**Курсовая работа**

**по дисциплине**

**«Стратегический менеджмент»**

**Тема:**

**Эффективность интернационализации деятельности фирмы в стратегическом периоде**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕТЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

1.1 Понятие внешнеэкономической деятельности предприятия

1.2 Формы внешнеэкономической деятельности предприятия

1.3 Планирование интернационализации деятельности

2. ПЛАНИРОВАНИЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «Аммофос»

2.1 Характеристика предприятия

2.2 Анализ стратегической политики ОАО "Аммофос" на внешних рынках

2.3 Анализ внешнеэкономической деятельности ОАО «Аммофос»

3. Планирование интернационализации деятельности ОАО «Аммофос» на ближайшую перспективу

Заключение

Список использованной литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

Одной из важнейших сфер деятельности российских предприятий на современном этапе является внешнеэкономическая. До падения административно-командной системы экономика нашего государства представляла собой замкнутый механизм. Долгие годы органами власти проводилась политика автаркии, являвшаяся тормозом экономического и технического прогресса. При такой политике отечественные предприятия не нуждались в выходе на внешние рынки, и развитие внешнеэкономической деятельности не представляло для них интереса. После падения "железного занавеса" у предприятий появились возможности использования преимуществ внешнеэкономических связей, а также вхождения в мировой процесс интеграции и кооперации производства. Отечественные предприятия стали проявлять активность во внешнеэкономической деятельности.

Стратегия внешнеэкономической деятельности предпринимателя должна способствовать углублению и расширению его внешнеэкономических связей как с поставщиками, так и с заказчиками (потребителями, покупателями) в целях более полного удовлетворения экономических и социальных потребностей данного трудового коллектива и каждого его члена наряду с соблюдением общегосударственных интересов. В рамках конкретного предприятия внешнеэкономическая стратегия предполагает определение задач деятельности (с очерченным кругом ответственности) внешнеэкономических служб, подразделений и отдельных работников, а также планирование достижений конкретных целей.

Внешнеэкономическая деятельность становится сегодня органической составной частью общей хозяйственной деятельности предприятий. На народнохозяйственном уровне внешнеэкономические связи должны обеспечивать прирост. национального дохода сверх размеров его отечественного производства, содействовать росту благосостояния народа. Внешний рынок, кроме того, является важным источником передового управленческого опыта, деловой культуры, новых форм хозяйствования. Основным звеном а разработке и реализации внешнеэкономической стратегии является предприятие (объединение, организация).

Новый внешнеэкономический механизм предусматривает для предприятий возможность участия в самых разных формах деловых операций, торговых, производственных, технических, инвестиционных, консультативных, рекламных и т. п. Им разрешено также создавать за рубежом свои филиалы и совместные предприятия, вести операции с ценными бумагами.

Стратегическое планирование на уровне предприятий, объединений, организаций стимулирует их руководителей мыслить перспективно, масштабно. Оно ведет к более четкой координации усилий, предпринимаемых администрацией и трудовым коллективом в этой сфере, способствует установлению показателей деятельности для последующего контроля. Оно заставляет предпринимателя четко определить свои позиции, делает предприятие более подготовленным к внезапным переменам. Такое планирование включает вопросы определения направлений и целей сотрудничества, выбора партнера, с которым целесообразно установить прямые связи, согласования номенклатуры, объема взаимных кооперационных поставок. Всё описанное выше обуславливает актуальность выбранной темы. *Целью* работы является изучить эффективности интернационализации деятельности на примере конкретного предприятия.

Задачами исследования являются:

1. Изучить теоретические особенности планирования внешнеэкономической деятельности на предприятии;

2. Рассмотреть внешнеэкономическую деятельность конкретного предприятии;

3. Разработать план интернационализации деятельности конкретного предприятия на ближайшую перспективу.

*Объектом* курсовой работы является внешнеэкономическая деятельность ОАО "Аммофос".

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

внешнеэкономический планирование интернационализация стратегический

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕТЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИ

# ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

## 1.1 Понятие внешнеэкономической деятельности предприятия

Внешнеэкономическая деятельность реализуется как на уровне государства, так и на уровне отдельных хозяйствующих субъектов. В первом случае внешнеэкономическая деятельность направлена на установление межгосударственных основ сотрудничества, создание правовых, торговых и политических механизмов, стимулирующих развитие и повышение эффективности внешнеэкономических связей. Рациональная внешнеэкономическая политика государства может привести к повышению темпов роста национального дохода, ускорению научно-технического прогресса, повышение концентрации производства и эффективности капитальных вложений.

Предприятием является хозяйствующий субъект, который на основе использования экономических ресурсов производит и реализует товары, выполняет работы, оказывает услуги. Внешнеэкономическая деятельность предприятия - это сфера хозяйственной деятельности, связанная с международной производственной интеграцией и кооперацией, экспортом и импортом товаров и услуг, выходом на внешний рынок. На уровне предприятия внешнеэкономическая деятельность направлена на заключение и исполнение контрактов с иностранными партнерами. Внешнеэкономическая деятельность является составной частью всей работы большинства предприятий России. Развитие внешнеэкономической деятельности дает предприятию новые возможности, такие как использование преимуществ международной кооперации производства и свобода в принятии решений для осуществления своих производственных задач. Для российских предприятий это такие задачи, как:

- свободный выбор производственных ресурсов с опорой на возможности мирового рынка;

- свобода выбора направлений и форм реализации произведенной продукции с максимальной прибыльностью;

- свобода выбора производственного партнера по кооперации, в наибольшей степени отвечающего экономическим интересам предприятия;

- свобода выбора путей и возможностей повышения технического уровня производства и конкурентоспособности производимой продукции, укрепления экспортного потенциала;

- включаясь в международную кооперацию производства, предприятие становится участником международного воспроизводственного процесса как единого целого, отдельные элементы которого взаимосвязаны и взаимозависимы. Это создает основу для экономической стабильности отдельных его звеньев.

Отличия внешнеэкономической деятельности предприятия от внутрихозяйственной заключаются в том, что внешнеэкономическая деятельность осуществляется на валютной основе, регулируется специальными мерами государства. На внешнеэкономическую деятельность предприятия оказывает влияние уровень развития и стабильность национальной экономики, система мировых цен, а также правовая система собственной страны и правовые системы стран, в которых предприятие осуществляет внешнеэкономическую деятельность.

Законом Российской Федерации "О предприятиях и предпринимательской деятельности" предприятиям разрешено самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность. Указом Президента Российской Федерации "О либерализации внешнеэкономической деятельности" всем зарегистрированным на территории Российской Федерации предприятиям и их объединениям независимо от форм собственности разрешено осуществление внешнеэкономической деятельности без специальной регистрации. Экспорт стратегически важных сырьевых товаров осуществляется предприятиями и организациями, зарегистрированными МВЭС РФ для этих целей. Зарегистрированные предприятия вносятся в специальный реестр, который публикуется в периодической печати. Отказ в регистрации и исключение их из реестра могут быть в случае нарушения действующего законодательства РФ или зарубежных стран, повлекшего за собой экономический и политический ущерб для России; невыполнение обязательств по экспортным поставкам. Перечень стратегически важных сырьевых товаров установлен соответствующим постановлением Правительства РФ и содержит 13 позиций (топливо, электроэнергия, зерно и другие).

Предприятие самостоятельно определяет вид своей деятельности и принимает решения по выполнению поставленных задач. Критерием выбора той или иной правовой формы внешнеэкономической деятельности являются экономические возможности и потребности предприятия.

Предприятие может осуществлять любые виды внешнеэкономической деятельности, если они не запрещены законом и отвечают целям, предусмотренным в уставе.

Все предприятия - участники внешнеэкономической деятельности являются самостоятельными юридическими лицами, обладающими обособленным имуществом, имеющими право от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, а также быть истцами в суде. Как участник внешнеэкономического оборота предприятие обладает гражданской право- и дееспособностью. Гражданская правоспособность предприятия носит специальный характер (в соответствии с целями деятельности) и определяется в уставе. При совершении сделки, противоречащей целям, указанным в уставе, данная сделка может быть признана недействительной с последствиями в виде двусторонней реституции.

Гражданская дееспособность - это способность юридического лица к реализации своих прав и обязанностей. Дееспособность наступает с момента государственной регистрации юридического лица и реализуется через его исполнительные органы.

Имущество предприятия составляют основные фонды, оборотные средства и иные ценности, стоимость которых отражается в балансе предприятия. Имущество может находиться в собственности предприятия и в хозяйственном ведении.

За неисполнение обязательств по договорам предприятие несет полную ответственность своим имуществом.

Все предприятия - производители конкурентоспособной продукции имеют право на самостоятельное осуществление экспортно-импортных операций. В связи с этим в хозяйственной деятельности любого производителя, выходящего на внешний рынок, существенную роль может играть внешнеторговая деятельность. Выход на внешний рынок предприятия могут осуществлять как самостоятельно, так и через внешнеторговые организации-посредники. Эти организации, как правило, реализуют продукцию мелких и средних фирм на мировом рынке, но к их услугам могут прибегать и крупные предприятия, не имеющие своего внешнеторгового аппарата.

