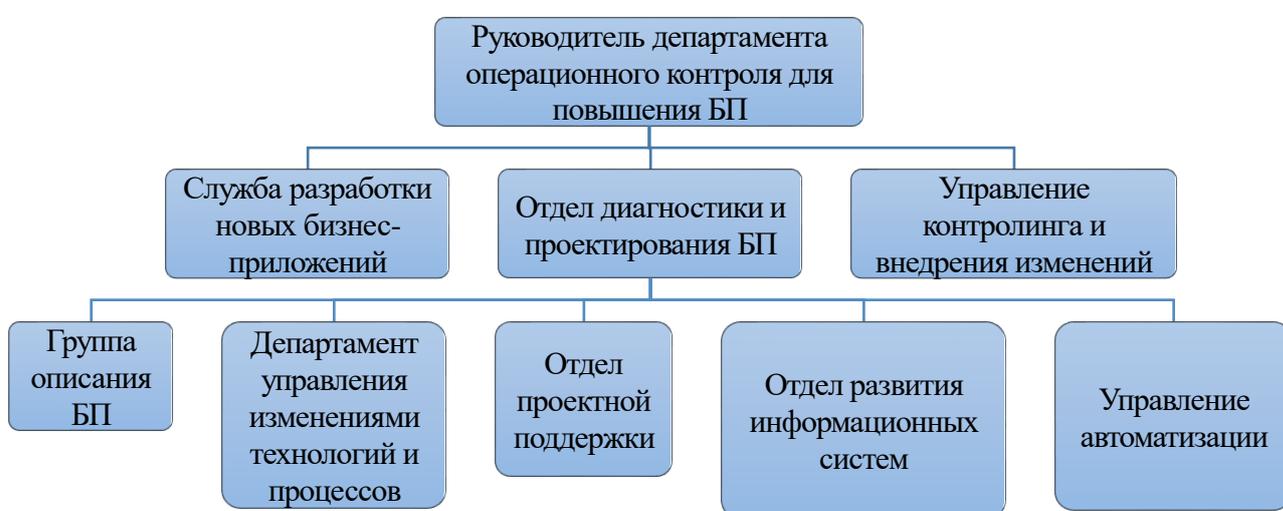


Рисунок 6 – Организационная структура департамента операционного контроля для повышения эффективности бизнес-процессов

На рисунке 7 проиллюстрированы основные элементы процесса импорта товаров на предприятии в терминах процессного подхода. Владельцем процесса всегда является руководитель управления ВЭД, при осуществлении процесса применяется большое количество долговременных ресурсов и ограниченное число преобразуемых.



Рисунок 7 – Основные элементы бизнес-процесса импорт товаров ООО «Невада-Восток»

На диаграмме Гантта (рисунок 8) указаны средние временные границы бизнес-процесса импорта товаров ООО «Невада-Восток». Продолжительность бизнес-процесса может отличаться в зависимости от географических, логистических, контрактных и других условий. Средняя продолжительность процесса составила 58 дней, что не так много, но при совершенствовании процессов данный показатель может быть улучшен. При построении данной диаграммы намеренно не учитывались процессы производства товаров и транспортировки их до России так как компания не имеет прямой возможности в полной мере повлиять на сроки их исполнения. Наиболее длительными процессами являются переговоры, заключение контракта и подготовка товара к отгрузке. Это объясняется сложностями согласования условий качества товаров, цены, упаковки и маркировки.

Также основную сложность данных процессов представляет оформление и согласование необходимой документации. Наиболее краткосрочными процессами являются контроль качества и оплата товара.

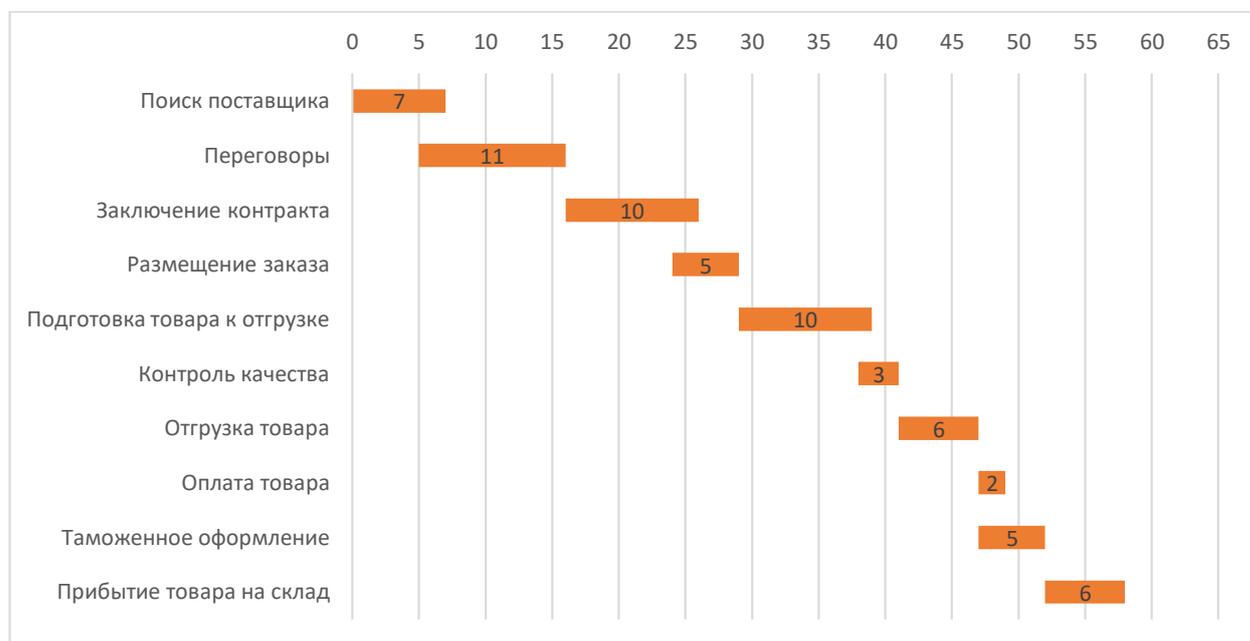


Рисунок 8 – Диаграмма Гантта основных подпроцессов импорта товаров

Некоторые подпроцессы могут проходить параллельно друг с другом, например, процессы поиска поставщика и переговоры, заключение контракта и размещение заказа, подготовка товара к отгрузке и контроль качества. Это позволяет значительно сократить временные границы всего процесса в целом. Таким образом, основными способами сокращения временных границ процесса и тем самым повышения его эффективности являются сокращение их продолжительности и параллельное осуществление. В каждом отделе имеется задокументированный регламент осуществляемого бизнес-процесса, в котором подробно указаны все подпроцессы и ответственные за них сотрудники.

Также на предприятии используется система управления цепочками поставок (SCM), основными функциями которой на предприятии являются: планирование и прогнозирование спроса; выбор поставщиков и управление закупками;

управление складами; анализ эффективности отдельных элементов системы поставок.

Таким образом, ООО «Невада-Восток» самостоятельно осуществляет импорт конечных товаров для перепродажи их розничным торговым сетям «Самбери», «РазДва», «Близкий». Весь процесс импорта компания осуществляет самостоятельно, за исключением транспортировки грузов до России, для чего заключаются контракты с международными экспедиторами. Компания импортирует достаточно широкий ассортимент продукции, который поставляется с множества различных стран. Основной группой импортных товаров являются фрукты и овощи, а основным поставщиком является КНР. Компания также занимается развитием импорта собственных торговых марок. Процесс импорта в компании включает в себя множество этапов и документации, необходимой для законной и эффективной внешнеэкономической деятельности. Компания составляет достаточно малую долю в общем импорте ДФО, однако, вместе с этим каждый год объем импорта увеличивается. Также растут показатели ВЭД ООО «Невада-Восток» относительно всего розничного направления. Для повышения эффективности осуществляемых процессов ВЭД на предприятии используется процессный подход управления и создан департамент контроля над бизнес-процессами. В каждом отделе имеется собственный регламент всех исполняемых процессов, используется система управления цепочками поставок (SCM).

3 Направления совершенствования организации внешнеэкономической деятельности в ООО «Невада-Восток»

3.1 Обоснование возможных направлений совершенствования организации внешнеэкономической деятельности

Для обоснования направлений совершенствования организации ВЭД ООО «Невада-Восток» был проведен STEP- и SWOT-анализ.

В таблице 17 представлены результаты STEP-анализ ВЭД ООО «Невада-Восток». Развернутый анализ приведен в приложении Э.

Таблица 17 – STEP-анализ ВЭД «Невада-Восток»

Социальные факторы	Технологические факторы
<ol style="list-style-type: none">1. Достаточно высокий уровень российского образования (+)2. Отток населения с Дальнего Востока (-)3. Низкий уровень рождаемости в РФ (-)4. Низкая продолжительность жизни (-)5. Повышение пенсионного возраста (-)6. Низкая активность потребителей в связи с изоляцией (-)	<ol style="list-style-type: none">1. Электронное таможенное декларирование (+)2. Активное внедрение информационных технологий во все сферы жизни общества (+)3. Тяжелая конкуренция отечественных технологий с иностранными аналогами (-)
Экономические факторы	Политические факторы
<ol style="list-style-type: none">1. Невысокая стоимость труда (+)2. Ослабления курса рубля, инфляция (-)3. Экономический спад (-)4. Высокая цена на бензин (-)5. Снижение международной деловой активности (-)6. Повышение ставки НДС до 20% (-)7. Высокие транспортные расходы (-)	<ol style="list-style-type: none">1. Отсутствие таможенных пошлин при импорте товаров из стран ЕАЭС (+)2. Политическая стабильность (+)3. Санкции и эмбарго на товары (-)4. Жесткий таможенный контроль на Дальнем Востоке (-)5. Высокий уровень коррупции (-)

Можно сделать вывод, что в целом внешний факторы оказывают отрицательное влияние на ВЭД компании. Действительно, можно сказать, что наблюдается достаточно сложная ситуация для ведения ВЭД и бизнеса в России и на Дальнем Востоке, в частности. Ситуацию усугубляет мировая пандемия, которая серьезно снизила международную деловую активность.

На рисунке 9 представлены результаты SWOT-анализа ВЭД ООО «Невада-Восток». Развернутый анализ приведен в приложении Ю.

