**Содержание**

Введение 3

1. Теория внешнеэкономической деятельности 5

1.1 Виды внешнеэкономической деятельности 5

1.2 Функции внешнеэкономических связей 6

1.3 Классификация внешнеэкономических связей 8

2. Особенности внешнеэкономической деятельности компаний в современных условиях 9

2.1 Содержание, формы и методы внешнеэкономической деятельности компаний 9

2.2 Организация зарубежной производственной деятельности компаний 12

3. Организационная структура аппарата управления внешнеэкономической деятельностью компаний 21

3.1 Специализированный аппарат управления внешнеэкономической деятельностью в крупных промышленных фирмах 21

3.2 Особенности организации управления внешнеэкономической деятельностью в компании «Kodak» 29

Заключение 32

Список литературы 34

# Введение

Внешнеэкономическая деятельность является важной и неотъемлемой сферой хозяйственной деятельности предприятий, фирм, всех участников рыночных отношений. Произошедшая в современном обществе переоценка принципов и модельных характеристик экономического развития изменила представления о международном сотрудничестве.

Вне фактора международного сотрудничества и прежде всего на уровне первичного предпринимательского звена практически невозможно добиться решения задач глубокого реформирования воспроизводственного комплекса Украины, вывода страны из затяжного кризиса, рационализации экономики. Становление рыночных отношений на современном этапе требует двоякого видения проблематики внешнеэкономической деятельности. В связи с этим возникает и соответствующее отношение к ней как, с одной стороны, к объекту целенаправленного организационно-экономического воздействия с целью стимулирования предпринимательской активности и налаживания устойчивых саморегулирующихся рыночных связей и механизмов, а с другой – как к ускорителю прогрессивных преобразований в структуре общественного воспроизводства, источнику передовых технологических и организационных идей в области управления общественно-производственными системами.

При этом основным хозяйственным звеном, опосредующим процесс интернационализации экономической жизни, является подразделение организаций ее базового уровня – предприятия, фирмы и другие жизнеспособные в условиях рынка самостоятельные единицы предпринимательского типа, нацеленные на достижение гармонизированных с общественными интересами максимальных показателей прибыльности, коммерческого оборота, технического перевооружения.

Каждые семь лет происходит практически полное обновление технического потенциала промышленности. Это не значит, что старое оборудование непременно раз в семь лет заменяется на новое, но идеи, позволяющие значительно продвинуться по пути технического прогресса, успешно оформляются и реализуются именно с такой периодичностью. Но эти «семилетки» вовсе не догма: если компания чувствует свою силу, имеет достаточный производственный и человеческий потенциал, если обстоятельства ставят ее перед выбором – погибнуть или победить, тогда включаются совершенно другие механизмы. Они помогают выжить тем, кто имеет волю и решимость, для кого будущее своего предприятия, своей фирмы дороже ухода от временных трудностей и проблем.

Развитие – это важнейшее задание, которое стоит перед человечеством. Сегодня более миллиарда жителей планеты, то есть пятая часть населения Земли живет на средства, которые составляют менее одного доллара в день. Тем не менее, за последние сорок лет многие развивающиеся страны достигли прогресса, продвигаясь вперед поразительными темпами, в некоторых из них средние доходы возросли более, чем в пять раз. Следовательно, мы наверняка можем сказать, что быстрое непрерывное развитие не является призрачной мечтой – это вполне достижимая реальность.

Поэтому внешнеэкономическую деятельность необходимо рассматривать в качестве существенного фактора повышения эффективности хозяйственной деятельности как на уровне отдельных предпринимательских структур, так и в масштабах страны, который, вместе с тем, не может не соответствовать общему состоянию и особенностям развития всей воспроизводственной сферы.

# 1. Теория внешнеэкономической деятельности

## 1.1 Виды внешнеэкономической деятельности

Развитие цивилизации вызывает постоянное вовлечение отдельных государств в международные хозяйственные связи, что ведет к созданию единой мировой экономики. Все страны мира развиваются по общим экономическим законам, что обусловливает приоритет экономического характера международных отношений.

Постоянно усложняющаяся структура потребностей, редкость и удаленность ресурсов требуют все более эффективных средств обмена не только между регионами внутри отдельного государства, но и между самими государствами и мировыми регионами.