Внешнеторговые организации оказывают и другие посреднические услуги, например: кредитование покупателей, заключение контрактов с транспортными и страховыми компаниями, посредничество в платежных операциях и другие. Иногда внешнеторговые фирмы осуществляют предпродажную доработку товаров, повышая их конкурентоспособность. В настоящее время более половины мирового товарооборота осуществляется через фирмы-посредники. Их привлечение преследует цели повышения эффективности внешнеторговых операций, использования конъюнктуры, предоставления необходимых торговых услуг.

Таким образом, любое предприятие, выходящее на мировой рынок, может самостоятельно осуществлять внешнеторговую деятельность, образуя при этом собственные внешнеторговые фирмы, которые могут создаваться на общем балансе предприятия или на самостоятельном балансе с правом юридического лица. Либо предприятие может прибегать к услугам посреднических организаций, в случае небольшого объема выпуска продукции.

Критерием выбора способа выхода на мировой рынок служит минимизация расходов на осуществление внешнеэкономической деятельности. Кроме того, предприятию необходимо располагать информацией о валютно-финансовых, правовых аспектах выхода на мировой рынок, конъюнктуре мирового рынка, системе цен и определять эффективность осуществления экспортно-импортных операций.

Внешнеэкономическая деятельность осуществляется на основе контракта. Российское законодательство предписывает обязательную письменную форму внешнеэкономического контракта. Сделка может быть заключена либо путем составления и подписания одного документа, либо путем обмена письмами, телеграммами. Внешнеэкономический контракт содержит несколько разделов, расположенных в определенной последовательности. При этом каждый контракт имеет определенные юридические атрибуты, без наличия которых он теряет правовую силу, и права, из него вытекающие, не могут быть защищены. Внешнеэкономический контракт должен содержать полное официальное наименование сторон и их юридические адреса, полное имя и фамилию лица, представляющего организацию, его должность, а также указание, на основании чего осуществляется представительство.

## 1.2 Формы внешнеэкономической деятельности предприятия

Деловые взаимоотношения между предприятиями двух и более стран, преследующих в конечном счете получение прибыли, могут включать различные направления и хозяйственные операции.

Производственно-хозяйственная внешнеэкономическая деятельность предприятия, содержание которой — кооперация в сферах производства и обращения, в инновационной, внедренческой и сервисной областях, может осуществляться с использованием ассоциаций делового сотрудничества (дома делового сотрудничества), производственно-сбытовых предприятий (торговые дела), концессий, консорциумов, акционерных обществ, совместных предприятий, зон свободного предпринимательства, предоставления услуг (сервисные организации, рекламные бюро, лизинговые организации, технические центры и др.), совместных объектов производственного и инфраструктурного назначения, открытых городов и районов, международных экономических организаций и других форм.

Эффективной формой привлечения иностранного капитала в Россию является создание в нашей стране совместных предприятий. При этом могут быть поставлены следующие цели:

- привлечение передовой зарубежной технологии и управленческого опыта;

- насыщение внутреннего рынка высококачественной продукцией;

- привлечение в страну (на предприятие) дополнительных материальных и финансовых ресурсов;

- замещение импорта;

- развитие экспортного потенциала;

- обучение национальных кадров.

При планировании экспортных и импортных операций цели внешнеэкономической деятельности предприятия детализируются в зависимости от его общих целей (табл. 1.1).

Таблица 1.1 - Цели экспортно-импортных операций предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Цели экспорта | Цели импорта |
| 1. Расширение производства, увеличение прибыли за счет освоения новых рынков. 2. Получение экономии на масштабах производства. 3. Повышение или поддержание технико-экономического уровня производства под воздействием международной конкуренции. 4. Увеличение валютных ресурсов предприятия. 5. Диверсификация производства. | 1. Расширение производства, увеличение прибыли за счет освоения новых внутренних рынков. 2. Модернизация и расширение производственного потенциала. 3. Экономия на замене сырья и оборудования более эффективной зарубежной продукцией. 4. Расширение ассортимента на национальном потребительском рынке. |

Выработка эффективных целей внешнеэкономической деятельности усиливает побудительные мотивы, устанавливает четкие стандарты и долгосрочные ориентиры работы. Руководители высшего звена определяют стратегические цели, направленные на решение общих проблем и относящиеся к предприятию в целом. Они должны охватывать следующие основные области:

- рынок;

- нововведения;

- человеческие, материальные и финансовые ресурсы;

- производительность;

- социальная ответственность;

- прибыль.

Управляющие среднего звена устанавливают тактические цели, направленные на решение проблем подразделений и описывающие результаты, необходимые для достижения стратегических целей предприятия.

Менеджеры низшего уровня устанавливают оперативные цели, связанные с решением текущих задач и характеризирующие результаты, необходимые для достижения тактических и стратегических целей организации.

После определения целей внешнеэкономической деятельности создание совместного предприятия осуществляется в следующей последовательности:

- поиск и выбор иностранного партнера;

- подготовка протокола о намерениях;

- разработка технико-экономического обоснования;

- согласование учредительных документов и регистрация совместного предприятия.

Планирование внешнеэкономической деятельности должно учитывать функционирующую систему международных рынков и специальных экономических зон.

Планирование ввоза (импорта) и вывоза (экспорта) капитала может быть предусмотрено в двух формах: ссудной и предпринимательской.

Ссудный ввоз (вывоз) капитала может быть в денежной (международные кредиты и займы) и товарной формах (машины, оборудование, патенты и ноу-хау, если они ввозятся в качестве вклада в уставный капитал создаваемого или покупаемого предприятия).

Предпринимательская форма ввоза (вывоза) капитала — это международное инвестирование, то есть создание совместных предприятий и их филиалов. Импорт капитала в предпринимательской форме может быть в виде прямых и портфельных инвестиций. Характерная черта прямых инвестиций в том, что инвестор имеет право управленческого контроля над объектом вложения: филиалом предприятия, дочерним или зависимым хозяйственным обществом, совместным предприятием.

Портфельные инвестиции такого контроля не дают и обычно существуют в виде пакета акций, на которые приходится менее 10–25 % собственного капитала предприятия.

Филиал — это обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все или часть его функций. Филиал не является юридическим лицом, имущество ему выделяет материнское предприятие.

Решения, принимаемые дочерним хозяйственным обществом, определяются основным предприятием в связи с преобладающей долей в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом.

В зависимом хозяйственном обществе родительское предприятие имеет более 20 % голосующих акций акционерного общества (20 % уставного капитала). Пределы взаимного участия хозяйственных обществ в уставном капитале друг друга устанавливаются законом. Через ввоз (вывоз) прямых инвестиций утверждают новые фирмы (самостоятельно или с местным партнером), покупают существенную долю в уже действующей организации, поглощают ее полностью.

В совместном предприятии правом собственности на прямые инвестиции обладают две или более организаций разных стран. Смешанное предприятие характеризуется участием государственных органов в частной организации.

Основные характеристики прямых инвестиций:

- контроль над ними;

- высокий уровень обязательств в части вложенного капитала, персонала и технологии;

- доступ к внешним рынкам;

- преобладание продаж от производства за границей над экспортом отечественной продукции;

- частичное право собственности.

При привлечении иностранного капитала предприятия, вывозящие капитал за границу, преследуют следующие цели:

- обход тарифных и нетарифных протекционистских барьеров;

- использование разницы в стоимости ресурсов, включая рабочую силу;

- повышение конкурентоспособности, внедрение на рынок изнутри;

- получение некоторых льгот и финансового выигрыша при использовании завышенных трансфертных (внутрифирменных) цен, позволяющих легко превратить филиал фирмы в «убыточный», а прибыль перекачать за границу без выплаты налогов.

Основные преимущества иностранного инвестирования:

- долгосрочная гарантия сбыта продукции;

- участие в получении прибыли;

- снижение издержек производства и обращения;

- распределение риска;

- доступ к освоению достижений научно-технического прогресса.

Портфельные инвестиции тесно связаны с торговлей технологиями, то есть покупкой не товара, а технологии производства. Патент на открытие или изобретение предприятие может продать, получив разовую прибыль, или продавать право на временное пользование патентом или ноу-хау.

Для использования патента надо предусмотреть покупку лицензии.

Лицензионная торговля — это торговля специфическим товаром — технологией, имеющей свою цену.

При планировании купли-продажи валюты необходимо учитывать валютный курс и его воздействие на интересы экспортеров (импортеров) товаров и капитала (табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Влияние изменений валютных курсов на внешнеэкономическую деятельность

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Повышение курса | Понижение курса |
| Своей национальной валюты | |
| Выгодно | Импортеру товаров  Экспортеру товаров | Экспортеру товаров  Импортеру товаров |
| Невыгодно | Экспортеру товаров  Импортеру товаров | Импортеру товаров  Экспортеру товаров |

Предусмотренные ТК РФ таможенные режимы перемещения товаров представляют собой совокупность требований, обусловленных порядком таможенного оформления, контроля, уплаты таможенных пошлин, налогов, а также нахождения товаров в избранном режиме (ограничение прав пользования и распоряжения товарами), включая требования по оформлению завершения действия таможенного режима.