	3. Возможности (Opportunities)	4. Угрозы (Threats)
	Товар (Product): 3.1 Расширение ассортимента товаров и услуг 3.2 Развитие импорта СТМ 3.3 Недействующие экспедиторы и наземные пограничные переходы Цена (Price): 3.4 Повышение эффективности бизнес-процессов 3.5 Организация консолидации товаров в КНР Место (Place): 3.6 Расширение сбытовой сети по ДВ	Товар (Product): 4.1 Интервенция конкурентов с западной части России 4.2 Отмены или задержки поставок 4.3 Частичное прекращение работы экспедиторских компаний Цена (Price): 4.4 Ослабление курса рубля Место (Place): 4.5 Ложные минирования гипермаркетов Продвижение (Promotion): 4.6 Снижение покупательской способности населения
1. Сильные стороны (Strengths)	Стратегические действия SO	Стратегические действия ST
Товар (Product): 1.1 Широкий универсальный ассортимент импортных товаров 1.2 Высококвалифицированные сотрудники 1.3 Сотрудничество с поставщиками из множества стран 1.4 Импорт СТМ Цена (Price): 1.5 Самостоятельный прямой импорт 1.6 Наличие двух собственных распределительных центров Место (Place): 1.7 Крупная сбытовая сеть Продвижение (Promotion): 1.8 Действует на рынке уже 15 лет	1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 3.1, 3.2 Стратегия расширения и диверсификации товарных направлений, поиска новых поставщиков и предложений 1.1, 1.3, 1.5, 1.7, 1.8, 3.5, 3.6 Стратегия расширения сбытовой сети путем открытия точек продаж в недействующих городах	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 4.1 Стратегия доминирования на Дальнем Востоке 1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 1.7, 1.8, 4.5, 4.6 Стратегия продвижения и сбыта товаров 1.2, 1.3, 1.5, 1.6, 4.2, 4.3 Стратегия налаживания цепочек поставок
2. Слабые стороны (Weaknesses)	Стратегические действия WO	Стратегические действия WT
Товар (Product): 2.1 Отсутствие эксклюзивных импортных контрактов 2.2 Длительный процесс приемки импортных товаров на РЦ 2.3 Низкая эффективность взаимодействия подразделений Цена (Price): 2.4 Низкая эффективность работы менеджеров с поставщиками 2.5 Единственный активно используемый наземный пограничный переход	2.2, 2.3, 2.4, 3.4 Стратегия автоматизации и оптимизации внутренних процессов 2.1, 3.1, 3.2 Стратегия создания эксклюзивных предложений 2.5, 3.1, 3.2, 3.3, 3.5, 3.6 Стратегия увеличения импорта	2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 4.2, 4.3, 4.4, 4.6 Стратегия совершенствования всех процессов импорта и минимизации их издержек 2.1, 4.1 Стратегия создания эксклюзивных предложений

Рисунок 9 – Усложненная матрица SWOT-анализа ВЭД ООО «Невада-Восток»

На основе результатов SWOT-анализ может быть сделан вывод, что ООО «Невада-Восток» имеет сразу несколько потенциальных стратегий развития, которые позволили бы воспользоваться имеющимися возможностями и максимизировать их результат и, в то же время, преодолеть слабые стороны и минимизировать риски и последствия от угроз. В основном, данные стратегии связаны с совершенствованием внутренних процессов, налаживанием цепочек поставок, расширением объемов импорта и сбыта.

Для лучшего обоснования предложений по совершенствованию организации ВЭД ООО «Невада-Восток» более подробно рассмотрим причины факторов, влияющих на снижение эффективности импорта товаров с помощью причинно-следственной диаграммы Исикавы, а также проведем позиционирование угроз.

На рисунке 10 представлена диаграмма причин и следствий (Исикавы) факторов снижения эффективности импорта товаров.

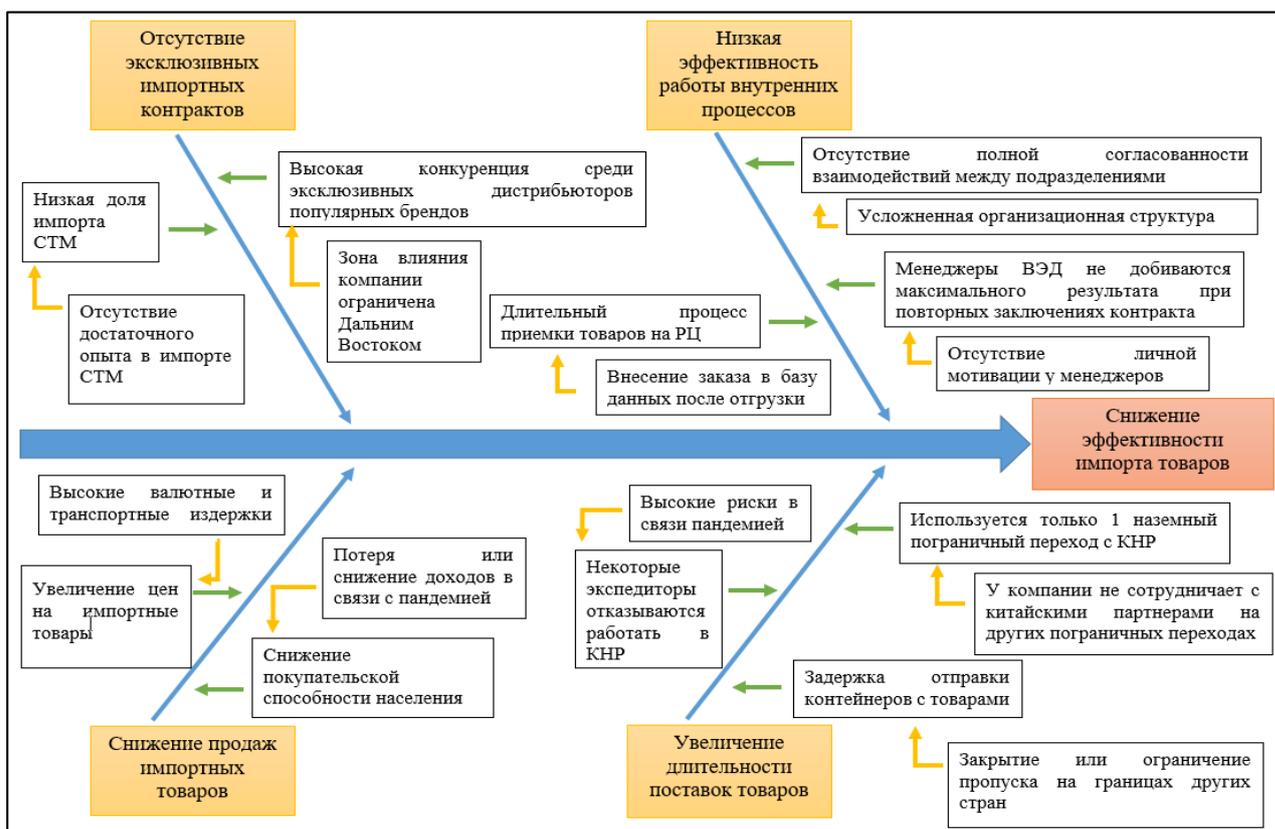


Рисунок 10 – Диаграмма причин и следствий Исикавы факторов снижения эффективности импорта товаров ООО «Невада-Восток»

Можно выделить 4 основных причины снижения эффективности импорта товаров ООО «Невада-Восток». Последствия данных факторов были уже рассмотрены выше, рассмотрим более подробно их причины.

Отсутствие эксклюзивных импортных контрактов имеет 2 основных причины:

- низкая доля СТМ в общем импорте товаров, которая объясняется отсутствием достаточного опыта в осуществлении данной деятельности;
- высокая конкуренция среди эксклюзивных дистрибьюторов популярных брендов, которую компания в данный момент не способна выдержать, ведь её зона влияния ограничена отдаленным от центральной части России Дальним Востоком.

Низкая эффективность работы внутренних процессов имеет 3 основных причины:

- отсутствие полной согласованности взаимодействий между подразделениями в связи с усложненной организационной структурой, включающей в себя огромное множество подразделений, выполняющих различные функции;
- при повторной работе с поставщиками менеджеры ВЭД часто не стараются улучшить условия заключаемого контракта, так как у них отсутствует для этого личная мотивация;
- длительный процесс приемки товаров на распределительных центрах, объясняемый тем, что заказы вносятся в общую базу поставок лишь после отгрузки.

Снижение продаж импортных товаров имеет 2 основных причины:

- увеличение цен на импортные товары в связи с высокими валютными и транспортными издержками, объясняемые курсом рубля и географией региона;
- снижение покупательской способности населения по причине потери или снижения доходов в связи с пандемией;

Увеличение длительности поставок товаров имеет 3 основных причины:

- в основном используется 1 наземный пограничный переход с КНР в Суйфыньхэ, так как на других пограничных переходах у компании не заключены контракты с партнерами по оформлению таможенных документов.

- некоторые экспедиторы отказываются работать с грузами из КНР в связи со сложностями пересечения границы;

- задержка отправки контейнеров с товарами по причине закрытия или ограничения пропуска на границах других стран, особенно КНР.

В таблице 18 представлена матрица позиционирования угроз

Таблица 18 – Матрица позиционирования угроз ВЭД ООО «Невада-Восток»

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)		1.Отмены или задержки поставок 2.Ослабление курса рубля	
Средняя (С)		1.Ложные минирования гипермаркетов 2.Снижение покупательской способности населения	Частичное прекращение работы экспедиторских компаний
Низкая (Н)		1.Интервенция конкурентов с западной части России	

В первую очередь, необходимо отметить, что ни одна из имеющихся угроз не является разрушительной для ВЭД компании. Имеется одна угроза, способная привести к легким последствиям – частичное прекращение работы экспедиторских компаний. Ей была присуждена средняя вероятность реализации, так как не все компании сузили свою зону деятельности и продолжили работать, как и раньше. Легкие последствия объясняются тем, что имеется достаточно простой способ решения данной проблемы – поиск новых экспедиторов среди имеющихся на Дальнем Востоке, при учете, что эта сфера услуг представлена достаточным количеством участников.

При этом имеется целый ряд угроз, способных привести к тяжелым последствиям:

- отмены или задержки поставок имеют высокую вероятность, так как их причинами послужили закрытия границ по указу правительств практически во всех странах, тяжелые последствия представляют собой сбой плана поставок и закономерный дефицит товаров в местах розничных продаж и потеря клиентов;

- ослаблению курса рубля была присвоена высокая вероятность в связи с его недавним снижением, а также регулярно снижение курса рубля каждые 3-5 лет, эта угроза приводит к тяжелым последствиям, так как несет за собой сразу комплекс проблем и осложнений в осуществлении ВЭД;

- ложные минирования гипермаркетов являются достаточно серьезной и давней проблемой для группы компаний, она имеет среднюю вероятность, так как ранее имела регулярный характер, но со временем число случаев стало снижаться, а с началом пандемии – прекратилось, не известно, продолжатся ли минирования после окончания пандемии; основными последствиями данной угрозы являлись временные прекращения работы гипермаркетов и, соответственно, продаж, основной трудностью решения данной угрозы является неизвестность её источника;

- снижение покупательской способности населения имеет среднюю вероятность, так как не все люди потеряли источники доходов, а со восстановлением деловой активности проблема должна решиться сама собой;

- вероятность крупной интервенции конкурентных торговых сетей, базирующихся в западной части России является достаточно низкой, так как на данный момент подобные действия нецелесообразны в связи с высокими расходами и рисками, тем не менее, в случае развития подобного сценария, «Невада Групп», в том числе ООО «Невада-Восток», придется вложить множество средств для удержания лидирующих позиций в регионе.

Таким образом, внешние факторы – социальные, экономические и политические, оказывают достаточно пагубное влияние на процессы и результаты ВЭД ООО «Невада-Восток», что подтверждает STEP-анализ. При этом SWOT-анализ показал, что у компании имеется достаточно широкий перечень сильных сторон

и возможностей. Несмотря на то, что на некоторые угрозы компания не может оказать существенного влияния, может быть выработан ряд стратегий развития, направленных на совершенствование внутренних процессов, налаживание цепочек поставок и расширение объемов импорта и сбыта. Причинно-следственная диаграмма Исикавы показала, что причины факторов снижения эффективности импорта преимущественно находятся под влиянием самой компании и могут быть исправлены в будущем. Позиционирование угроз позволило определить, что основное внимание компании должно быть направлено на восстановление цепочек поставок, адаптация под сниженную покупательскую способность населения и поиск новых экспедиторов. Учитывая все выше перечисленное, приоритетными направлениями совершенствования организации ВЭД должны стать: оптимизация и автоматизация всех процессов импорта и минимизация их издержек, расширение и диверсификация товарных направлений, поиск новых поставщиков и предложений, включая в себя эксклюзивные предложения.

3.2 Мероприятия по совершенствованию организации внешнеэкономической деятельности на предприятии

Мероприятия по совершенствованию организации ВЭД ООО «Невада-Восток» могут быть охарактеризованы по двум критериям: по длительности внедрения и по статусу реализации мероприятия (таблица 19).

Охарактеризуем каждое из перечисленных выше мероприятий.

Определено 2 краткосрочных мероприятия:

- сейчас проводится поиск новых экспедиторских компаний с целью увеличения скорости поставок товаров из КНР; по заверениям сотрудников данный процесс может занять от 2 до 5 недель;
- создание системы стимулирующих выплат для менеджеров ВЭД не представляется возможным, так как осуществляется сокращение фонда оплаты труда.