Экономическое развитие и прирост населения в разных регионах мира происходят неравномерно, что также вызывает необходимость расширять международные обмены, которые содействуют развитию новых рынков (товаров, услуг, труда, информационных, финансовых и др.), импорту сырья, технологическому и информационному обмену, научным, научно-техническим, производственным, культурным и прочим внешнеэкономическим связям.

Внешнеэкономические связи – это комплексная система разнообразных форм международного сотрудничества государств и их субъектов во всех отраслях экономики. К субъектам государства относятся носители прав и обязанностей, возложенных на них государством. Это регионы, находящиеся на самоуправлении, хозяйствующие субъекты (хозяйственные товарищества и общества, унитарные предприятия и др.) и индивидуальные предприниматели.[[1]](#footnote-1)

Внешнеэкономические связи являются исторической и экономической категорией. Как историческая категория внешнеэкономические связи являются продуктом цивилизации. Они возникают с появлением государств и развиваются вместе с ними. Особенно мощный толчок развитию этих связей дало разложение феодализма. Переход от натурального хозяйства к товарно-денежным отношениям вызвал резкий скачок в развитии национальных рынков отдельных государств и в обмене товарами этих национальных рынков, что привело к расширению и углублению интернациональных связей и международного обмена в экономической сфере государственных отношений.

Как экономическая категория внешнеэкономические связи представляют собой систему экономических отношений, возникающих при движении ресурсов всех видов между государствами и экономическими субъектами разных государств. Эти двухсторонние отношения охватывают все сферы экономической жизни государства и прежде всего его производственную, торговую, инвестиционную и финансовую деятельность.

## 1.2 Функции внешнеэкономических связей

Сущность внешнеэкономических связей как экономической категории проявляется в их функциях. Такими функциями являются:

1. Организация и обслуживание международного обмена природными ресурсами и результатами труда в их вещественной и стоимостной форме.

2. Международное признание потребительной стоимости продуктов международного разделения труда;

3. Организация международного денежного обращения.

Содержание первой функции заключается в доведении продуктов, добываемых в качестве природных ресурсов и продуктов, получаемых в процессе международного разделения труда, до конкретных потребителей через обмен продуктов и результатов труда в их вещественной и стоимостной форме. Организация обмена одновременно предусматривает и обслуживание этого обмена.

В процессе выполнения второй функции происходит завершение акта товарно-денежных отношений и окончания обмена денег на продукт международного разделения труда, в результате чего потребительная стоимость (ее практическая значимость), заключенная в этом продукте, получает международное признание.

Содержанием третьей функции является создание с помощью механизма этих связей условий для непрерывного движения денег в процессе совершения различных международных расчетов.

Одновременно внешнеэкономические связи выступают инструментом воздействия на экономическую систему государства, которое осуществляется через механизм внешнеэкономической деятельности.

В современном мировом хозяйстве внешнеэкономические связи выступают как факторы роста национального дохода государства, экономики народнохозяйственных затрат и ускорения научно-технического прогресса.

Осуществление этих связей позволяет перенести межгосударственное сотрудничество с обычного обмена товарами на торговлю услугами, совместное решение технико-экономических задач, развитие научной и производственной кооперации и других форм совместной хозяйственной деятельности, в том числе создание совместных предприятий.

Через механизм внешнеэкономических связей спрос на товары и услуги мирового рынка переносится на внутренний рынок того или иного государства. Это вызывает потребность в развитии производительных сил, что, в свою очередь, способствует развитию промышленности, сельского хозяйства, торговли, сферы услуг и финансовых учреждений.

Развитие внутреннего рынка страны ведет к опережению объема предложения над объемом спроса внутри государства, что вызывает расширение внешнеторговых операции, удешевление стоимости капитала и снижение издержек производства и обращения.

## 1.3 Классификация внешнеэкономических связей

Эффективность организации внешнеэкономических связей и механизма управления ими во многом определяется классификацией связей.

Под классификацией внешнеэкономических связей следует понимать распределение этих связей на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей. Классификационная система внешнеэкономических связей состоит из видов и форм связей.