Согласно подпункту 22 пункта 1 ст. 11 ТК РФ таможенный режим — таможенная процедура, определяющая совокупность требований и условий, включающих порядок применения в отношении товаров и транспортных средств таможенных пошлин, налогов и запретов и ограничений, установленных в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственном регулировании внешнеторговой деятельности, а также статус товаров и транспортных средств для таможенных целей в зависимости от целей их перемещения через таможенную границу и использования на таможенной территории Российской Федерации либо за ее пределами[[1]](#footnote-1).

В целях структурирования правовых норм, регулирующих применение таможенных режимов, все таможенные режимы разделены законодателем на четыре самостоятельные группы.

**1. Основные таможенные режимы:**

— выпуск для внутреннего потребления;

— экспорт;

— международный таможенный транзит.

**2. Экономические таможенные режимы:**

— переработка на таможенной территории;

— переработка для внутреннего потребления;

— переработка вне таможенной территории;

— временный ввоз;

— таможенный склад;

— свободная таможенная зона (свободный склад).

**3. Завершающие таможенные режимы:**

— реимпорт;

— реэкспорт;

— уничтожение;

— отказ в пользу государства.

**4. Специальные таможенные режимы:**

— временный вывоз;

— беспошлинная торговля;

— перемещение припасов;

— иные специальные таможенные режимы.

Таможенное регулирование представляет собой деятельность по установлению порядка и правил, при соблюдении которых лица реализуют право на перемещение товаров и транспортных средств через таможенную границу Российской Федерации (абзац 1 пункта 1 ст. 1 ТК РФ), что предполагает создание благоприятных условий (таможенных правил) для перемещения товаров, основанных на учете интересов государства.

Согласно пункту «ж» ст. 71 Конституции Российской Федерации таможенное регулирование находится в ведении Российской Федерации. Отсюда компетенцией в данной области наделены только федеральные органы государственной власти.

К таким федеральным органам относятся:

— Президент Российской Федерации;

— Федеральное Собрание Российской Федерации;

— Правительство Российской Федерации;

— Федеральная таможенная служба.

В соответствии с Указом Президента РФ от 11 мая 2006 г. № 473 «Вопросы Федеральной таможенной службы» руководство Федеральной таможенной службой осуществляет Правительство РФ. На ФТС России возложены функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в области таможенного дела.

Как собственно таможенные правила, так и компетенция по их принятию и закреплению в конкретных документах, а также порядок обжалования решений, действий (бездействия) государственных органов и их должностных лиц, осуществляющих непосредственный контроль за соблюдением таможенных правил, относятся к предмету регулирования таможенного законодательства (пункт 1 ст. 3 ТК РФ).

Одной из важнейших тенденций в развитии мировых хозяйственных связей является диверсификация форм сотрудничества. К традиционным формам ВЭО обычно относят внешнюю торговлю и инвестиционное сотрудничество, связанное с перемещением финансовых потоков в виде экспорта и импорта капитала. Научно-техническое сотрудничество и промышленная кооперация выделяется либо в рамках последнего направления, либо как самостоятельные формы. Еще одной формой ВЭО, представляющий интерес с точки зрения государственного регулирования являются валютно-финансовые отношения. Таким образом, говоря о системе внешнеэкономических отношений в целом, можно выделить следующие основные направления их государственного регулирования: внешнеторговые, инвестиционные, связанные с экспортно-импортными потоками капиталов (включающие научно-техническое сотрудничество и промышленную кооперацию) и валютно-финансовые.

## 1.3 Планирование интернационализации деятельности

В зависимости от целей предприятия могут планировать применение на внешнем рынке различных альтернативных стратегий. Если предприятие уже контролирует часть рынка по определенной группе товаров, оно может с учетом конкретных обстоятельств принять одну из следующих стратегий: созидательную, оборонительную, «снятия сливок» или ухода с рынка.

При подходе по признакам новизны рынка и продукта возможны стратегии: балансирования, поддержания, «развития» рынка, роста, риска, проникновения или диверсифицированного развития.

Стратегии внешнеэкономической деятельности могут изменяться в течение жизненного цикла товара (табл. 1.3). Выход на внешний рынок экономически целесообразен только с товарами, по которым предприятие имеет не только абсолютное, но и относительное преимущество, то есть оно может производить данный продукт с более низкими вмененными затратами, чем его торговые партнеры. Абсолютное преимущество — это способность предприятия производить товар с меньшими затратами ресурсов на единицу продукции, чем любое другое предприятие.

Таблица 1.3 - Стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия по стадиям жизненного цикла товара

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Элемент | Стадии жизненного цикла | | | |
| Внедрение | Рост | Зрелость | Упадок |
| 1. Размещение производства | • в стране нововведения | • в развитых странах | • во многих странах | • в основном в развивающихся странах |
| 2. Размещение рынка | • в основном в стране нововведения  • попытки выхода на международные рынки | • в основном в промышленно развитых странах  • смещение на экспортные рынки  • рост спроса | • рост в развивающихся странах  • спад в промышленно развитых странах  • стабилизация спроса | • в основном в развивающихся странах  • экспорт развивающихся стран  • общий спад спроса |
| 3. Конкурентные факторы | • почти монопольное положение  • сбыт основан не на цене, а на уникальности  • развитие качеств товара | • рост числа конкурентов  • снижение цен конкурентами  • большая стандартизированность товара | • число конкурентов уменьшается  • повышение роли цены | • цена — решающее условие  • число производителей уменьшается |
| 4. Технология производства | • мелкосерийное  • меры по улучшению качества товара  • высокая трудоемкость и капиталоемкость | • увеличение затрат капитала  • более стандартизированные методы | • крупносерийное производство с высокими затратами капитала  • высокая стандартизация  • требуется менее квалифицированная рабочая сила | • низкоквалифици-рованная рабочая сила при крупносерийном механизированном производстве |

В зависимости от того, какой товар — индивидуального потребления (ИП) или производственного назначения (ПН) — выпускает и продает предприятие, стратегический план экспорта содержит существенные особенности (табл. 1.4).

Таблица 1.4 - Параметры рынков различных товаров, учитываемых при планировании внешнеэкономической деятельности предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Товар ИП | Товар ПН |
| Структура рынка | Географическая децентрализация | Географическая концентрация |
| Тип потребителя | Массовый | Небольшое число |
| Конкуренция | Множественная | Монополистическая |
| Тип товаров | Относительно простой, стандартизированный | Технически сложный, часто по индивидуальному заказу |
| Потребности, удовлетворяемые товаром | Личные и семейные | Производственные |
| Решение о покупке | Принимается лично, часто спонтанно | Принимается осторожно, коллективно |
| Мотивы покупки | В основном эмоциональные | В основном рациональные |
| Влияние рекламы | Значительное | Незначительное |
| Каналы товародвижения и сбыта | Многоступенчатые, заканчиваются розничным продавцом | Короткие, часто прямые: «продавец – покупатель» |
| Требования к сервису | Не всегда решающие для покупки | Очень существенные и решающие для покупки |

Планирование эффективной внешнеэкономической деятельности предприятия основывается на тщательном учете многочисленных факторов внешней и внутренней среды.

Поскольку товар определяет судьбу внешнеэкономической деятельности, то и вся система мер, связанная с товаром, — создание, производство, реализация, реклама, сервис и т.п., — занимает центральное место в плановой работе. По экспортному ассортименту товаров возможны следующие три подхода.

1. Решение о выходе на внешний рынок с товаром, который поставляется на внутренний рынок. Такой подход оправдан для поставок сырья, оборудования и других средств производства. По потребительским товарам надо учитывать национальные, культурные, языковые особенности потребителей, их вкусы, уровень доходов.

2. Частичное приспособление имеющегося товара к внешнему рынку, его доработка и улучшение, модернизация.

3. Выход на внешний рынок с новым товаром и проведение рыночных тестов новой продукции.

Для внедрения нового товара на рынке предусматривается формирование спроса и стимулирование сбыта (табл. 1.5).

Таблица 1.5 - Планирование формирования спроса и стимулирования сбыта (по В.Е. Демидову)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр рекламы | Товар индивидуального  потребления | Товар промышленного назначения |
| 1. Воздействие | Комплексное и многоаспектное на многих людей | Одноплановое, на одного человека или семью |
| 2. Роль в обеспечении продажи | Вспомогательная | Решающая |
| 3. Время для принятия решения о покупке | До 2 лет | Незначительное, минуты |
| 4. Пробные продажи | Редко проводятся, в малом объеме | Обязательны в большом объеме |
| 5. Связь покупки с рекламой | Трудно проследить | Легко заметить |
| 6. Главный элемент рекламы | Содержательность текста, информативность, правдивость | Эмоциональность текста, простота для восприятия, образ товара мало связан с его потребительскими свойствами |
| 7. Каналы распространения | Специальные издания, адресная прямая рассылка | Средства массовой информации, наружная реклама и др. |

Весь процесс планирования внешнеэкономической деятельности предприятия (рис. 1.5) включает в себя семь основных блоков (табл. 1.6).