Таблица 19 – Мероприятия по совершенствованию организации ВЭД ООО «Невада-Восток»

По длительности	Используемые пути решений	Невозможные к использованию пути решений	Перспективные пути решений
Краткосрочные (до 3 месяцев включительно)	1.Поиск новых экспедиторов	1.Создание системы стимулирующих выплат для менеджеров ВЭД	
Среднесрочные (свыше 3 месяцев и до года включительно)	1.Автоматизация работы менеджеров и документооборота 2.Ужесточение контроля за сроками производства поставщиков 3.Совершенствования процесса приема товаров на РЦ		1.Реорганизация управления ВЭД
Долгосрочные (свыше 1 года)	1.Расширение товарных направлений импорта 2.Развитие импорта СТМ	1.Создание торгового представительства в КНР	1.Организация консолидации товаров на территории КНР

Определено 4 среднесрочных мероприятия:

- автоматизация работы менеджеров и документооборота с помощью программного пакета «1С» в первую очередь направлен на оптимизацию взаимодействия сотрудников компании между собой, в том числе пересылки документации; полное внедрение системы электронного документооборота может занять не более 1 года;

- ужесточение контроля за сроками производства поставщиков происходит с помощью изменения условий новых контрактов, введений санкций против поставщика за нарушение условий контракта, прекращение или минимизация использования предоплаты; составление нового базиса контракта и обучение сотрудников так же не потребует больше года;

- совершенствование процесса приема товаров на РЦ так же является среднесрочной целью, так как включает в себя целый комплекс действий: ускорение

самой разгрузки товаров на РЦ, планирование сроков поставки при выборе транспортной линии и экспедитора, изменения порядка внесения заказа в план поставок;

- запланированная на этот год реорганизация управления ВЭД является весьма серьезным изменением в общей организации ВЭД ООО «Невада-Восток», поэтому позже оно будет рассмотрено более подробно.

Определено 4 долгосрочных мероприятия:

- расширение товарных направлений импорта является одной из основных и постоянных задач компании, соответственно оно определено как долгосрочный комплекс действий;

- отдельной и приоритетной задачей по совершенствованию ВЭД является развитие импорта СТМ, включая в себя расширение ассортимента и числа поставщиков;

- создание торгового представительства в КНР как способ повышения уровня качества работы с поставщиками использовался компанией в 2014-2017 годах, однако после этого данное решение было признано невыгодным, так как деловое общение перешло в онлайн-формат, поэтому торговое представительство было ликвидировано;

- перспективной долгосрочной задачей для компании может стать организация консолидации товаров на территории КНР, с помощью чего компания могла бы снизить транспортные расходы.

Основными и приоритетными мероприятиями в компании на данный момент являются реорганизация управления ВЭД и развитие импорта СТМ, рассмотрим их более детально.

В рамках реорганизации управления ВЭД часть менеджеров группы ведения контрактов из управления переходит в отдел закупок на должности категорийных менеджеров, само управление будет переименовано в «Отдел по техническому сопровождению товаров и ВЭД». Таким образом функция ВЭД в компании разделяется между подразделениями.

Новое распределение обязанностей по осуществлению ВЭД представлено в таблице 20.

Таблица 20 – Распределение обязанностей после реорганизации управления ВЭД

Новые заказы, в т. ч. СТМ	
Категорийный менеджер	Отдел технического сопровождения поставок товаров и ВЭД
<p>1. Определяет спрос и потребность в товаре</p> <p>2. Осуществляет поиск поставщика, делает расчет себестоимости (ставит задачи для логиста, менеджера по качеству, декларантов и отдела качества), согласует условия поставки с поставщиком</p> <p>3. Получает образцы товара и проводит их анализ</p> <p>4. Выбирает поставщика/поставщиков</p> <p>5. Рассчитывает эффективность поставки</p> <p>6. Согласовывает с директором категории</p> <p>7. Согласовывает со службой логистики и с финансовой службой</p> <p>8. Согласует краткие наименования и материал с отделом качества</p> <p>9. Вносит информацию в систему «Аргус» (при необходимости)</p> <p>10. Заключает контракт, приложение к контракту (согласовывает контракт через систему электронного документооборота) и изменения к контракту, которые отражаются общее сотрудничество с поставщиком</p> <p>11. Введение поставщика, контракта и категории товара в базу «1С»</p> <p>12. Направляет контракт и приложение к нему в банк</p> <p>Постоянные обязанности:</p> <p>1. Контроль за продажами</p> <p>2. Выставляет график промо-акций</p> <p>3. Размещает повторные заказы либо передает логистам</p>	<p>13. МГВК: ставит задачу на создание маркировки, дизайна в отдел качества, направляет маркировку поставщику, проверяет ее и подтверждает</p> <p>14. МГВК: ставит задачу на оформление разрешительных документов</p> <p>15. МГВК: получает образцы для сертификации товара</p> <p>16. МГВК: контролирует сроки производства товара</p> <p>17. МГВК: контролирует своевременное получение разрешительных документов</p> <p>18. МГВК: ставит задачу на инспектирование товара</p> <p>19. Менеджер по качеству: проводит инспектирование товара</p> <p>20. МГВК: готовит отгрузочные и прочие документы, необходимые для таможенной очистки груза</p> <p>21. МГВК: подписывает с поставщиком изменения к контракту, которые касаются текущей поставки, направляет изменения в банк</p> <p>22. МГВК: ставит задачу логисту на доставку товара</p> <p>23. Логист: размещает заявку экспедитору</p> <p>24. МГВК: ставит задачу на заведение/подтверждение заказа</p> <p>25. МГВК: ставит задачу на оплату товара поставщику (кроме алкоголя, овощей и фруктов)</p> <p>26. МГВК: контролирует предоставление оригиналов документов в банк при аккредитивной форме расчетов, либо получение телек релиза</p> <p>27. Таможенные декларанты: осуществляют таможенное оформление</p> <p>28. Логист: согласует с распределительным центром приемку товара</p> <p>29. Менеджер по качеству: выставляет претензии поставщику</p> <p>30. МГВК: получает оригиналы документов, передает их в бухгалтерию.</p>

После реорганизации процесс поставки товаров начинается с работы категорийного менеджера, который занимается анализом внутреннего спроса на товары, поиском поставщиков, заключением контракта и согласованием работы

других отделов. Отдел технического сопровождения занимается непосредственным выполнением условий контрактов, в том числе оформлением всех сопутствующих документов. Данное управленческое решение может иметь следующие положительные последствия:

- повышение качества работы с поставщиками, включая в себя улучшение условий заключаемого контракта, контроль за сроками его выполнения и т.д.;
- более точное определение внутреннего спроса на товары.

Однако возможны и отрицательные последствия:

- разделение функций по ВЭД между двумя подразделениями, что может привести к увеличению операционных издержек;
- уход сотрудников в связи с уменьшением заработной платы и изменением условий работы;
- так как с поставщиком будут работать и категорийный менеджер и менеджер группы ведения контракта, возникает риск искажения информации и увеличение длительности её согласования.

Таким образом, можно сделать вывод, что реорганизация управления ВЭД может не привести к серьезному повышению эффективности ВЭД, и даже вовсе снизить её.

Вторым приоритетным направлением развития ВЭД в компании на данный момент является импорт СТМ. В данный процесс входит расширение товарных наименований СТМ и расширение количества поставщиков. Личный опыт в ходе практики позволил выделить следующие этапы данного процесса:

1. Получение заявки. Менеджеры отдела закупок составляют заявку на поставку товара и передают её менеджеру группы ведения контрактов. В заявке указывается наименование товара, его необходимые характеристика, страна-производитель, ориентировочная цена, планируемые объем и сроки закупок.

2. Поиск производителей. Менеджер группы ведения контрактов начинает поиск производителей. Он может воспользоваться официальным сервисом реги-

страции деклараций о соответствии на сайте Федеральной службы по аккредитации [27], который позволяет быстро и удобно найти производителей необходимой продукции, ранее уже ввозившейся на территорию РФ и прошедшей испытания в лаборатории. После определения перечня производителей менеджер ищет его контакты, используя для этого официальный сайт производителя или специальные торговые площадки.

3. Запрос у производителей. Получив контакты производителя, менеджер связывается с ним, обычно через электронную почту. В письме-запросе также указывается справочная информация о «Невада Групп». Затем менеджер делает запрос о готовности производителя выполнить заказ СТМ. В нашем конкретном случае письмо-запрос было разослано 17 производителям из КНР. В течение нескольких дней после отправки запроса ответили всего 9 производителей, 1 из которых ответил, что перестал производить данный товар. Остальные 8 производителей подтвердили согласие на производство и экспорт СТМ.

4. Переговоры. На этом этапе уточняются основные подробности заказа: наличие у производителя дополнительной платы за использование СТМ, размер минимального объема 1 партии, минимальная цена на 1 единицу товара, каталог с ассортиментом производимых товаров и ценами-FOB. На этом этапе в числе проблем следующие: производитель не может назвать точную минимальную цену и запросит дизайн СТМ и выбрать конкретный вид товара. Основной критерий отбора производителей – минимальная цена. В результате переговоров из 8 производителей только 3 предложили потенциально приемлемые условия.

5. Окончательное согласование условий. Менеджер и производитель обмениваются более подробной информацией по условиям будущей сделки, менеджер получает образцы товаров. Его цель - максимально лучшие условия поставки, снижение объема партии до того значения, которое указано в оригинальной заявке, лучшая цена. К концу этого этапа должен остаться 1 основной производитель, с которым планируется заключение договора. Однако, может получиться так, что менеджеру не удастся найти компромисс ни с одним из производителей и тогда он будет вынужден вернуться к этапу 2.

После этого начинается непосредственное заключение контракта, производство товаров под торговой маркой компании и их импорт. Процесс своеобразной конверсии производителей СТМ может быть изображен с помощью воронки продаж (рисунок 11).

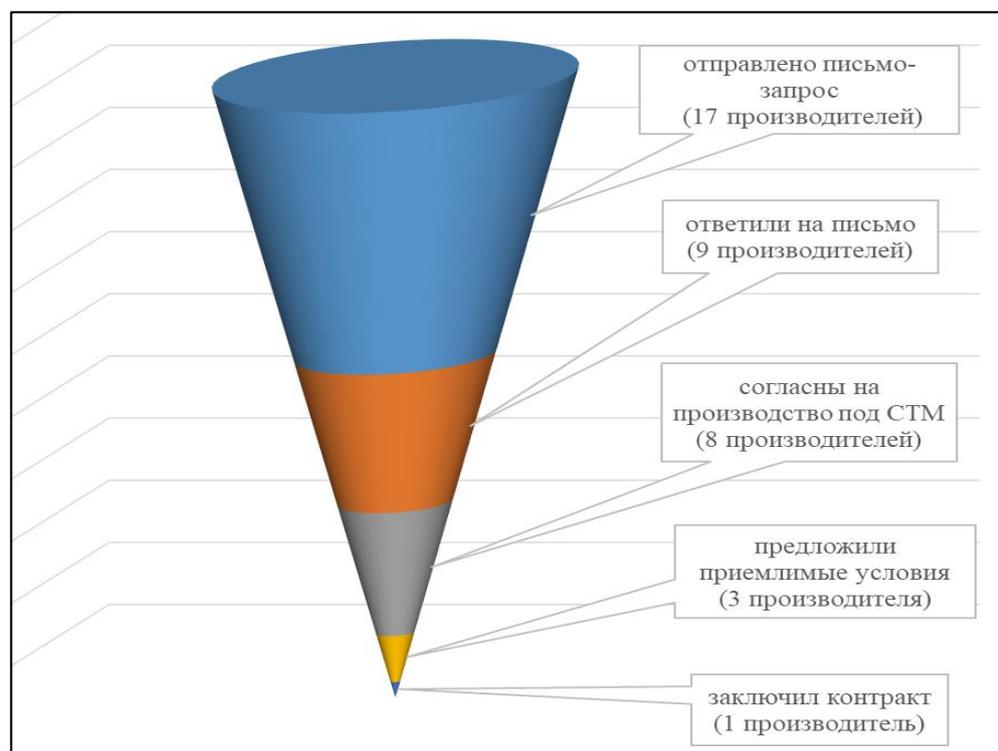


Рисунок 11 – «Воронка продаж» при импорте СТМ ООО «Невада-Восток»

При осуществлении описанного ранее процесса был обнаружен один недостаток, создающие определенные проблемы при переговорах с производителями. Дело в том, что обычно производитель просит предоставить собственный дизайн как можно раньше, на этапе 4 с целью предоставления более точной и конкретной информации по минимальной цене, дополнительной плате за СТМ и объему партии. Но сам менеджер в этот момент не обладает этим дизайном и ожидает получить его позже, на этапе 5. Было бы эффективнее осуществлять поиск производителя сразу имея на руках готовый дизайн, так как это позволило бы сократить время переговоров на 5-10 дней.