Вид внешнеэкономических связей – это совокупность связей, объединенная одним общим признаком, например направлением товарного потока и структурным признаком.

Классификационный признак, связанный с направлением товарного потока, определяет движение товара (услуги, работы) из одной страны в другую, т.е. отражает вывоз товара из страны или ввоз товара в данную страну. По этому признаку внешнеэкономические связи делятся на экспортные, связанные с продажей и вывозом товара, и импортные, связанные с покупкой и ввозом товара.[[2]](#footnote-2)

Структурный признак классификации внешнеэкономических связей определяет групповой состав связей. Он связан со сферой экономических интересов и с основной целью внешнеэкономической деятельности государства. По структурному признаку внешнеэкономические связи подразделяются на внешнеторговые, финансовые, производственные, инвестиционные.

Форма связи – это способ существования данного вида связи, внешнее проявление (очертание, оформление) сущности какой-либо конкретной связи.

К формам внешнеэкономических связей относят торговлю, бартер, туризм, франчайзинг, лизинг и др.

# 2. Особенности внешнеэкономической деятельности компаний в современных условиях

## 2.1 Содержание, формы и методы внешнеэкономической деятельности компаний

Качественные изменения в организационных формах и методах внешнеэкономической деятельности компаний являются результатом тех сдвигов, которые происходят в сфере производства, где господствующие позиции принадлежат ТНК. Эти изменения отражают тот факт, что проблема воспроизводства все более превращается в проблему рынка, и, чтобы осуществить производство на расширяющейся основе, ТНК все глубже внедряются в сферу международного обращения путем создания собственной заграничной сети. Это проникновение вместе с тем означает, что сам характер и содержание международной деятельности фирм претерпевают существенные изменения, поскольку международная деятельность все более отражает результаты производственного кооперирования и производственных связей как между крупными ТНК, так и внутри них.

Сосредоточение значительной части международного товарообмена в ТНК и осуществление его в формах и методах, присущих их экономической природе, определяют во многом характер международных экономических связей в современных условиях. Транснационализация производства и капитала стала не только непосредственным условием функционирования и развития ТНК, но и фактором, определяющим в известной мере темпы и пропорции развития всей мировой системы хозяйства. По мере возрастания в деятельности ТНК роли внешнеэкономической сферы она становится все более действенным фактором их экономического роста.

Важнейшие изменения в содержании внешнеэкономической деятельности ТНК проявляют себя прежде всего в том, что наряду с торговлей в ее традиционном виде все большее значение приобретают новые формы обмена, такие, как производственное сотрудничество, обмен научно-техническими знаниями и опытом, другими услугами.

Развиваясь с конца 60‑х годов, производственное сотрудничество и тесно связанная с ним торговля научно-техническими знаниями превратились в наиболее интенсивно растущие сферы внешнеэкономических связей между странами и обусловили существенные сдвиги в структуре этих связей. Международный торговый обмен, связанный с реализацией поставок в рамках производственного кооперирования, тесно увязывается с производственными потребностями заинтересованных компаний.

Существенные сдвиги, которые произошли в международном товарообороте, все в большей степени становятся результатом развития внешнеэкономических связей ТНК, складывающихся на основе экономического и научно-технического сотрудничества между ними непосредственно в материальном производстве. Следствием этого явилось значительное усложнение продукции, поступающей в международный товарооборот (уникальное и комплектное оборудование); частая смена и обновление продукции; быстрое расширение ее ассортимента; рост числа взаимозаменяемых продуктов, производимых разными технологическими способами; повышение степени обработанности сырья и материалов; расширение поставок промежуточной продукции – компонентов, частей и деталей. В связи с этим возросли число, сложность, частота и разнообразие коммерческих операций на мировом рынке, что делает их более разносторонними и многогранными.[[3]](#footnote-3)

Происходящие сдвиги придали качественно новый характер применяемым ТНК формам и методам внешнеэкономической деятельности, которые во многом зависят от характера деятельности ТНК и видов выпускаемых продуктов; степени диверсификации и структуры производства; масштабов и характера деятельности заграничных дочерних компаний; специфики рынков стран-импортеров и многих других факторов.