Таблица 1.6 - Процесс планирования внешнеэкономической деятельности предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № блока | Функции и их последовательность | Краткое содержание |
| 1 | Выбор долгосрочных целей | Рост сбыта, снижение риска и издержек и т.д. |
| 2 | Оценка собственных возможностей | Финансовых, производственных, ресурсных, сбытовых, научно-технических и др. |
| 3 | Изучение рынка | Характер конкуренции, емкость, динамика, регулирование цен, реклама, налогообложение и др. |
| 4 | Выбор альтернатив (стратегий) | Определение методов достижения целей, выработка товарной, сбытовой, ценовой, научно-технической и иных стратегий |
| 5 | Разработка тактики | Выбор средств достижения целей на отдельных этапах внешнеэкономической деятельности |
| 6 | Формирование спроса и стимулирование сбыта | Система введения на рынок новых товаров |
| 7 | Анализ и контроль | Оценка полученных результатов, учет отклонений от целей, корректировка действий, план действий в непредвиденных условиях |

# 2. ПЛАНИРОВАНИЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «Аммофос»

## 2.1 Характеристика предприятия

Нижне-Тагильское Акционерное Общество "Аммофос" является одним из лидеров среди российских производителей фосфорных минеральных удобрений. Значительные производственные мощности - 900 тысяч тонн P2O5 в год - обуславливают необходимость большого числа партнеров.

C 2001 года ОАО "Аммофос" входит в состав компании "ФосАгро". Компания "ФосАгро" - крупная вертикально-интегрированная структура с полным циклом производства фосфорсодержащих минеральных удобрений от добычи фосфатного сырья до конечных продуктов (удобрения, кормовые фосфаты, фосфорная кислота). Руководство производственно-хозяйственной деятельностью большинства предприятий компании осуществляет управляющая компания ЗАО "ФосАгро АГ".

В числе компаний, передавших ЗАО "ФосАгро АГ" полномочия единоличного исполнительного органа, - крупнейшие предприятия российской химии: ОАО "Аммофос" и ОАО "Череповецкий "Азот" (Вологодская область), ООО "Балаковские минудобрения" (Саратовская область), ОАО "Воскресенские минеральные удобрения" (Московская область), крупнейшее в России предприятие по производству апатитового концентрата ОАО "Апатит" (Мурманская область), а также транспортно-экспедиторская компания "ФосАгро-Транс". Поставки минеральных удобрений российским потребителям и в страны СНГ осуществляются через дочернюю региональную сбытовую сеть "Регион-Агро" и специализированную сбытовую организацию ООО "ФосАгро-Маркетинг".

Суммарный годовой объем производства минеральных удобрений составляет более 4 млн. тонн. В деятельности компании основным приоритетом является насыщение внутреннего рынка высококачественными фосфорсодержащими удобрениями.

Нижнее-Тагильские удобрения хорошо известны практически во всех регионах России и далеко за ее пределами. ОАО "Аммофос" имеет 7 международных наград, в том числе наиболее престижную - "Бриллиантовую Звезду" за качество продукции. Нет ни одного региона в России, который за почти 25 лет существования завода не вносил на поля нижнее-тагильский фосфор.

Главный курс, который взят предприятием в качестве приоритетного в последние годы, - повышение качества продукции и удовлетворение запросов потребителей. Компанией многое сделано в этом плане: оно первое в России, кто освоил в промышленном масштабе выпуск диаммонийфосфата. Для российских сельскохозяйственных производителей специально разработаны и выпускаются комплексные NPK удобрения с оптимальным содержанием питательных веществ: диаммофоска и NPK 13:19:19, которые, как продукты, стали в 1999 году лауреатами конкурса "100 лучших товаров России". Освоен выпуск ЖКУ марки 11:37.

Разработана и внедрена технология введения в состав удобрений микрокомпонентов. Все производимые ОАО"Аммофос" удобрения обрабатываются обеспыливающими и антислеживающими реагентами, что позволяет потребителю снижать их потери при транспортировке и сохранять качество при хранении.

Один из главных моментов производственной деятельности - постоянный комплексный анализ затрат на производство продукции и, как его результат, - снижение расхода сырья и материалов на производство каждой тонны удобрений за период 2002-2009 гг. в среднем на 7%.

Ближайшей перспективой технического развития ОАО "Аммофос" станет создание гибких схем по производству самого широкого ряда тройных удобрений, система фасовки удобрений будет дополнена установкой по упаковке продукции в 50-килограммовые мешки, в результате чего потребитель сможет получать все виды удобрений, упакованные в полиэтиленовую тару по 5 кг, 50 кг, в 1000-литровые контейнера. Компания уже выпустила первые партии тукосмесей и в дальнейшем планирует развивать сеть тукосмесительных установок.

Модернизации будут подвергнуты все основные технологические производства, особое внимание программа перспективного развития ОАО "Аммофос" уделяет совершенствованию собственного транспортного комплекса и расширению комплекса природоохранных мероприятий.

Компания не ограничивает свою сферу деловой активности только выпуском удобрений. АО "Аммофос" является учредителем ряда совместных предприятий - ЗАО "Амко" (Россия-Швейцария), компании RPRL (Россия-Индия), инвестиционной российской компании "Аминвест", дис-трибьютерской фирмы ЗАО "Аммофос трейд".

## Продукция предприятия

Продукция, выпускаемая предприятием, хорошо известна практически во всех регионах России и далеко за ее пределами. Высокий уровень производства позволяет выпускать удобрения соответствующие мировым стандартам.

В настоящее время предприятие выпускает двойные марки удобрений, содержащие азот и фосфор, и трехкомпонентные, в состав которых входят все три основные элемента питания: азот, фосфор и калий, а также макро - и микроэлементы: сера, магний, кальций и небольшие количества меди, цинка, марганца и железа.

Сфера применения этих удобрений в растениеводстве практически неограничена. Они универсальны, высокоэффективны и экономичны. Аммофос, диаммонийфосфат, диаммофоска, NРК 13-19-19 и сульфоаммофос используются на любых типах почв для основного и рядкового внесения под основные сельскохозяйственные культуры, они совместимы с другими удобрениями, могут использоваться для тукосмешения. Все удобрения транспортируются насыпью, в контейнерах типа "big bag", в полиэтиленовых пакетах по 5 кг.

Жидкие комплексные удобрения удобны и просты в применении, их можно точно дозировать и равномерно вносить в почву. Питательные вещества ЖКУ хорошо усваиваются растениями. По эффективности не уступают твердым удобрениям, а в ряде случаев их превосходят. Новая марка ЖКУ 11-37 содержит больше питательных компонентов, чем ЖКУ марки 10:34, и практически не содержит взвесей. Применяются для плодово-ягодных, овощных и декоративных культур на всех видах почв. Их транспортировка покупателю осуществляется в специальных цистернах.

По заказам покупателей в состав удобрений могут быть введены любые виды микроэлементов - бор, медь, цинк и т.д., а также стимуляторы роста растений.

Кроме выпуска традиционных, хорошо известных марок фосфорных удобрений компания освоила и осуществляет производство сульфоаммофоса. Достаточно высокое содержание серы в удобрении повышает его агрохимическую ценность - способствует увеличению урожайности, улучшению качества продукции, более полному использованию макро и микроэлементов. Сера повышает устойчивость растений к неблагоприятным погодным условиям и болезням.

Для всех удобрений ОАО "Аммофос" характерна высокая концентрация основных питательных элементов, отсутствие балластных веществ, выровненный гранулометрический состав, химическая однородность. Все удобрения обладают хорошими физико-химическими свойствами, не содержат вредных примесей, для их производства используются высококачественные сырьевые материалы.

## 2.2 Анализ стратегической политики ОАО "Аммофос" на внешних рынках

На сегодняшний день стратегическая политика ОАО "Аммофос" на внешних рынках предполагает:

- восстановление и укрепление своих позиций на рынках стран таможенного союза и прежде всего Украины;

- поэтапное проникновение на рынки Дальнего Зарубежья;

- ориентацию на всех рынках на массового покупателя;

- предложение покупателю широкой номенклатуры изделий при постоянном наращивании их функциональных возможностей;

- усовершенствование сбытовых сетей, обеспечивающей максимальное удовлетворение потребностей покупателей товара.

Создание и профессиональное выполнение всех намеченных политикой задач невозможно каким-либо одним подразделением службы. Более того, оно невозможно без тесного взаимодействия, постоянного контакта со всеми остальными службами и подразделениями предприятия.

В разработке сбытовой политики на внешних рынках в ОАО "Аммофос" принимают участие все структурные подразделения службы маркетинга и сбыта:

- Отдел внешних экономических связей;

- бюро рекламы;

- отдел сбыта;

- технический центр;

- отдел протокольной работы.

Функционально каждое подразделение службы – отдел, выполняет конкретные задачи, направленные на реализацию отдельных элементов маркетинговой политики. Для лучшего руководства и контроля исполнения возложенных на отделы задач они разбиты на структурные звенья – бюро, каждое из которых отвечает за свой, наиболее специфический участок работы.

Отдел внешних экономических связей и маркетингаявляется самостоятельной структурной единицей, входящей в состав управления, возглавляется начальником отдела и состоит из следующих подразделений:

- бюро экспорта готовой продукции;

- бюро внешних экономических связей.