Таким образом, в данный момент в компании проводится ряд мероприятий по совершенствованию организации ВЭД. Основные действия направлены на оптимизацию и повышение эффективности процессов внутри компании, а конкретно, работы сотрудников, работы с поставщиками, процесс доставки товаров до РЦ, также действия направлены на развитие и расширение товарных направлений импорта и числа поставщиков, включая в себя импорт СТМ. Существенным запланированным мероприятием является реорганизация управления внешнеэкономической деятельности, которая может привести как к положительному результату, так и отрицательному.

3.3 Предложение по совершенствованию организации процесса импорта товаров

Предложением по совершенствованию организации процесса импорта товаров является организация консолидации товаров на территории КНР. Для обоснования целесообразности данного предложения определены основные составляющие модели консолидации, указанные в таблице 21.

Таблица 21 – Модель организации консолидации товаров в КНР

ЗАЧЕМ?	Почему необходимо организовать консолидацию товаров
ЧТО?	Что послужит основным инструментом консолидации товаров конкретно будет осуществляться консолидация товаров
ГДЕ?	В каком месте будет осуществляться консолидация товаров
КАК?	С помощью каких методов будет организована консолидация товаров
КТО?	Кто будет являться исполнителем консолидации товаров
КОГДА?	В какие сроки может быть организована консолидация товаров

Охарактеризуем их подробнее.

1. ЗАЧЕМ? Одним из этапов процесса импорта товаров является транспортировка товаров. В настоящее время транспортировка осуществляется стандартным методом: каждый поставщик отдельно отгружает свою партию груза. Учитывая большие объемы и широкий ассортимент продукции, импортируемой из Китая, резонным становится вопрос об организации консолидации товаров, что

позволит объединять разрозненные малые партии в единое. Международные логистические компании выделяют следующие виды эффектов от консолидации товаров [47, 51]:

- снижение транспортных расходов: достаточно часто не представляется возможным обеспечить полную загруженность транспортируемого контейнера (еще в 2013 году в рамках проекта «СО³» было исследовано, что 20% контейнеров перевозятся пустыми, 50% - частично загруженными [50]), в результате чего он может перевозиться полупустым, однако стоимость аренды контейнера от этого не меняется, и, в результате компания фактически платит за транспортировку воздуха и вынуждена вносить эти расходы в себестоимость перевозимого товара. В результате этого, коэффициенты загрузки контейнера в среднем повышаются до 90%, а транспортные расходы с учетом всех дополнительных затрат могут снизиться на 35%;

- сокращение сроков транспортировки: благодаря тому, что грузы могут консолидироваться с грузами других компаний не обязательно заказывать транспортировку конкретной на свой заказ, появляется возможность воспользоваться регулярно отправляющимися рейсами;

- снижение операционных расходов за счет сокращения точек соприкосновения с поставщиками, таможенными органами и экспедиторскими компаниями;

- улучшение контроля над процессом транспортировки за счет снижения количества участников процесса;

- позволяет импортировать малые партии товаров, которые при стандартном методе было бы не целесообразно везти;

2. ЧТО? Существует всего 4 основных вида консолидации товаров:

2.1 кросс-докинг свои грузов: составляется маршрут движения транспорта между точками сбора груза без использования складских консолидированных помещений, используется при больших объемах партий;

2.2 кросс-докинг своих и других грузов: в случае, если ваших собственных грузов не хватает для заполнения контейнеров, вы можете объединить их с грузами других импортеров, так же без использования складских помещений;

2.3 с использованием складских помещений краткосрочного хранения: используется в случаях, когда необходимо регулярно импортировать небольшие партии товаров с низким сроком хранения, например, фрукты и овощи;

2.4 с использованием складских помещений долгосрочного хранения: товары от разных поставщиков аккумулируются на складе в течение определенного времени, а потом отгружаются одной партией, эффективно в случае транспортировки товаров с длительным сроком хранения.

Так как ООО «Невада-Восток» импортирует из КНР как фрукты и овощи, так и непродовольственные товары, для нее целесообразно использовать последние два вида консолидации.

3. ГДЕ? Так как не имеется полных сведений о морских логистических путях из КНР, будут рассмотрены наземные перевозки. При организации консолидации товаров на территории РФ теряются основные выгоды, в том числе экономия на транспортных и операционных расходах, поэтому данный вариант признается нецелесообразным. Большая часть всех наземных перевозок проходит через китайский город Суйфэньхэ, который имеет наиболее выгодное географическое расположение по отношению к пограничным переходам. Поэтому было бы целесообразно организовывать консолидацию именно в этом месте.

4. КАК? Консолидация товаров может осуществляться самостоятельно или с помощью услуг других компаний. Наибольшую выгоду принесет аутсорсинг данного процесса так как имеет сразу несколько преимуществ:

- снижение рисков: в случае неэффективности консолидации, компания понесет куда меньше потерь и убытков;
- экономия: компании не потребуется инвестировать большое количество средств и времени в организацию собственного склада и подбор сотрудников;

- скорость поставок: благодаря тому, что консолидацией будет заниматься третья сторона, она сможет обеспечить консолидацию грузов ООО «Невада-Восток» с грузами других компаний, тем самым достигая минимальных транспортных расходов и сроков отгрузки.

5. КТО? Консолидацией товаров может заниматься как российская, так и иностранная компания. Предпочтительнее является отечественный вариант так как после ввоза консолидированного груза на территорию России потребуется произвести его деконсолидацию и доставку до РЦ, что значительно проще и дешевле выполнить российской компании нежели иностранной. Кандидатом на эту роль может послужить российская экспедиторская компания ООО «Альфа-импорт» [20]. Преимуществами этой компании являются:

- опыт: действует на протяжении 10 лет;
- наличие собственного консолидационного склада в Суйфэньхэ;
- транспортировка грузов наземным, морским и воздушным транспортом;
- средняя длительность доставки из Китая до Владивосток: от 3 до 15 дней;

6. КОГДА? Организацию консолидации не целесообразно проводить в текущем году по двум причинам. Во-первых, необходимо предварительно провести запланированную реорганизацию управления ВЭД и определить полученные результаты. Во-вторых, необходимо дождаться завершения мировой пандемии, когда восстановятся все международные цепочки поставок и появится возможность определения точной эффективности от консолидации товаров. Таким образом, организацию консолидации целесообразно начинать не ранее 2021 года. Сам процесс организации займет около года, при учете, что он будет проводиться поэтапно: для определенных видов транспорта и типов товаров.

Ввиду отсутствия полных сведений о расходах процесса импорта товара составим методику расчёта эффективности организации консолидации товаров на территории КНР с помощью относительного показателя – коэффициент затрат на логистику (далее – КЗЛ):

$$КЗЛ = \left(\frac{СС_{и}}{Ц_{к}} - 1 \right) \times 100, \quad (1)$$

где КЗЛ – коэффициент затрат на логистику;
 $СС_{и}$ – себестоимость импортного товара;
 $Ц_{к}$ – контрактная цена.

$$СС_{и} = \frac{ТС+ТП}{N(V)}, \quad (2)$$

где ТС – таможенная стоимость;
 ТП – таможенные платежи;
 $N(V)$ – количество (объем) товара.

$$ТС = Ц_{к} + ВА + Р_{ту} + Р_{тр} + Р_{груз} + Р_{страх} + ЛП, \quad (3)$$

где ВА – вознаграждение агентам;
 $Р_{ту}$ – расходы на тару и упаковку;
 $Р_{тр}$ – транспортные расходы до прибытия на границу РФ;
 $Р_{груз}$ – расходы на погрузку/разгрузку до прибытия на границу РФ;
 $Р_{страх}$ – страховые расходы;
 ЛП – лицензионные платежи.

$$ТП = С_{то} + П_{т} + НДС, \quad (4)$$

где $С_{то}$ – сборы за таможенное оформление;
 $П_{т}$ – таможенная пошлина;
 НДС – налог на добавленную стоимость.

Мероприятия по совершенствованию организации ВЭД могут привести к следующим эффектам (таблица 22).

Таблица 22 – Ожидаемые эффекты от реализации предложения по совершенствованию организации ВЭД ООО «Невада-Восток»

Направление совершенствования	Мероприятия	Ожидаемый эффект
1. Поиск производителей СТМ	1.1 Предоставление менеджеру группы ведения контрактов дизайна СТМ на более ранних этапах процесса	1. Сокращение длительности этапа переговоров с производителями на 5-10 дней
2. Поставки импортных товаров на территорию России	2.1 Организация консолидации грузов в КНР	1. Снижение транспортных расходов на 35% 2. Повышение средней загруженности контейнеров до 90% 3. Снижение таможенных, операционных и других издержек 4. Снижение контрактных цен

Таким образом, организация консолидации товаров с помощью услуг третьих лиц в городе Суйфэньхэ позволяет получить сразу несколько эффектов: значительно сэкономить на транспортных, погрузочных, упаковочных, таможенных и других расходах, тем самым снижая итоговую себестоимость импортных товаров на 30-35%, повышение средней загруженности контейнера до 90%. Повышается контроль за процессом исполнения поставок и появляется возможность импорта малых партий товаров, которые компании было не выгодно импортировать ранее. Возникает возможность сокращения сроков транспортировки при использовании сборных грузов с другими компаниями и использованием регулярных рейсов. Проводить данное мероприятие стоит поэтапно, начиная с определенных поставщиков и видов товаров, не ранее 2021 года. А для определения эффективности преобразования и сравнения с ранее используемым методом могут быть рассчитаны себестоимость импортных товаров и коэффициент затрат на логистику.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие положения и выводы:

1. ВЭД обладает следующими признаками: международный характер взаимодействия, субъекты ведут хозяйствующую деятельность, включает в себя широкий перечень видов и форм экономической деятельности. Выделяется 5 основных видов ВЭД, каждый из которых включает в себя множество форм. Импорт является формой внешней торговли, он может быть охарактеризован с использованием 6 признаков и включает 13 видов.

2. Классификация субъектов ВЭД включает 16 видов субъектов, в числе которых импортеры. Служба ВЭД может быть интегрирована в структуру предприятия-субъекта и являться его подразделением или выделена в обособленную организацию с правом юридического лица – внешнеторговую фирму. Организационная структура службы ВЭД может быть построена одним или несколькими из 6 принципов. Факторами организации службы ВЭД являются: масштабы предприятия, степень интернационализации, частота осуществления внешнеторговых операций, методы реализации продукции.

3. Существует 2 основные формы интернационализации предприятия: внешне ориентированная, направленная на экспорт, и внутренне ориентированная, направленная на импорт. Кроме основных методов (прямой экспорт/импорт) могут быть выделены еще 5 методов выхода на внешний рынок. Выбор форм и методов интернационализации зависит от условий и цели компании. На примере прямой импортной сделки были рассмотрены основные 3 этапа внешнеторговых операций, включающие в себя 11 процедур.

4. В ООО «Невада-Восток» на протяжении 15 лет является крупным частным оптовым торговым предприятием, вертикально интегрированным в группу компаний «Невада Групп» и осуществляющим прямой импорт различных видов

товаров в течение 10 лет. На протяжении всего периода компания получает прибыль. Анализ, ликвидности баланса, платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности показал неудовлетворительный результат.

5. Как субъект ВЭД ООО «Невада-Восток» является организацией-посредником, чистым импортером низкотехнологичной продукции с долей импорта, составляющей менее 10% объема всех закупок. Для выполнения функций ВЭД компании создано специальное внутреннее подразделение – управление ВЭД, организационная структура которого построена на функциональном и товарном принципах. В задачи управления входит заключение контрактов, логистика, таможенное оформление и контроль качества.

6. ООО «Невада-Восток» осуществляет видимый, некритический и не лицензируемый импорт конечных продуктов. Импортируются 4 товарных категории: фрукты и овощи, бакалея, непродовольственные товары, алкоголь, а также 5 собственных торговых марок из КНР, Республики Кореи, Вьетнама и Таиланда. Компания активно импортирует товары из 25 стран. Основными поставщиками являются КНР, Эквадор, Новая Зеландия, Испания и Таиланд. Большую долю в импорте составляют фрукты и овощи. На данный момент доля СТМ в импорте составляет менее 10%. При осуществлении ВЭД также используется процессный подход и система управления цепочками поставок (SCM). Средние временные границы бизнес-процесса импорта товаров, которые составили 58 дней. Наиболее длительными этапами в процессе являются переговоры, заключение контракта и подготовка товара к отгрузке.

7. С помощью STER-анализа было выявлено, что социальные, экономические и политические факторы оказывают отрицательное влияние, технологические – положительное. Основными конкретными факторами снижения эффективности ВЭД являются снижение международной деловой активности, ослабление рубля, высокие транспортные расходы. Сильное отрицательное влияние оказывает мировая пандемия коронавирусной инфекции, которая, однако, оказала не столь сильный эффект как в других отраслях. В ходе SWOT-анализа выявлено, что основными стратегиями развития предприятия являются расширение

и диверсификация товарных направлений, поиск поставщиков и предложений, налаживание цепочек поставок, автоматизация и оптимизация внутренних процессов. К факторам снижения эффективности импорта товаров и их причинам относятся: низкая эффективность работы внутренних процессов, увеличение длительности поставок, снижение продаж импортных товаров, отсутствие эксклюзивных импортных контрактов. Отсутствуют разрушительные угрозы и имеется ряд угроз с тяжелыми последствиями, среди которых: отмены или задержки поставок, ослабление курса рубля и снижение покупательской способности населения.

8. Были выделены мероприятия по совершенствованию организации ВЭД, разделенных по 2 критериям: по длительности внедрения и по статусу реализации. В настоящее время используется 6 мероприятий, среди которых поиск новых экспедиторов, автоматизация работы менеджеров и документооборота, развития импорта СТМ. Также определены 2 перспективных мероприятия: реорганизация управления ВЭД, и организация консолидации товаров на территории КНР.

9. Проведение реорганизации управления ВЭД окажет серьезные изменения на осуществление процесса импорта товаров, но предсказать точные результаты на данный момент не представляется возможным. Анализ процесса поиска производителей СТМ позволил выявить недостаток в его организации – поздняя передача менеджеру ВЭД дизайна товара СТМ, его устранение позволит сократить этап переговоров на 5-10 дней.

10. Предложение по совершенствованию организации ВЭД ООО «Невада-Восток» путем организации консолидации товаров на территории КНР с помощью услуг компаний (компания ООО «Альфа-Импорт») позволит получить ожидаемый эффект в виде экономии на транспортных, таможенных, операционных и других расходах составляет снижение себестоимости импортных товаров на 30-35%, а также повышение средней загруженности контейнеров до 90%. Для определения эффективности реализации предложенных мероприятий была составлена методика расчета коэффициента затрат на логистику.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Инкотермс 2010 : международные правила от 01.01.2011. URL: <http://incoterms.iccwbo.ru/home> (дата обращения: 14.05.2020).

2 Конвенция о договоре международной дорожной перевозки грузов (КДПГ) от 19.05.1956 (ред. от 05.07.2020). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_4190/ (дата обращения: 21.05.2020).

3 Конвенция Организации Объединенных Наций о договорах международной купли-продажи товаров от 11.04.1980. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_2648/ (дата обращения: 21.05.2020).

4 О Евразийском экономическом союзе : договор от 29.05.2014 / ред. от 15.03.2018. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/ (дата обращения: 11.05.2020).

5 О присоединения Российской Федерации к Марракешскому соглашению об учреждении Всемирной торговой организации от 15 апреля 1994 г. : протокол от 21.07.2012. Кодекс: [сайт]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/902339157/> (дата обращения: 11.05.2020).

6 Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 / ред. от 21.07.2014. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 18.05.2020).

7 Гражданский кодекс РФ от 21.10.1994 / ред. от 16.12.2019. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 18.05.2020).

8 Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 (ред. от 24.04.2020). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (дата обращения: 18.05.2020).

9 Налоговый кодекс РФ от 17.07.1998 (ред. от 01.04.2020). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения: 11.05.2020).

10 Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : ФЗ от 08.12.2003 г. № 164-ФЗ (ред. от 01.05.2019). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/ (дата обращения: 6.05.2020).

11 Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации : ФЗ от 28.12.2009 г. № 381-ФЗ (ред. от 25.12.2018). URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/ (дата обращения: 18.05.2020).

12 Об экспортном контроле : ФЗ от 18.07.1999 г. № 183-ФЗ (ред. от 13.07.2015). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_23850/ (дата обращения: 03.05.2020).

13 О валютном регулировании и валютном контроле : ФЗ от 10.12.2003 г. № 173-ФЗ (ред. от 27.12.2019). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45458/ (дата обращения: 11.05.2020).

14 О защите прав потребителей : Закон РФ от 07.02.1992 г. № 2300-1 / ред. от 24.04.2020. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/ (дата обращения: 18.05.2020).

15 О качестве и безопасности пищевых продуктов : ФЗ от 02.01.2000 г. № 29-ФЗ / ред. от 01.03.2020. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_25584/ (дата обращения: 18.05.2020).

16 О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : ФЗ от 26.07.2018 г. № 289-ФЗ / ред. от 27.12.2019 // Кодекс: [сайт]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/550836304> (дата обращения: 11.05.2020).

17 О таможенном тарифе : ФЗ от 21.05.1993 г. № 5003-1-ФЗ / ред. от 18.02.2020. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1995/ (дата обращения: 21.05.2020).

18 Торговля. Термины и определения : ГОСТ Р 51303-2013. Введ. 01.04.2014 / ред. от 01.01.2018 // Кодекс: [сайт]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200108793> (дата обращения: 18.05.2020).

19 Услуги торговли. Классификация предприятий торговли : ГОСТ Р 51773-2009. Введ. 01.01.2011 // Кодекс: [сайт]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200079743> (дата обращения: 18.05.2020).

20 Альфа-Импорт: [сайт]. URL: <https://www.alpha-import.ru/> (дата обращения: 06.06.2020).

21 Белые, серые и черные схемы импорта – в чем разница?. ТК Kargo Line: [сайт]. ТЭК KargoLine: [сайт]. URL: <https://kargoline.ru/news/187-belye-serye-chnyue-skhemu-importa-v-chem-raznitsa-27-01-2017.html> (дата обращения: 10.05.2020).

22 Верещагин П. 13 шагов импорта товаров в Россию, 31.10.2019. URL: <https://vc.ru/trade/89498-13-shagov-importa-tovarov-v-rossiyu> (дата обращения: 14.05.2020).

23 Внешнеэкономическая деятельность предприятия : учебник / Е. П. Темнышова и др. М. : ИНФРА-М, 2019. 297 с. // Электронная библиотека «Znanium»: [сайт]. URL: <https://new.znanium.com/catalog/document?id=330655> (дата обращения: 06.05.2020).

24 Внешняя торговля ДФО // Дальневосточное таможенное управление: [сайт]. URL: <http://dvtu.customs.ru/folder/147017> (дата обращения: 22.05.2020).

25 Воронкова О. Н., Пузакова Е. П. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление : учеб. пособ. М. : Экономистъ, 2006. 495 с.

26 Гуреева М. А. Внешнеэкономическая деятельность : учеб. пособ. М. : ИНФРА-М, 2020. 288 с. // Электронная библиотека «Znanium»: [сайт]. URL: <https://new.znanium.com/catalog/document?id=354532> (дата обращения: 04.05.2020).

27 Декларации о соответствии // Федеральная служба по аккредитации: [сайт]. URL: <https://pub.fsa.gov.ru/rds/declaration> (дата обращения: 27.05.2020).

28 Дерен В. И. Мировая экономика и международные экономические отношения : учебник и практикум для вузов. М. : Изд-во Юрайт, 2020. 588 с. // Электронная библиотека «Юрайт»: [сайт]. URL: <https://urait.ru/book/mirovaya-ekonomika-i-mezhdunarodnye-ekonomicheskie-otnosheniya-455937> (дата обращения: 07.05.2020).

29 Карданов В. А., Чеканов Н. Н., Вульшонюк В. В. К вопросу о перспективах параллельного импорта // Цивилизация знаний: российские реалии М. : Российский новый университет, 2018. С. 1229 – 1234. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37325486> (дата обращения: 10.05.2020).

30 Лекции доцента Артеменко Т. В. по дисциплине «Внешнеэкономическая деятельность предприятия» : рукопись. Хабаровск, 2020.

31 Международный бизнес. Теория и практика : учебник для бакалавров / под ред. А. И. Погорлецкого, С. Ф. Сутырина. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Изд-во Юрайт, 2019. 733 с. // Электронная библиотека «Юрайт» : [сайт]. URL: <https://urait.ru/book/mezhdunarodnyu-biznes-teoriya-i-praktika-426103> (дата обращения: 07.05.2020).

32 Международный бизнес : учеб. пособ. / В. К. Поспелов и др. М. : Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 256 с. // Электронная библиотека «Znanium»: [сайт]. URL: <http://znanium.com/catalog/product/443413> (дата обращения: 07.05.2020).

33 Международный маркетинг : учебное пособие / И. В. Воробьева и др. СПб : Изд-во МБИ, 2007. 167 с.

34 Михалкин В. А. Международный бизнес : учеб. пособ. М. : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. 320 с. // Электронная библиотека «Znanium»: [сайт]. URL: <http://znanium.com/catalog/product/538869> (дата обращения: 07.05.2020).

35 Мудревский А. Ю., Ершов А. А. Основные особенности и проблемы международных закупок // Теоретическая экономика. Ярославль : МУБиНТ, 2019. С. 75 – 79. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42610361> (дата обращения: 10.05.2020).

36 Николаева И. Что такое импорт и какой он бывает. СКБ Контур: [сайт]. URL: <https://www.b-kontur.ru/enquiry/595-import-i-kakoy-on-byvaet> (дата обращения: 10.05.2020).

37 Основы таможенного дела : учеб. пособ. / П. Н. Афонин и др. СПб : Интермедия, 2017. 288 с. // Электронная библиотека «Лань»: [сайт]. URL: <https://e.lanbook.com/book/103179> (дата обращения: 07.05.2020).

38 Покровская В. В. Внешнеэкономическая деятельность : в 2-х ч. : учебник для бакалавриата и магистратуры. 1 ч. М. : Изд-во Юрайт, 2019. 376 с. // Электронная библиотека «Юрайт»: [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/434611> (дата обращения: 03.05.2020).

39 Предоставление данных бухгалтерской отчетности по запросам пользователей // Росстат: [сайт]. URL: http://www.gks.ru/accounting_report (дата обращения: 19.05.2020).

40 Прокушев Е. Ф., Костин А. А. Внешнеэкономическая деятельность : учебник и практикум для прикладного бакалавриата. М. : Изд-во Юрайт, 2019. 450 с. // Электронная библиотека «Юрайт»: [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/431851> (дата обращения: 03.05.2020).