Каждое из этих подразделений выполняет задачи, направленные на поиск партнеров, в том числе иностранных, заключение и исполнение сделок, расширение экспорта продукции предприятия в странах СНГ, ближнего и дальнего зарубежья.

Кроме этого все бюро, имеющие наиболее тесный контакт с иностранными покупателями продукции ОАО «Аммофос», находятся в постоянном взаимодействии с другим отделом, входящим в управление маркетинга и ВЭС – отделом маркетинга и рекламы, который состоит из:

- бюро маркетинга и анализа рынка;

- бюро рекламы.

Функции и обязанности этих подразделений четко определены в их названии.

Основная задача, возложенная на отдел импорта, заключается в налаживании связей и организации ритмичных поставок необходимых импортных комплектующих и материалов.

В налаживании связей с внешними партнерами также особое место необходимо отвести отделу протокольной работы состоящему из:

- бюро организации встреч;

- бюро переводов.

Именно от профессионализма переводчиков и организации встреч зачастую зависит впечатление иностранных гостей от посещения предприятия и, как следствие, успех в налаживании взаимовыгодного сотрудничества.

Важнейшей задачей возложенной на службу маркетинга и сбыта является продвижение и сбыт продукции на внешнем и внутреннем рынках, получение валютной и рублевой выручки за проданный товар.

Ключевые факторы роста потребления удобрений в мире:

- рост численности мирового населения ведет к увеличению спроса на основные продукты питания. Отношение мировых запасов зерновых к их потреблению в последние несколько лет достигло самых низких значений с середины 1990-х гг.;

- сокращение площади культивируемых площадей в расчете на человека обуславливает необходимость интенсификации сельского хозяйства и рост потребности в минеральных удобрениях;

- увеличение доходов на душу населения в экономически благополучных странах ведет к улучшению рациона питания. Производство мяса и молочных продуктов также требует дополнительного количества продукции растениеводства;

- развитие рынка биоэнергоносителей (биоэтанол, биодизель) влечет за собой дополнительный спрос на удобрения.

Спрос на азотные удобрения растет более высокими темпами, чем на фосфорные и калийные. Наибольшие показатели роста демонстрируют страны Азии и Латинской Америки. Мировая промышленность минеральных удобрений характеризуется рядом особенностей:

- сырьем для производства минеральных удобрений являются природный газ, фосфорные руды и калийные соли, месторождения которых имеются в ограниченном ряде стран мира;

- производственные мощности капиталоемки и сконцентрированы вблизи источников сырья или рынков сбыта;

- в силу несовпадения географии производства и потребления значительная доля продукции отрасли экспортируется.

Высокая степень концентрации производства обусловливает большую долю экспорта в общем объеме производства, в случае азотных и фосфорных удобрений она составляет порядка 30%, калийных — более 80%.

Первая половина 2009 года была отмечена беспрецедентным, отчасти спекулятивным, ростом цен на удобрения до исторических максимумов. Этому способствовали в основном рост мировых цен на зерновые и другую сельхозпродукцию и развитие рынка биоэнергоносителей.

Несмотря на благоприятную конъюнктуру в начале 2009 года, ситуация на мировом рынке минеральных удобрений к концу года резко изменилась.



Рисунок 1 - Динамика цен на основные виды удобрений и аммиак в 2006–2009 гг., $/т

Ранее отраслевые эксперты прогнозировали, что в течение ближайших 5 лет рост спроса на зерно и низкие запасы продовольствия вследствие серии неурожайных лет в странах — крупных производителях зерна станут основными причинами для роста потребления минеральных удобрений. Однако прогноз не оправдался, и конъюнктура рынка минеральных удобрений резко ухудшилась со второй половины 2009 года. Глубокий финансовый кризис изменил ситуацию на рынке минеральных удобрений во всем мире, во многих странах возникла нехватка финансовых средств на краткосрочные кредиты для фермеров. К тому же после нескольких лет бурного роста мировая экономика значительно замедлила свой рост. Синергия глобального экономического спада и углубляющийся финансовый кризис полностью изменили результаты 2009 года и прогнозы на 2010 год.

Резкое падение спроса и цен на минеральные удобрения в IV квартале было обусловлено следующими факторами:

- развитие рынка биотоплива, в свое время взвинтившее цены на технические сельхозкультуры (кукуруза и рапс), потеряло актуальность в связи с падением цен на нефть;

- высокая урожайность основных культур в 2009 году способствовала накоплению мировых запасов зерна. Перепроизводство, в свою очередь, снизило цены на сельхопродукцию и спрос на минеральные удобрения;

- на конец 2009 года в мире были накоплены большие складские запасы минеральных удобрений;

- в условиях отсутствия спроса и снижения цен на удобрения большинство производителей сократили объемы выпуска продукции.

По предварительной оценке на долю России в 2009 году приходилось 10% от мирового объема производства минеральных удобрений. В 2009 году Россия произвела около 16,3 млн тонн всех видов удобрений в действующем веществе, или около 36 млн тонн в физическом весе.

Вследствие мирового финансового кризиса, повлиявшего на результаты IV квартала, производство фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов в 2009 году снизилось на 8,2 % до 2576,4 тыс. тонн Р2О5 (по отношению к 2008 году).

Выработка азотных удобрений в России составила 6857,5 тыс. тонн в питательном веществе, что на 4,8% ниже показателя 2008 г. Средняя загрузка российских мощностей по производству азотных удобрений составила 83,9% (на 4,5% ниже, чем в 2008 г.).

В 2005–2009 гг. объем поставок минеральных удобрений на внутренний рынок (для сельского хозяйства и промышленного потребления) составлял 19–21% от объема производства. В 2009 году доля объема поставок на внутренний рынок, по оценке Компании « УРАЛХИМ», составила около 7,8 млн тонн в физическом весе (более 21% от объема производства), что соответствует уровню 2008 года.

В ассортиментной линейке производимых в России азотных удобрений лидирующие позиции занимают карбамид и аммиачная селитра, включая производные (69,1% общего объема производства азотсодержащих удобрений). Основными фосфорными удобреними, производимыми в России, являются аммофос (МАР) и диаммофос (DAP).

Производство минеральных удобрений в России осуществляется на более чем 20 крупных предприятиях. На сегодняшний день в российской индустрии азотно-фосфорных минеральных удобрений сформированы четыре вертикально-интегрированные группы, которые обеспечивают выпуск большей доли азотно-фосфорных (без учета калийных) минеральных удобрений в России:

- ОАО «МХК «Еврохим»;

- ОАО «ОХК « УРАЛХИМ»;

- ОАО «Акрон»;

- ОАО «ФосАгро».

Объемы производства основных предприятий отрасли фосфорных удобрений приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Объемы производства основных предприятий отрасли фосфорных удобрений, тыс. тонн

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование предприятия | 2008 | | 2009 | |
| Объем | Доля, % | Объем | Доля, % |
| АК «Азот» г. Новомосковск | 0,0 | 0,00% | 0,0 | 0,00% |
| ОАО «Череповецкий «Азот» | 2,8 | 0,10% | 1,5 | 0,06% |
| ОАО «Кирово-Чепецкий комбинат» | 43,7 | 1,55% | 28,0 | 1,11% |
| ОАО «Воскресенские минеральные удобрения» | 309,9 | 10,97% | 223,2 | 8,86% |
| ОАО «Минудобрения», г. Мелеуз | 5,6 | 0,20% | 11,0 | 0,44% |
| ООО «БМУ», г. Балаково | 469,5 | 16,62% | 468,8 | 18,60% |
| **ОАО «Аммофос»,** | **945,9** | **33,48%** | **877,5** | **34,82%** |
| ОАО «Невиномысский Азот» | 18,4 | 0,65% | 15,0 | 0,60% |
| ОАО «Фосфорит», г. Кингисепп (ООО «ПГ Фосфорит») | 373,4 | 13,22% | 304,8 | 12,09% |
| ОАО «Минудобрения» г. Белореченск (ОАО «Еврохим-БМУ) | 177,3 | 6,28% | 173,1 | 6,87% |
| ОАО "Акрон" | 170,2 | 6,02% | 170,3 | 6,76% |
| ОАО «Минудобрения», г. Россошь | 168,1 | 5,95% | 146,4 | 5,81% |
| ОАО «Среднеуральский медеплавильный комбинат», г.Ревда | 0,0 | 0,00% | 0,0 | 0,00% |
| ОАО «Доргобуж» | 101,4 | 3,59% | 64,0 | 2,54% |
| ОАО "Гидрометаллургический завод", г. Лермонтов | 39,1 | 1,38% | 36,5 | 1,45% |
| Итого | 2825,3 | 100,00% | 2520,1 | 100,00% |

По сравнению с 2008 годом объем производства фосфорных удобрений в отрасли снизился на 305 тыс. тонн 100% Р2О5. Доля ОАО «Аммофос» в общем объеме производимых фосфорных удобрений в пересчете на 100% Р205 составила 34,8%.