41 Рагулина Ю. В., Завалько Н. А., Кожина В. О. Международная торговля : учебник. М. : ИНФРА-М, 2019. 272 с. // Электронная библиотека «Znanium»: [сайт]. URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=355382> (дата обращения: 13.05.2020).

42 Самбери: [сайт]. URL: <https://www.samberi.com/> (дата обращения 19.05.2020).

43 Учет и аудит внешнеэкономической деятельности : учебник / под ред. Т. М. Рогоуленко и др. М. : Изд-во Юрайт, 2019. 316 с. // Электронная библиотека «Юрайт» : [сайт]. URL: <https://urait.ru/book/uchet-i-audit-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-432804> (дата обращения: 03.05.2020).

44 Чурсин А. А., Муртузалиева С. Ю. Внешнеэкономическая деятельность организации : учебник. М. : Изд-во ИНФРА-М, 2020. 332 с. // Электронная библиотека «Znaniium»: [сайт]. URL: <https://new.znaniium.com/catalog/document?id=348465> (дата обращения: 04.05.2020).

45 Шашло Н. В., Кузубов А. А. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. Владивосток : ВГУЭС, 2017. 304 с.

46 Экспортно-импортные операции, 12.04.2016. Международная торговая палата Россия: [сайт]. URL: <http://www.iccwbo.ru/blog/2016/eksportno-importnyie-operatsii/> (дата обращения: 10.05.2020).

47 Consolidated shipment – Consolidation, 06.09.2019 // Shiphub: [сайт]. URL: <https://www.shiphub.co/consolidated-shipment-consolidation/> (дата обращения: 06.06.2020).

48 Importing and Exporting // USA government. Правительство США: [сайт]. URL: <https://www.usa.gov/import-export> (дата обращения: 08.05.2020).

49 International business definition // Cambridge dictionary. Словарь Кембриджского университета: [сайт]. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/international-business> (дата обращения: 06.05.2020).

50 Jacobs K., Vercammen S., Verstrepen S. Creation of an orchestrated Intermodal Partnership Between Multiple Shippers, September 2013 // CO³ project: [сайт]. URL: <http://www.co3-project.eu/latest-info/news/> (дата обращения: 06.06.2020).

51 Pedersen J. T. The benefits of consolidated shipment of goods, 23.05.2019 // Логистическая компания «Mixmove»: [сайт]. URL: <https://www.mixmove.io/blog/the-benefits-of-consolidated-shipment-of-goods> (дата обращения: 06.06.2020).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Характеристика принципов построения организационной структуры службы внешнеэкономической деятельности

Таблица А.1 – Содержание, преимущества и недостатки принципов построения службы ВЭД на предприятии [23, 30, 38]

Тип структуры	Преимущества	Недостатки
1	2	3
<p>1. Функциональный</p> <p>Как правило, такую структуру имеют небольшие по размерам фирмы, работающие с узким товарным ассортиментом на небольшом числе зарубежных рынков и их сегментов, отличающихся определенной однородностью, стабильностью и незначительной емкостью</p> <p>Функции: исследование рынка; планирование производства; реклама и стимулирование сбыта; товародвижение и сбыт</p>	<p>Позволяет проводить комплексное исследование предполагаемых рынков сбыта экспортной продукции с позиций выявления преимуществ торгового и политического и экономического характера, уровня конкуренции, требования к качественно-техническим характеристикам импортируемой продукции</p> <p>Прогнозирование возможных колебаний конъюнктуры на внешних рынках</p> <p>Исследование экспортной и ценовой политики ведущих зарубежных компаний-экспортеров</p> <p>Выявляются действующие и потенциальные конкуренты</p>	<p>Отсутствие специальных подразделений по видам товаров, что затрудняет управление процессом разработки нового товара, замедляет инновацию</p> <p>Отсутствие специальных подразделений по зарубежным рынкам, что приводит к замедлению реакции на изменения спроса на зарубежных рынках</p> <p>Усложнение решения вопросов финансирования внешнеэкономической деятельности и отдельных внешнеэкономических проектов</p>
<p>2. Товарно-отраслевой</p> <p>Такую структуру имеют фирмы, импортирующие и/или экспортирующие продукцию широкого ассортимента с различной технологией изготовления, коротким жизненным циклом, со значительной степенью инновации и специализирующиеся на небольшом числе динамично развивающихся зарубежных рынков однородного характера</p>	<p>Обеспечение высокой конкурентоспособности товара за счет высокого качества</p> <p>Позволяет удовлетворять широкий спектр потребностей потребителей, тем самым привлекая их пользоваться своей продукцией и приносить большую прибыль</p>	<p>Чрезмерная технологическая ориентация при поставке товаров за рубеж</p> <p>Трудности поиска и выхода на новые рынки сбыта</p> <p>Сложность проведения комплексной региональной политики, утяжеление структуры за счет многочисленных товарных отделов</p> <p>Ослабление координационных связей по функциям, их дублирование и неоправданное дробление</p> <p>Усложнение общего стратегического управления</p>

Продолжение приложения А

1	2	3
<p>3. Содержательный Специализация подразделений или сотрудников по этапам процесса ВЭД (функциональный принцип в условиях процессного подхода)</p>	<p>Каждый этап работы с партнером выполняется более профессионально, повышается скорость работы с партнерами, для выполнения некоторых операций можно использовать менее квалифицированный или временный персонал</p>	<p>Дополнительные затраты на персонал, сложно определить объективные критерии завершения этапа и оплаты результатов исполнители, занятые на первых этапах могут быть не ориентированы на достижение результатов всего процесса ВЭД</p>
<p>4. Географический Такая структура подходит для фирм, продающих однородные товары с однородными требованиями со стороны потребителей на различных зарубежных рынках, способных взаимозаменять и/или дополнять друг друга Товары этих фирм не должны быть подвержены резким колебаниям конъюнктуры и спроса и отличаться сезонностью продаж. Они должны продаваться, через широкую сбытовую сеть посредников</p>	<p>Позволяет координировать и дифференцировать рыночную стратегию фирмы, добиваться чуткого реагирования на изменение среды и характера спроса на зарубежных рынках и своевременно адаптировать поставляемые на них товары</p>	<p>Привносит децентрализацию и дублирование ряда функций в управлении Снижает координацию внешнеэкономической работы по товарам и функциям Не дает эффективности для наукоемких товаров и услуг и для фирм с широким номенклатурным рядом продаваемых за рубежом товаров</p>
<p>5. Рыночный Рассчитана на удовлетворение индивидуальных требований определенных групп потребителей, повышение степени их обслуживания</p>	<p>Улучшает ориентацию клиента, что способствует успешному сбыту Усиливает лояльность клиентов Обеспечивает лучший тип информации от клиентов Оптимизирует прибыль Обеспечение долговременности связей с партнерами</p>	<p>Является сложной по исполнению и требует от сотрудников универсализации, широкого кругозора и высокой квалификации Высокие издержки, особенно на обучение персонала Увеличение расходов рыночной поддержки в том числе на поощрение, бесплатные услуги</p>

Продолжение приложения А

<p>6. Клиентоориентированный</p> <p>Важность клиента определяется по масштабу его счета</p> <p>Все клиенты могут быть подразделены, например, на следующие группы: особо важные клиенты, бизнес-партнеры, массовые клиенты</p>	<p>Возможность гибкого приспособления товаров и услуг к требованиям клиентуры</p> <p>уделяется максимальное внимание отдельным важным клиентам</p> <p>Обеспечивается точная информация о клиенте, что даёт возможность прогноза сравнения и учёта перспективного развития клиентов</p> <p>Более эффективная работа с дебиторской задолженностью, облегчается принятие решений по обслуживанию небольших счетов</p>	<p>Излишне возрастает роль менеджеров, возникает опасность увода крупных клиентов за собой при уходе с предприятия</p> <p>Чрезмерная ориентация на небольшое количество крупных заказов</p> <p>Возможность демотивации персонала по отношению к менее привлекательным клиентам</p> <p>Высокие расходы на получение информации о клиентах</p> <p>Очень высокая стоимость обслуживания особо важных клиентов</p>
--	--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Основная нормативно-правовая база ведения внешнеэкономической деятельности на территории РФ

Таблица Б.1 – Нормативно-правовая база ведения внешнеэкономической деятельности на территории РФ

Название документа	Дата принятия	Орган, принявший документ	Содержание документа
1	2	3	4
Конвенция ООН о договорах международной купли-продажи товаров	11.04.1980	Генеральная Ассамблея ООН	Определяет структуру внешнеэкономического контракта, его признаки, обязанности сторон и т.д. [13]
Протокол «О присоединении Российской Федерации к Марракешскому соглашению об учреждении Всемирной торговой организации от 15 апреля 1994 г.»	22.08.2012	Государственная дума Федерального Собрания РФ	Подтверждает вступление России в ВТО, устанавливает тарифные и нетарифные меры регулирования внешней торговли [5]
Договор о Евразийском экономическом союзе	29.05.2014 (ред. от 15.03.2018)	Государственная дума Федерального Собрания РФ	Обеспечивает свободу движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы по все территории Союза, устанавливает правила выдачи лицензий и разрешений на импорт/экспорт товаров и определяет порядок оформления заявления на выдачу лицензии на импорт/экспорт отдельных видов товаров и оформления такой лицензии [4]
Правила международных перевозок (Конвенция КДПГ/CMR)	19.05.1956 (ред. от 05.07.1978)	Генеральная Ассамблея ООН	Устанавливает правила перемещения товара через границу автомобильным транспортом [2]
Конституция Российской Федерации	12.12.1993 (ред. от 21.07.2014)	Всенародное голосование	Гарантирует единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности [6]

Продолжение приложения Б

1	2	3	4
Налоговый кодекс РФ	17.07.1998 (ред. от 01.04.2020)	Государственная дума Федерального Собрания РФ	Устанавливает общие правила исполнения обязанности по уплате налогов при ввозе и вывозе товаров на территорию страны [9]
Кодекс РФ об административных правонарушениях	30.12.2001 (ред. от 24.04.2020)	Генеральная дума Федерального Собрания РФ	Устанавливает административную ответственность за нарушения в сфере валютного законодательства Российской Федерации и актов органов валютного регулирования, а также за правонарушения в области таможенного дела [8]
Гражданский кодекс РФ	21.10.1994 (ред. от 16.12.2019)	Государственная дума Федерального Собрания РФ	Провозглашает свободу перемещения товаров, услуг и финансовых средств на всей территории России [7]
№ 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле»	10.12.2003 (ред. 27.12.2019)	Государственная дума Федерального Собрания РФ	Устанавливает правовые основы и принципы валютного регулирования и валютного контроля в РФ при осуществлении внешнеторговой деятельности [13]
№ 289-ФЗ «О таможенном регулировании в РФ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ»	26.07.2018 (ред. от 27.12.2019)	Государственная дума Федерального Собрания РФ	Обеспечивает экономическую безопасность Российской Федерации при осуществлении внешней торговли товарами, обеспечение соблюдения прав и законных интересов лиц, осуществляющих деятельность, связанную с ввозом товаров в Российскую Федерацию [16]
№ 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности»	08.12.2003 (ред. от 01.05.2019)	Государственная дума Федерального Собрания РФ	Определяет основы и особенности государственного регулирования внешнеторговой деятельности на территории РФ [10]
№ 183-ФЗ «Об экспортном контроле»	02.07.1999 (ред. от 13.07.2015)	Государственная дума Федерального собрания	Определяет права, обязанности и ответственность участников внешнеэкономической деятельности [12]
Закон РФ № 2300-1 «О защите прав потребителей»	07.02.1992 (ред. 24.04.2020)	Президент РФ	Регулирует отношения, возникающие между потребителями и импортерами при продаже товаров [14]
№ 5003-1 «О таможенном тарифе»	21.05.1993 (ред. от 18.02.2020)	Государственная дума Федерального Собрания РФ	Определяет основные ставки ввозных таможенных пошлин и условия ввоза различных групп товаров в РФ [17]

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Дополнительные виды деятельности ООО «Невада-Восток» согласно
ОКВЭД

Таблица В. 1 – Полный список дополнительных видов деятельности

Код, наименование вида экономической деятельности	Код, наименование вида экономической деятельности
1	2
45.20 Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств	45.3 Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями
46.13 Деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами	46.15 Деятельность агентов по оптовой торговле мебелью, бытовыми товарами, скобяными, ножевыми и прочими металлическими изделиями
46.16 Деятельность агентов по оптовой торговле текстильными изделиями, одеждой, обувью, изделиями из кожи и меха	46.17 Деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями
46.19 Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров	46.31 Торговля оптовая фруктами и овощами
46.31.11 Торговля оптовая свежим картофелем	46.32 Торговля оптовая мясом и мясными продуктами
46.32.3 Торговля оптовая консервами из мяса и мяса птицы	46.33 Торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами, и жирами
46.34 Торговля оптовая напитками	46.35 Торговля оптовая табачными изделиями
46.36 Торговля оптовая сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями	46.37 Торговля оптовая кофе, чаем, какао и пряностями
46.38 Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков	46.41 Торговля оптовая текстильными изделиями
46.41.2 Торговля оптовая галантерейными изделиями	46.90 Торговля оптовая неспециализированная
47.11 Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах	47.19 Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах
47.22 Торговля розничная мясом и мясными продуктами в специализированных магазинах	47.23 Торговля розничная рыбой, ракообразными и моллюсками в специализированных магазинах
47.24 Торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах	47.25 Торговля розничная напитками в специализированных магазинах

Продолжение приложения В

1	2
47.26 Торговля розничная табачными изделиями в специализированных магазинах	47.29 Торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах
52.10 Деятельность по складированию и хранению	52.24 Транспортная обработка грузов
52.29 Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками	53.20.3 Деятельность курьерская
55.10 Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания	56.10.1 Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания
56.30 Подача напитков	68.20 Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом
73.11 Деятельность рекламных агентств	78.10 Деятельность агентств по подбору персонала
79.11 Деятельность туристических агентств	80.10 Деятельность частных охранных служб
80.20 Деятельность систем обеспечения безопасности	80.30 Деятельность по расследованию
82.92 Деятельность по упаковыванию товаров	82.99 Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки
93.29 Деятельность зрелищно-развлекательная прочая	96.09 Предоставление прочих персональных услуг, не включенных в другие группировки

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Нормативно-правовая база основной торговой деятельности ООО «Невада-Восток»

Таблица Г. 1 – Нормативно-правовая база основной торговой деятельности ООО «Невада-Восток»

Название документа	Дата принятия	Орган, принявший документ	Содержание документа
1	2	3	4
Конституция Российской Федерации	12.12.1993 (ред. от 21.07.2014)	Всенародное голосование	Гарантируются единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности [6]
Налоговый кодекс РФ	17.07.1998 (ред. от 01.04.2020)	Государственная дума Федерального Собрания РФ	Общие правила исполнения обязанности по уплате налогов при реализации товаров [9]
Гражданский кодекс РФ	21.10.1994 (ред. от 16.12.2019)	Государственной думой Федерального Собрания РФ	Провозглашает свободу перемещения товаров, услуг и финансовых средств на всей территории России [7]
Кодекс РФ об административных правонарушениях	30.12.2001 (ред. от 24.04.2020)	Генеральная дума Федерального Собрания РФ	Защищает законные экономические интересы физических и юридических лиц от административных правонарушений, устанавливает административную ответственность за правонарушения в области предпринимательской и торговой деятельности [8]
Закон РФ № 2300-1 «О защите прав потребителей»	07.02.1992 (ред. от 24.04.2020)	Президент РФ	Регулирует отношения, возникающие между потребителями и продавцами при продаже товаров [14]
№ 29-ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов»	02.01.2000 (ред. от 01.03.2020)	Государственная дума Федерального Собрания РФ	Устанавливает требования к обеспечению качества и безопасности пищевых продуктов, материалов и изделий при их хранении и перевозках [15]
ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения»	28.08.2013 (ред. от 01.01.2018)	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии	Устанавливает термины и определения основных понятий в области торговли. [18]

Продолжение приложения Г

1	2	3	4
№ 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»	28.12.2009 (ред. от 25.12.2018)	Государственная дума Федерального собрания	Определение основы государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [11]

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анализ ликвидности баланса ООО «Невада-Восток» 2016 – 2018 гг.

Таблица Д.1 – Анализ ликвидности баланса 2016 – 2018 гг., тыс руб

Актив	2018	2017	2016	Пассив	2018	2017	2016
A1	2 320 017	2 802 146	2 704 976	П1	7 237 786	7 740 351	6 860 124
A2	2 635 646	2 482 388	3 656 788	П2	488 443	65 231	665 114
A3	916 314	609 287	487 031	П3	2 026 648	636 138	1 238 769
A4	6 339 409	3 958 381	2 707 063	П4	2 459 370	1 411 553	793 177
Баланс	12 211 386	9 852 202	9 555 858	Баланс	12 212 247	9 853 273	9 557 184

Таблица Д.2 – Платежные излишки / недостатки, соотношение активов и пассивов, тыс руб

Платежные излишки/недостатки		
2018	2017	2016
- 4 917 769	- 4 938 205	- 4 155 148
2 147 203	2 417 157	2 991 674
- 1 110 334	- 26 851	- 751 738
- 3 880 039	- 2 546 828	- 1 913 886
A1 < П1	A1 < П1	A1 < П1
A2 > П2	A2 > П2	A2 > П2
A3 < П3	A3 < П3	A3 < П3
A4 < П4	A4 < П4	A4 < П4

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Анализ платежеспособности ООО «Невада-Восток» 2016 – 2018 гг.

Таблица Е.1 – Анализ платежеспособности 2016 – 2018 гг., тыс руб

Коэффициенты оценки платежеспособности			
Показатель	2018	2017	2016
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,30	0,36	0,36
Коэффициент быстрой ликвидности	0,64	0,68	0,85
Коэффициент текущей ликвидности	0,76	0,76	0,91
Коэффициент обеспеченности	-0,66	-0,43	-0,28
Коэффициент восстановления платежеспособности	0,76		
Коэффициент маневренности	-0,49	-0,32	-0,72

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Анализ финансовой устойчивости ООО «Невада-Восток» 2016 – 2018 гг.

Таблица Ж.1 – Анализ финансовой устойчивости с помощью абсолютных показателей 2016 – 2018 гг., тыс руб

Показатели	2018	2017	2016	Откл 18-17	Откл 17-16
Собственный капитал	2 459 370	1 411 553	793 177	1 047 817	618 376
Внеоборотные активы	6 339 409	3 958 381	2 707 063	2 381 028	1 251 318
Запасы	847 714	596 932	485 763	250 782	111 169
Источники для формирования запасов					
Собственные оборотные средства	-3 880 039	-2 546 828	-1 913 886	-1 333 211	-632 942
Собственные оборотные средства + долгосрочные обязательства	-1 853 391	-1 910 690	-675 117	57 299	-1 235 573
Собственные оборотные средства + долгосрочные обязательства + краткосрочные заемные средства	-1 364 948	-1 845 459	-10 003	480 511	-1 835 456
Излишки / недостатки					
Излишек/недостаток собственных оборотных средств для финансирования запасов	-4 727 753	-3 143 760	-2 399 649	-1 583 993	-744 111
Излишек/Недостаток собственных оборотных средств + долгосрочных обязательств	-2 701 105	-2 507 622	-1 160 880	-193 483	-1 346 742
Излишек/Недостаток собственных оборотных средств + долгосрочных обязательств + краткосрочных заемных средств	-2 212 662	-2 442 391	-495 766	229 729	-1 946 625
Анализ	(0;0;0)	(0;0;0)	(0;0;0)		

Таблица Ж.2 – Анализ финансовой устойчивости с помощью относительных показателей 2016 – 2018 гг.

Показатель	2018	2017	2016
Коэффициент независимости	0,20	0,14	0,08
Коэффициент финансовой устойчивости	0,36	0,20	0,21
Коэффициент обеспеченности	-0,66	-0,43	-0,28

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Оценка деловой активности ООО «Невада-Восток» 2016 – 2018 гг.

Таблица И.1 – Оценка деловой активности 2016 – 2018 гг., тыс руб

Показатель	Денежные средства	Активы
Среднее значение предыдущего периода	32 513	9 705 229
Среднее значение отчетного периода	42 174	11 032 760
Коэффициент оборачиваемости предыдущего периода	667,908	2,237
Коэффициент оборачиваемости отчетного периода	817,649	3,126
Время оборачиваемости предыдущего периода	0,546	163,129
Время оборачиваемости отчетного периода	0,446	116,781
Отклонение времени оборачиваемости	-0,100	-46,349
Экономия (-) / Перерасход (+)	-9 455	-4 378 758
Экономия (-) / Перерасход (+)	-9 455	-4 378 758

Расчеты произведены при условии, что:

Однодневный фактический оборот: 94 474 тыс руб

Индекс выручки: 1,588

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Организационная структура департамента торговли
(извлечение из организационной структуры ООО «Невада-Восток»)

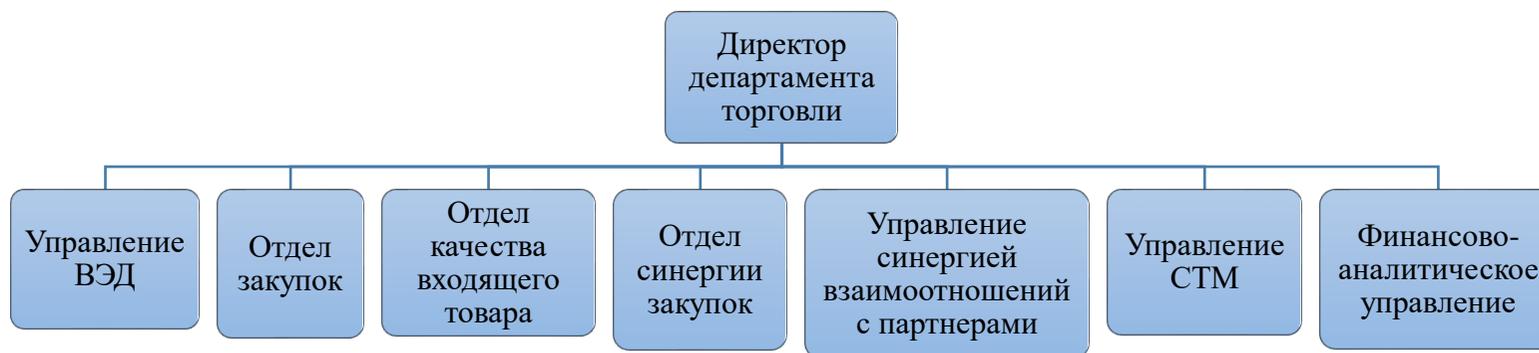


Рисунок К.1 – Организационная структура департамента торговли
(извлечение из организационной структуры ООО «Невада-Восток»)

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Товарно-географическая структура импорта ООО «Невада-Восток» 2017-2019 гг.

Таблица Л.1 – Товарно-географическая структура импорта FreshFood 2017- 2019 гг.