Российский рынок минеральных удобрений переживает не лучшие времена. Кризис в банковским секторе практически полностью парализовал кредитный рынок. Покупка удобрений традиционно осуществлялась на кредитные деньги. Сложности с получением кредита не позволяют сделать даже приблизительные оценки новых заказов.

Отсутствие спроса привело к снижению цены. Значительнее всего упали цена на азотные удобрения. Основным индикатором, для стоимости российских удобрений являются цены на зерно и кукурузу в США, снижение на которые превышает 50%.

В прошлом году были введены пошлины на экспорт удобрений за границу. Введение пошлин было необходимо, так как стоимость удобрений на внешних рынках на 30% превышает их стоимость на внутреннем рынке. Существенное сокращение спроса заставило минпромторг обратиться к премьер-министру страны с предложением обнулить экспортные пошлины. Премьер обещал рассмотреть такую возможность, при условии, что компании будут реализовывать часть продукции на внутреннем рынке, по ценам, ниже чем за границей.

Таблица 2.2 – Сравнительная характеристика игроков рынка по основным параметрам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Производственные мощности | Ассортимент услуг | Географический охват | Рыночная доля | Сильные стороны |
| ОАО МХК «Еврохим» | 18 091 тыс. тонн удобрений за 2008 год | Аммиак, Карбамид, Амселитра, КАС, Аммофос, ДАФ, Метанол, Уксусная кислота, Железорудный концентрат, Апатитовый концентрат | РФ, СНГ, дальнее зарубежье | 12,4% | Широкий ассортимент, финансовая устойчивость, налаженный сбыт |
| ОАО «Уралхим» | 14782 тыс. тонн за 2008 год | Аммиачная селитра  Азотосульфаты  Известково-аммиачная селитра  Кальцийазотосульфат  Аммофос  Диаммонийфосфат  Монокалийфосфат  Калиевая селитра  Карбамид приллированный  Сложные удобрения  Тукосмеси | РФ, СНГ, дальнее зарубежье | 9,1% | Широкий ассортимент, развитая логистика |
| ОАО «Акрон» | 12479 тыс. тонн за 2008 год | более 40 наименований – включает аммиак, азотные (карбамид, аммиачная селитра и карбамидо-аммиачная смесь) и сложные (азофоска (NPK), нитроаммофос (NP) и сухие смеси) минеральные удобрения, а также продукцию органического синтеза и неорганической химии. | реализуется более чем в 50 странах мира, при этом большая часть – на быстрорастущих рынках России и Китая, а также на рынках других стран Азии, Европы и Америки. | 8,2% | Широкий ассортимент, Развитая логистика (ЗАО «Агронова») |
| ОАО «Уралкалий» | 11639 тыс. тонн за 2008 год | Калийные удобрения | реализуется в странах Европы, , Африки, на Ближнем Востоке, в США | 10% | Развитая современная производственная база |
| ОАО «Аммофос» | 679 тыс. тонн за 2008 год | Аммофос-экстра, ДАФ, ДАФК, Азотно-фосфорно-калийное удобрение, ЖКУ марка | РФ, СНГ, дальнее зарубежье | 2,1% | Современное производство, налаженный сбыт |

Итак, в настоящее время в сегменте минеральных удобрений присутствуют ярко выраженные компании-лидеры, которые конкурируют между собой, главным образом, по степени освоенности отечественных и иностранных площадок, и соответственно по объемам сбыта. Однако это можно говорить лишь о тех компаниях, которые развиваются в одинаковых направлениях, то есть производстве удобрений из одного виды сырья, например, производстве азотных удобрений.

Если же говорить о компаниях, занимающихся производством различных типов продукции, то конкуренция как таковая между ними отсутствует, и в принципе в каждом из сырьевых подсегментов можно выделить одного или двух монополистов, которые имеют конкурентов лишь на мировом уровне.

Нужно отметить, что в условиях финансового кризиса, и уже наблюдающегося сокращения объема производства, конкуренция между «однопрофильными» игроками, скорее всего, ужесточится. При этом возможны и негативных прогнозы по развитию некоторых предприятий, вплоть до банкротства. В таких непростых условиях будут «выживать» сильнейшие, чьи позиции в дальнейшем лишь усилятся.

Сегодня компания ОАО «Аммофос» намерена больше внимания уделять модернизации и обновлению оборудования, работающего в сложных технологических условиях под воздействием агрессивной среды.

В связи с временным снижением спроса на мировом рынке, компания приступила к осуществлению мер по оптимизации издержек производства и сокращению выпуска продукции до уровня, сопоставимого с текущим потреблением.

## 2.3 Анализ внешнеэкономической деятельности ОАО «Аммофос»

ОАО «Аммофос» является одним из крупнейших отечественных экспортеров минеральных удобрений.

Доля экспорта в 2009 г составила 68% общего объема выпускаемой продукции. В таблице 2.3 дано описание основной продукции предприятия и принятых сокращений названий этой продукции.

Таблица 2.3 - Наименование продукции ОАО «Аммофос»

|  |  |
| --- | --- |
| Продукт | Описание |
| Аммофос-экстра 12:52 | концентрированное, безнитратное, водорастворимое, гранулированное азотно-фосфорное удобрение |
| Диаммонийфосфат удобрительный (ДАФ) 18:46 | концентрированное, безнитратное, водорастворимое, гранулированное азотно-фосфорное удобрение |
| Диаммофоска (ДАФК) 10:26:26 | концентрированное, безнитратное, водорастворимое, гранулированное азотно-фосфорно-калийное удобрение. |
| Азотно-фосфорно-калийное удобрение (NPK) марка 13-19-19 | концентрированное, гранулированное, безнитратное, водорастворимое удобрение |
| ЖКУ марка 11-37 | жидкое комплексное, концентрированное, безнитратное, азотно-фосфорное удобрение с повышенным содержанием питательных веществ |

В таблице 2.4 проведен анализ поставок основных трех видов продукции, выпускаемой ОАО «Аммофос» на внутренний и внешний рынок. Анализ проведен за 2009 г. с помесячной разбивкой.

Таблица 2.4 - Анализ поставок продукции ОАО «Аммофос», т.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | МАФ | | ДАФ | | ЖКУ | | Всего: |
| экспорт | внутренний рынок | экспорт | внутренний рынок | экспорт | внутренний рынок |
| январь | 57 961 | 200 | 71 661 | 200 | 3 950 | 200 | 198 676 |
| февраль | 53 210 | 200 | 66 467 | 200 | 3 000 | 200 | 185 864 |
| март | 64 704 | 200 | 72 657 | 200 | 2 700 | 200 | 210 257 |
| апрель | 61 467 | 200 | 71 661 | 200 | 3 950 | 200 | 209 416 |
| май | 45 317 | 200 | 63 436 | 200 | 2 700 | 4 500 | 164 861 |
| июнь | 78 191 | 200 | 71 445 | 200 | 2 700 | 4 500 | 191 379 |
| июль | 47 846 | 200 | 62 138 | 200 | 3 000 | 4 500 | 155 872 |
| август | 60 911 | 200 | 74 259 | 200 | 2 700 | 4 500 | 213 663 |
| сентябрь | 52 903 | 200 | 101 532 | 200 | 2 700 | 4 300 | 194 335 |
| октябрь | 38 995 | 200 | 90 493 | 200 | 2 900 | 200 | 140 988 |
| ноябрь | 50 375 | 200 | 112 224 | 200 | 3 950 | 200 | 181 157 |
| декабрь | 63 689 | 200 | 92 441 | 200 | 2 700 | 200 | 211 434 |
| Итого: | 675 569 | 2 400 | 950 414 | 2 400 | 36 950 | 23 700 | 2 257 901 |

По данным таблицы 2.2 и рис. 2.1 можно сделать следующие выводы. Во-первых, поставки продукции на внешний рынок в несколько десятков раз превышают поставки на внутренний рынок. Во – вторых, наибольшим спросом на внешнем рынке пользуется Диаммонийфосфат удобрительный (ДАФ), далее идет марка МАФ и, наиболее низкие объемы экспорта у марки ЖКУ.



Рис. 2.1 - Объемы экспорта продукции ОАО «Аммофос»

География поставок продукции предприятия достаточно разнообразна, она включает в себя страны Европы, Азии, Америки и Африки. Основные потребители продукции ОАО «Аммофос» приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - География поставок продукции ОАО «Аммофос» за 12 мес. 2009 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| МАФ | | ДАФ | | ЖКУ | |
| Страна | Всего, ТН | Страна | Всего, ТН | Страна | Всего, ТН |
| Аргентина | 61 738,446 | Турция | 31 363,000 | Швейцария | 956,154 |
| Уругвай | 24 175,288 | Аргентина | 128 225,823 | Франция | 4 520,830 |
| Бразилия | 238 175,814 | Уругвай | 42 865,139 | Великобритания | 12 944,624 |
| Нидерланды | 75 114,073 | Бразилия | 45 766,615 | Литва | 323,800 |
| Бельгия | 19 800,000 | Нидерланды | 153 697,082 | Германия | 663,420 |
| Швеция | 4 484,167 | Бельгия | 47 632,891 | Польша | 937,600 |
| Европа | 64 071,428 | Европа | 135 476,406 |  |  |
| Испания | 4 012,966 | Иран | 31 473,600 |  |  |
| Пакистан | 53 013,800 | Пакистан | 169 221,368 |  |  |
| Канада | 13 367,800 | Индия | 32 963,800 |  |  |
| ИТОГО: | 557 953,782 |  | 818 685,724 |  | 20 346,428 |

Если проанализировать в процентном соотношении отгрузку продукции на экспорт в 2008-2009 гг. (рис. 2.2), то можно сделать вывод, что в 2009 г. экспорт продукции существенно был увеличен в Европу и Азию и уменьшен в Америку. В Африку в 2009 г. продукция не поставлялась.



Рис. 2.2 - Анализ экспорта продукции ОАО «Аммофос» в 2008-2009 гг.

Производственная программа отгрузки минеральных удобрений за отчетный период выполнена в полном объеме, отгружено 2 166 тыс. тонн. Дополнительно к плану отгружено 16 тыс. тонн удобрений. Отгрузка на внутренний рынок составила 492 тыс. тонн. Относительно прошлого года объемы отгрузки на внутренний рынок снизились на 76 тыс. тонн или на 13%.

Не смотря на усилия по увеличению объемов поставок на внутренний рынок, ОАО «Аммофос» продолжало оставаться экспортоориентированным предприятием. Объемы продаж на внешний рынок более чем в 3 раза превышают объемы продаж внутри страны.

Объем продаж минеральных удобрений за 2009 год на экспорт составили 1 674 тыс. тонн, или 77% от общего объема продаж.

Вся отгруженная продукция на экспорт соответствовала контрактным требованиям по качеству, количеству и срокам отгрузки минеральных удобрений.

Таким образом, подытоживая проведенный анализ мы можем констатировать, что предприятие увеличивает поставки не только на внутренний рынок, но и на экспорт, а также проводит активную политику по поиску и завоеванию новых рынков.

## 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ

## ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «Аммофос»

## НА БЛИЖАЙШУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

На 2011 год планируется обеспечить выпуск серной кислоты на уровне 2 098 тыс. тонн, что ниже уровня прошлого года на 217 тыс. тонн, произвести фосфорной кислоты – 906 тыс. тонн 100% Р205, что так же ниже уровня прошлого года на 17 тыс. тонн 100% Р205, минеральных удобрений – 2 255 тыс. тонн в физической массе. Это на 88 тысяч тонн (4%) больше, чем в 2009 году.

При формировании производственной программы 2011 года приоритет выпуска минеральных удобрений был отдан наиболее рентабельным видам продукции. Структура отгрузки в 2011 году сохранена на уровне 2010 года (77% - экспорт, 23% - внутренний рынок).

План производства ДАФ на 2011 год выше на 274 тысячи тонн и составит 1 620 тысяч тонн физической массы, при этом увеличение выпуска ДАФ на первом участке ПМУ составит 110 тысяч тонн.

План по выпуску ЖКУ в 2011 году по сравнению с выпуском 2010 года снижен на 21,4 тысяч тонн физической массы и составит 30 тыс. тонн с продажей основного количества на экспорт.

Налаживание связей с независимыми сбытовыми организациями может способствовать вытеснению с рынков конкурирующих предприятий, которые сотрудничают с теми же агентами на менее выгодных условиях. Особое значение имеет использование независимых посредников в случаях, если предприятие заинтересовано в обеспечении потребителя сопутствующими услугами, которые оно не в состоянии оказывать самостоятельно, тогда как сбытовые фирмы занимаются оказанием таких услуг. Система сбыта через независимых посредников в определенных ситуациях имеет свои преимущества, например при внедрении продукции предприятия на новые рынки сбыта, когда собственная сбытовая система еще не создана. В ряде случаев использование независимой сбытовой сети необходимо и на основном рынке, если данная сеть представлена сильными конкурирующими предприятиями по причине хорошего освоения ими рынка, наличия тесных контактов с потребителями или в силу их финансовой мощи.

Учитывая перенасыщение рынка минеральных удобрений, уменьшение цен, обострение конкуренции на внешних рынках, и преследуя цели наращивания экспорта продукции, ОАО «Аммофос» необходимо уделять большое внимание дальнейшему развитию товаропроводящей сети как инструмента эффективной реализации продукции.

В этой связи ОАО «Аммофос» следует провести следующие мероприятия, направленные на развитие товаропроводящей сети и расширение рынков сбыта:

- дальнейшее развитие и совершенствование товаропроводящей сети на территории России, а также совершенствование сети сервисного обслуживания за счет создания авторизированных сервисных центров;

- для проведения эффективной работы по продвижению торговой марки «Аммофос» в Казахстане и странах среднеазиатского региона открытие торгового представительства «Аммофос» в г. Алматы, Казахстан;

- расширение ТПС в Молдове за счет сотрудничества с существующими дилерами, а также осуществлять поиск новых партнеров;

- расширение производственной кооперации с европейскими (литовскими) предприятиями-производителями минеральных удобрений;

- увеличение объемов оказываемых производственных услуг;

- подготовка к созданию венесуэльско-белорусского совместного предприятия по производству минеральных удобрений. Основным рынком сбыта продукции создаваемого СП будет внутренний рынок Венесуэлы. В последствии планируется возможный экспорт в близлежащие страны: Боливия, Никарагуа, Куба и др.

Рассмотрим более подробно дальнейшее развитие и совершенствование товаропроводящей сети на территории СНГ. Для расширения товаропроводящей сети на территории СНГ ОАО «Аммофос» можно предложить создать структуры службы маркетинга по регионам, в частности, открыть представительства в городе Львов и в городе Харьков.

Численность персонала представительства в г. Львов составит три человека.

Единовременные затраты по открытию представительства составят:

- оформление документов – 1000 у.е.;

- закупка офисной мебели и оргтехники – 3500 у.е.

Итого единовременных затрат по представительству в г. Львов: 4500 у.е.

Ежемесячные расходы на содержание представительства:

- аренда офиса - 350 у.е.;

- расходы на оплату труда:

- заработная плата руководителю подразделения - 900 у.е.,

- его двум заместителям - по 500 у.е. (итого 1000);

- транспортные расходы - 270 у.е.;

- расходы на оплату коммунальных услуг, услуг связи и техническое обслуживание средств связи - 150 у.е.;

- амортизация основных средств - 75 у.е.;

- нормируемые расходы, включенные в состав себестоимости (информационные, консультационные, аудиторские, расходы на подготовку кадров и т. д.) – 160;

- затраты на комиссионные, агентские и иные вознаграждения сторонним организациям – 200;

- отчисления, производимые от фонда заработной платы всех представителей (35 % от фонда заработной платы) – 665 у.е.;

Итого ежемесячные расходы по представительству в г. Львов: 3770 у.е.

Численность персонала Львовского представительства составит три человека.

Единовременные затраты по открытию представительства составят:

- оформление документов – 1000 у.е.;

- закупка офисной мебели и оргтехники – 3200 у.е.

Итого единовременных затрат по представительству в г. Харьков: 4200 у.е.

Ежемесячные расходы на содержание представительства:

- расходы на аренду и содержание помещений - 280 у.е.;

- расходы на оплату труда: трем представителям - по 400 у.е.;

- расходы на оплату коммунальных услуг, услуг связи и техническое обслуживание средств связи - 140 у.е.;

- транспортные расходы - 170 у.е.;

- нормируемые расходы, включенные в состав себестоимости (информационные, консультационные, аудиторские, расходы на подготовку кадров и т. д.) - 130 у.е.;

- амортизация основных средств - 60 у.е.;

- отчисления, производимые от фонда заработной платы всех представителей - 420 у.е.;

- затраты на комиссионные, агентские и иные вознаграждения сторонним организациям - 300 у.е.

Итого затраты на представительство в г. Харьков: 2700 у.е.

В функции представителей будет входить инспектирование торговых предприятий и организаций с целью заключения договоров на поставку им продукции ОАО «Аммофос» для реализации. Предлагается представителям кроме фиксированного оклада также установить премию от каждого заключенного договора или контракта на поставку удобрений в размере 7 % от стоимости контракта. Сотрудники представительства будут подчиняться руководителю маркетинговой службы ОАО «Аммофос».

Для обоснованного принятия решения о целесообразности открытия представительств городе Львов и в г. Харьков необходимо рассчитать эффективность предложенных мероприятий.

Прогнозируемый рост объема реализации продукции ОАО «Аммофос» на зарубежных рынках в связи с открытием новых представительств составит 19,5%. За 2008 год выручка от реализации продукции на зарубежных рынках составила 31,138 млн. р.

Таким образом, в результате открытия новых представительств выручка от реализации продукции (∆В) на зарубежных рынках увеличится на:

∆В = Взар · %Взар / 100,

где Взар – выручка от реализации продукции на зарубежных рынках, млн. р.;

%Взар – процент увеличения выручки на зарубежных рынках, %.

∆В = 11,138 · 19,5 / 100 = 6,07 млн. р.

Средний уровень рентабельности продаж на зарубежных рынках составляет 14,2%.

Таким образом, дополнительная прибыль от реализации (∆Пр\*) составит:

∆Пр\* = ∆В · Рпр.зар / 100,

где Рпр.зар – средний уровень рентабельности продаж на зарубежных рынках, %.