Страна	Абсолютные значения, руб.			Удельный вес, процент		
	Год			Год		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Египет	17 251 268	6 520 899	6 833 952	2,75	1,86	3,23
КНР	176 891 444	78 043 452	64 428 181	28,23	22,28	30,48
Республика Корея	16 037 393	14 072 124	8 291 768	2,56	4,02	3,92
Новая Зеландия	97 522 912	108 250 755	15 404 400	15,56	30,90	7,29
Пакистан	41 536 666	40 674 020	33 082 349	6,63	11,61	15,65
Узбекистан	-	-	24 828 800	-	-	11,75
Эквадор	233 501 578	83 266 714	3 880 275	37,27	23,77	1,84
Турция	-	4 148 016	54 646 000	0,00	1,18	25,85
Уругвай	25 108 114	15 338 113	-	4,01	4,38	-
ЮАР	14 418 634	-	-	2,30	-	-
Япония	4 327 680	-	-	0,69	-	-
Всего	626 595 688	350 314 093	211 395 726	100,00	100,00	100,00

Таблица Л.2 – Товарно-географическая структура импорта DryFood 2017- 2019 гг.

Страна	Абсолютные значения, руб.			Удельный вес, процент		
	Год			Год		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Болгария	8 222 878	6 543 614	12 733 396	4,73	7,11	74,83
Испания	35 276 108	23 877 050	3 786 153	20,28	25,95	22,25
Таиланд	37 417 389	31 129 495	498 017	21,51	33,83	2,93
Беларусь	3 248 370	91 807	-	1,87	0,10	-
Греция	6 812 970	13 450 618	-	3,92	14,62	-
Италия	21 437 670	2 513 413	-	12,32	2,73	-
Малайзия	2 916 731	2 123 361	-	1,68	2,31	-
Республика Корея	19 509 528	2 586 662	-	11,22	2,81	-
Япония	-	9 706 574	-	-	10,55	-
Вьетнам	14 166 083	-	-	8,14	-	-
Индонезия	2 596 398	-	-	1,49	-	-
КНР	8 183 007	-	-	4,70	-	-
Польша	13 615 718	-	-	7,83	-	-
Турция	541 550	-	-	0,31	-	-
Всего	173 944 399	92 022 593	17 017 566	100,00	100,00	100,00

Продолжение приложения Л

Таблица Л.3 – Товарно-географическая структура импорта NonFood 2017 - 2019 гг.

Страна	Абсолютные значения, руб.			Удельный вес, процент		
	Год			Год		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Болгария	-	1 985 631	12 733 396	-	0,44	11,54
Вьетнам	-	1 649 900	1 781 277	-	0,36	1,61
Германия	10 400 198	13 526 638	1 012 751	4,96	2,97	0,92
Испания	-	14 140 867	3 786 153	0,00	3,10	3,43
КНР	195 342 735	146 867 812	18 680 585	93,07	32,24	16,92
Республика Корея	1 871 828	748 569	1 426 833	0,89	0,16	1,29
Тайланд	-	21 545 776	498 017	-	4,73	0,45
Тайвань	-	-	2 925 727	-	-	2,65
Украина	-	7 553 420	12 344 468	-	1,66	11,18
Греция	-	3 806 576	-	-	0,84	-
Малайзия	-	1 132 543	-	-	0,25	-
Узбекистан	-	4 987 640	-	-	1,10	-
Уругвай	-	9 797 810	-	-	2,15	-
Япония	-	227 743 183	55 189 206	-	50,00	50,00
Бангладеш	2 265 900	-	-	1,08	-	-
Всего	209 880 660	455 486 366	110 378 413	100,00	100,00	100,00

Таблица Л.4 – Товарно-географическая структура импорта алкоголя 2019 - 2020 гг.

Страна	Абсолютные значения, руб		Удельный вес, процент	
	Январь-Апрель 2020	2019	Январь-Апрель 2020	2019
Беларусь (пиво)	-	793 993	-	5,97
Германия (пиво)	-	3 701 633	-	27,85
Грузия (пиво)	-	791 123	-	5,95
Корея (пиво)	-	4 386 135	-	33,01
Тайланд (пиво)	1 073 232	3 616 247	33,26	27,21
Португалия (вино)	2 153 182	-	66,74	-
Всего	3 226 414	13 289 130	100,00	100,00

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Типовой бланк контракта ООО «Невада-Восток»

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Дополнительное соглашение к контракту

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Спецификация к контракту

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Проформа инвойс

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Инвойс

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Упаковочный лист

ПРИЛОЖЕНИЕ У

Заключение эксперта

ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

Коносамент

ПРИЛОЖЕНИЕ X

Транспортная накладная CMR

ПРИЛОЖЕНИЕ Ц

Фитосанитарный сертификат

ПРИЛОЖЕНИЕ Ш

Декларация соответствия Таможенного союза

ПРИЛОЖЕНИЕ Щ

Таможенная декларация

ПРИЛОЖЕНИЕ Э

Развернутый анализ внешних факторов STEP-анализа

В настоящее время социальные факторы оказывают существенный отрицательный эффект на работу компании. Изначально низкие демографические показатели вместе с недавним повышением пенсионного возраста снижают потенциальную эффективность трудовых ресурсов. Эмиграция населения в западную часть страны и действующий карантин способствуют снижению среднего количества покупателей, что закономерно приводит к сокращению продаж и доходов. Единственным положительным социальным фактором можно выделить подготовку кадров для данной отрасли. Компании не обязательно вести поиск специалистов за рубежом, так как имеются собственные отечественные сотрудники, обучившиеся в высших учебных заведениях.

Технологические факторы в целом имеют положительное влияние, так как НТП находится в постоянном развитии и проникает во все виды и формы ВЭД. Использование информационных технологий является одной из основ современного ведения успешного бизнеса. Единственным минусом можно назвать то, что в данный момент отечественные разработки значительно уступают зарубежным в качестве, из-за чего при необходимости качественного высокотехнологичного оборудования чаще всего приходится обращаться к зарубежным производителям.

Экономические факторы оказывают негативное влияние. Как в России, так и во всем мире наблюдается экономический кризис, вызванный мировой пандемией, что привело к закрытию малого и среднего бизнеса, временному закрытию производств, что, в свою очередь, привело к росту безработицы и снижению доходов населения. В результате чего объемы продаж значительно сократились, а многие поставки задерживаются или вовсе отменены. Помимо этого, в связи с неудавшимся соглашением ОПЕК+ в начале 2020 г., мировые цены на нефть рухнули, что привело к падению курса российского рубля.

Продолжение приложения Э

Несмотря на это, высокие цены на бензин напрямую ведут к росту конечных цен на товары, так как увеличиваются транспортные расходы. Расходы на транспортировку повышаются так же за счет географической отдаленности Дальнего Востока от основных логистических центров на западе. Единственным положительным экономическим фактором являются относительно невысокие расходы на оплату труда сотрудников, например, в более развитых странах данные расходы составляют куда большее значение.

Большое влияние на ВЭД оказывают политические факторы. Политическая стабильность стимулирует привлечение иностранных инвестиций, таможенный союз ЕАЭС позволяет беспошлинно ввозить товары из Белоруссии, Казахстана, Армении и Киргизии. Однако, значительный негативный эффект оказывает проводимая правительством политика. В результате чего ведение торговых отношений с многими европейскими странами осложняется санкциями и эмбарго на ввоз. Жесткий таможенный контроль на Дальнем Востоке является одним из факторов, усложняющих импорт товаров путем задержания грузов для проверок, из-за этого иногда срываются сроки поставок, что ведет к убыткам. Одной из главных проблем России является коррупция, из-за чего снижается привлекательность России как места для ведения бизнеса.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ю

Развернутый STEP-анализ

Компания обладает достаточно большим количеством сильных сторон. Во-первых, компания действует на протяжении уже 15 лет, что обеспечивает наличие опыта в осуществлении импорта и повышает готовность поставщиков к сотрудничеству. Фактически, у компании имеется собственная крупная сбытовая сеть, что позволяет постоянно увеличивать объемы импорта. Ассортимент импорта представляет собой широкий перечень универсальных товаров постоянного спроса, что упрощает процедуры поиска поставщиков. Компания сотрудничает с множеством поставщиков из стран со всего мира, это позволяет обеспечить лучшие цену и качество товаров. Снижение конечных цен на товары также обеспечивает прямой импорт, ведь компании не приходится платить за услуги посредников. Два собственных распределительных центра позволяют сократить издержки на хранение ввозимых товаров, тем самым снижая конечную цену товара. Импорт собственных торговых марок позволяет компании сэкономить на производстве собственных товаров, обеспечивая необходимое качество и увеличивая маржу с продаж. Ответственный подход к подбору кадров и наличие высококвалифицированных сотрудников позволяют компании снизить риск незапланированных расходов, добиться лучших условий у поставщиков и обеспечить положительный эффект от всех перечисленных ранее преимуществ.

У компании имеется ряд слабых сторон в вопросе осуществления внешнеэкономической деятельности. Усложненная и крупная организационная структура всего розничного направления привела к снижению эффективности взаимодействия подразделений между собой, из-за чего могут срывать сроки исполнения определенных задач, связанных с импортом. Это приводит так же к длительному процессу приемки ввозимых товаров в распределительных центрах, из-за чего иногда товары могут стоять в очереди на разгрузку по несколько дней.

Продолжение приложения Ю

Несовершенство работы менеджеров с поставщиками приводит к тому, что не всегда компания получает наиболее выгодные условия по контракту, например, по условиям оплаты или срокам отгрузки. Отсутствие эксклюзивных импортных контрактов снижает потенциальную конкурентоспособность компании среди всех торговых сетей Дальнего Востока. На данный момент компания использует в основном один наземный пограничный переход между РФ и КНР, что заметно снижает пропускную способность импорта, учитывая, что Китай является одним из основных поставщиков товаров.

При этом имеются определенные возможности, которыми компания может воспользоваться. На данный момент импорт товаров занимает лишь малую долю в общих закупках. Развитие и расширение товарных направлений могли бы повысить прибыль компании за счет импорта ранее не ввозимых товаров. СТМ являются одними из наиболее активно развивающихся способов продажи товаров. В КНР имеется множество предложений по производству и экспорту товаров под СТМ. Компания может начать сотрудничать с новыми экспедиторскими компаниями для восстановления былых темпов поставок, задействовать другие наземные пограничные переходы для повышения пропускной способности. Большое внимание в современном бизнесе уделяется управлению бизнес-процессами. Многие консалтинговые компании предоставляют специальные услуги по оказанию помощи в управлении бизнес-процессами и их оптимизации. Так как из КНР регулярно идут поставки товаров от различных поставщиков, было бы эффективным организовать консолидацию товаров на территории Китая, тем самым снижая транспортные и другие издержки. Несмотря на то, что у компании достаточно широкая сбытовая сеть, она имеет перспективы для развития, так как по-прежнему на Дальнем Востоке имеются незадействованные города.

Кроме всего, стоит учитывать угрозы, которые могут оказывать прямой негативный эффект на результаты внешнеэкономической деятельности. По причине мировой пандемии возникло сразу две угрозы.

Продолжение приложения Ю

Так как границы многих стран закрыты, поставки товаров из этих стран так же прекращаются или переносятся, в результате чего нарушаются все сроки поставок и планы продаж. Из-за риска заболеть, многие экспедиторские компании ограничили свои географические зоны деятельности, например, некоторые экспедиторы, работающие в КНР, временно прекратили привозить оттуда товары. К серьезным последствиям могут привести экономические угрозы, ослабление курса рубля в связи с рухнувшими ценами на нефть приводит к повышению закупочных цен самих товаров, а также цен на услуги экспедиторов, соответственно и к повышению конечных цен. Кроме этого, снижается покупательская способность самого населения, из-за чего становится сложнее осуществлять продвижение и сбыт ввозимых товаров. На эффективность ВЭД влияет конечная реализация импортируемых товаров, потому что, если их не удастся реализовать согласно плану, может произойти переизбыток товара на складе, в следствие чего будет необходимо сократить объемы импорта. Одной из основных угроз, способных привести к этому, являются ложные минирования магазинов. Также серьезной угрозой для импорта может стать интервенция конкурентов с западной части России. Имея налаженные логистические цепочки, популярность бренда и связи с поставщиками, они способны забрать у «Невада Групп» значительную долю покупателей, что, опять же, по итогу негативно скажется на импорте.