∆Пр\* = 6,072 · 14,2 / 100 = 0,86 млн. р.

Единовременные затраты (Зе) на открытие представительств с учетом курса доллара 27,5 р. составят:

Зе = (Зе.Яр + Зе.П) · К,

где Зе.Яр – единовременные затраты по открытию представительства в г. Львов, у.е.;

Зе.П – единовременные затраты по открытию представительства в г. Харьков, у.е.;

К – курс доллара США, р.

Зе = (4500 + 4200) · 27,5 = 8700 · 2750 = 239 тыс. р.

Ежемесячные (Зм) затраты на функционирование представительств с учетом курса доллара 27,5 р. составят:

Зм = (Зм.Яр + Зм.П) · К,

где Зм.Яр – ежемесячные затраты по открытию представительства в г.Харьков, у.е.;

Зм.П – ежемесячные затраты по открытию представительства в г. Харьков, у.е.

Зм = (3770 + 2700) · 27,5 = 6470 · 27,5 = 178 тыс. р.

За год затраты (с учетом единовременных) по работе представительств (З) будут равны:

З = Зе + Зм · 12,

З = 23,9 + 17,8 · 12 = 2,37 млн. р.

Таким образом, уже в первый год работы новые представительства в городах Львов и Харьков принесут прибыль от реализации (∆Пр) в размере:

∆Пр = ∆Пр\* – З,

∆Пр = 8,62 – 2,37 = 6,24 млн. р.

В результате выручка от реализации в целом по предприятию увеличится на 4,48%:

Тпр = ∆В · В / 100,

где Тпр – темп прироста выручки от реализации продукции, %;

В – выручка от реализации продукции предприятия, млн. р.

Тпр = 6072 / 135333 · 100 = +4,48%

Кроме того, убыток отчетного периода ОАО «Аммофос» снизится на 62,4 млн. р.

Таким образом, исходя из расчетов, в результате открытия представительств в городах Львов и Харьков выручка от реализации продукции на зарубежных рынках увеличится на 19,5%, что составляет 6072 млн. р. При этом выручка от реализации в целом по предприятию увеличится на 4,48%, а дополнительная прибыль составит 6,24 млн. р. в год.

Это говорит о достаточно высокой эффективности предлагаемых мероприятий по созданию представительств ОАО «Аммофос».

Внедрение названных мероприятий позволит ОАО «Аммофос» повысить оперативность принимаемых решений на местах, так как нет зависимости от решений сторонних организаций.

Цены будут конкурентоспособны по сравнению с уровнем цен других организаций за счет установлении минимальной торговой наценки или ее отсутствия.

Решающим образом сократятся сроки реализации продукции за счет более эффективной политики маркетинга, распродаж, скидок, рекламных материалов, оформления, упаковки, рассылка каталога.

При планировании внешнеэкономической деятельности возможны следующие риски:

* Риски, определяемые состоянием рынка в целом и возможными изменениями макроэкономического характера, финансовые риски (инфляция, курсы валют, экономический спад, нестабильность внутренней политической и экономической ситуации). Так, при планировании своей деятельности Общество учитывает прогнозные значения процентных ставок, валютных курсов и уровня инфляции, тем не менее, существенные отклонения данных показателей от прогнозных значений могут оказывать свое влияние на деятельность Общества.
* Отраслевые риски, связанные с изменением конъюнктуры внутреннего и мирового рынков минеральных удобрений, а также зависимостью общества от основных поставщиков сырья и тарифов естественных монополий. Специфика рынков основного сырья такова, что Общество вынуждено работать с небольшим кругом поставщиков, а в ряде случаев с монополистами. В результате возникает зависимость от основных поставщиков. Кроме того, существуют риски, связанные с возможным изменением цен на сырье, услуги и продукцию Общества.
* Правовые риски, связанные с изменением налогового законодательства, валютного и таможенно-тарифного регулирования, а также действиями, связанными с незаконным получением и разглашением сведений, составляющих коммерческую тайну. Также существует риск неисполнения контрактных обязательств, для снижения которого Общество отдает предпочтение проверенным и надежным партнерам, имеющим многолетние договорные отношения и положительный опыт ведения расчетов.
* Риски производственного характера, возникающие в результате ошибок проектирования, пожаров и нарушений ведения технологических процессов при эксплуатации оборудования; непредвиденного воздействия окружающей среды; ошибок персонала; угроз совершения диверсионно-террористических актов.

Для снижения негативного воздействия перечисленных рисков проводится работа по стратегическому планированию деятельности, мониторингу социально-экономической и нормативно-правовой среды и прогнозированию внешней обстановки. Такого рода деятельность позволяет гибко реагировать на изменяющиеся неблагоприятные внешние факторы и сводить к минимуму риски за счет диверсификации и поиска наиболее перспективных и прибыльных направлений. Так, в рамках реализации программ развития внедряются ресурсосберегающие технологии, имеющие своей целью снижение зависимости от тарифов естественных монополий, а также гибкие технологии, позволяющие оперативно реагировать на изменение конъюнктуры рынков сбыта. Ведется работа по оптимизации транспортных потоков, активно развивается сбытовая сеть, улучшается качество обслуживания потребителя. Реализация данных мероприятий позволяет Обществу сохранять конкурентоспособную позицию, как на внешнем, так и на внутреннем рынках сбыта.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Производственно-хозяйственная внешнеэкономическая деятельность предприятия, содержание которой — кооперация в сферах производства и обращения, в инновационной, внедренческой и сервисной областях, может осуществляться с использованием ассоциаций делового сотрудничества (дома делового сотрудничества), производственно-сбытовых предприятий (торговые дела), концессий, консорциумов, акционерных обществ, совместных предприятий, зон свободного предпринимательства, предоставления услуг (сервисные организации, рекламные бюро, лизинговые организации, технические центры и др.), совместных объектов производственного и инфраструктурного назначения, открытых городов и районов, международных экономических организаций и других форм.

Эффективной формой привлечения иностранного капитала в Россию является создание в нашей стране совместных предприятий. При этом могут быть поставлены следующие цели:

- привлечение передовой зарубежной технологии и управленческого опыта;

- насыщение внутреннего рынка высококачественной продукцией;

- привлечение в страну (на предприятие) дополнительных материальных и финансовых ресурсов;

- замещение импорта;

- развитие экспортного потенциала;

- обучение национальных кадров.

Во второй главе был проведен анализ внешнеэкономической деятельности ОАО «Аммофос» и спланированы действия на ближайшую перспективу.

Экономические расчеты показали, что данный план выгоден, и может быть принят на вооружение руководством ОАО «Аммофос».

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения, Учебное пособие, Москва, ИКЦ "Маркетинг", 2007.- 218 с.
2. Бляхина Л.С.. Экономика фирмы. Учебное издание. Санкт-Петербург. – 2006 . – 290 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 377 с.
4. Дегтярева О.И., Полянова Т.Н., Саркисов С.В. Внешнеэкономическая деятельность. Издательство: Дело, 2008. – 32 с.
5. Константинов Г.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – Иркутск: 2009
6. Кочетов Э.Г. Глобалистика: теория, методология, практика. - М. 2007
7. Лавров С.Н., Фролов Б.А. Валютно-финансовые отношения предприятий и организаций с зарубежными партнерами. - М., 2007. – 392 с.
8. Малиновский П.В. Глобализация как цивилизационный процесс // Россия и современный мир. 2006. N 2. С. 5 - 30
9. Оболенский В.П., Асланова Т.О. Внешнеэкономические проблемы повышения конкурентоспособности российского производства // Проблемы прогнозирования. - 2008. -№ 5. -с.88 - 99.
10. Основы внешнеэкономических знаний / Под. ред. И.П. Фаминского. -М.: Международные отношения, 2007. – 278 с.
11. Подольник А.П. Стратегия и тактика управления фирмой. Санкт-Петербург. – 2006. – 409 с.
12. Портер М., Самплер Д, Прахалад С. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М., 2007
13. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Межд.отношения, 2008
14. Региональная экономика: учеб. пособие /Под. ред. Т.Г. Морозовой. -М.: ЮНИТИ, 2004. – 178 с.
15. Рубинская Э.Т. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия. Издательство: Приор, 2007. – 246 с.
16. Спартак А. Государственная поддержка экспорта в России // Внешняя торговля. -2008. -№4. -с.8 - 12.
17. Стратегическое планирование /Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2008. – 440 с
18. Стровский Л.Е. Внешний рынок и предприятие. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 310 с.
19. Суша Г.З. Экономика предприятия. Учебное пособие. Москва-2005. – 334 с.
20. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцевой, М.И. Соколовой М., 2008
21. Управление внешнеэкономической деятельностью хозяйствующих субъектов в России: учеб. пособие / Под. ред. А.К. Иванова. - М., 2004. – 204 с.
22. Урманов И. Международные инвестиционные проекты в отечественном машиностроении // Российский экономический журнал. -2008. -№8. - с.72-76.

1. Халипов СВ. Таможенное право: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. — М., 2006. — С. 210 [↑](#footnote-ref-1)