Характер внешнеэкономический деятельности ТНК накладывает существенный отпечаток на развитие международного товарообмена, поскольку ТНК контролируют более половины мировой торговли и превратили более трети международного товарообмена во внутрикорпорационные поставки неторгового характера. Это значит, что ТНК получили возможность осуществлять регулирующее воздействие на международную торговлю в целом, перенося на нее применяемые ими формы и методы. Поскольку внутрикорпорационный оборот ТНК носит в известной мере планомерный характер, эта планомерность оказывает определенное воздействие на развитие международных экономических связей, содействуя усилению их сбалансированности.

Отношения между крупнейшими фирмами на мировом рынке все более перемещаются в область регулирования номенклатуры и масштабов их производственной деятельности и степени участия в международном разделении труда. Изменение форм и методов осуществления деятельности ТНК на мировом рынке отражает поиск ими путей решения экономических проблем в условиях усиливающейся конкурентной борьбы.

По существу применяемые ТНК формы и методы внешнеэкономических связей содействовали превращению их в ТНК. Возрастание мощи ТНК и их господствующей роли на мировом рынке было предопределено развитием организационных форм и методов их внешнеэкономической деятельности.

Это свидетельствует о том, что развитие форм и методов внешнеэкономической деятельности ТНК представляет собой диалектический процесс, который ведет к возникновению у них качественно новых черт и вместе с тем требует дальнейшего изменения форм и методов с целью приспособления к условиям и потребностям мирового рынка.

## 2.2 Организация зарубежной производственной деятельности компаний

Новые явления в организационных формах управления внешнеэкономической деятельностью ТНК вытекают прежде всего из проводимой ими политики переориентации от экспорта товаров из страны базирования материнской компании к осуществлению производственной деятельности на подконтрольных заграничных производственных предприятиях с последующей реализацией продукции на зарубежных рынках. Это продиктовано стремлением ТНК использовать относительный избыток капитала для увеличения нормы прибыли, получаемой в странах с более низкой заработном платой, меньшими налогами, расходами на сырье, транспортировку и др.

Одним из важнейших условий роста заграничной производственной деятельности явилась тенденция к транснационализации хозяйственной жизни, которая в условиях научно-технической революции предопределила растущую потребность в специализации и кооперировании производства. ТНК стали все шире использовать специализацию и кооперирование производства как важную форму, обеспечивающую повышение прибыльности производства в глобальном масштабе. Это осуществлялось, в частности, путем разграничения производственных программ между заграничными дочерними компаниями, повышения их конкурентоспособности в результате внедрения на их предприятиях передовых научно-технических достижений, полученных в материнской компании. Важным стимулом к расширению заграничной производственной деятельности ТНК был также рост объективной потребности огромного по масштабам производства в крупных рынках сбыта. Такая потребность усиливала их стремление к внешнеэкономической экспансии, желание обойти таможенные и иные барьеры и расширить свои позиции на рынках других стран путем приближения к непосредственному потребителю с целью более полного учета его требований и спроса. Это вызвало необходимость возникновения и развития соответствующих форм внешнеэкономической деятельности ТНК.[[4]](#footnote-4)

Производственные заграничные филиалы и дочерние компании создаются либо в виде сборочных предприятий, либо предприятий с полным производственным циклом. Сборочные предприятия осуществляют сборку машин и оборудования из поставляемых частей, узлов и деталей с предприятий основной компании и продают их иностранным покупателям часто через местных посредников. Сборочные предприятия создаются в основном в отраслях, выпускающих продукцию массового производства, главным образом в автомобильной промышленности, производстве тракторов, мотоциклов, велосипедов, электробытовых приборов, радиоаппаратуры, сельскохозяйственного оборудования.

Заграничные сборочные предприятия являются удобным средством для организации сбытовой сети и технического обслуживания машин и оборудования в странах-импортерах. Используя их как базу, ТНК получают возможность не только продавать в данной стране собираемые машины и оборудование, налаживать техническое обслуживание, но и изучать особенности и потребности местных рынков в других видах машиностроительной продукции, устанавливать более тесные контакты с местными правительственными чиновниками, фирмами-импортерами и т.д.

Помимо чисто сборочных предприятий, изготовляющих машины и оборудование исключительно из импортируемых частей и деталей, широкое распространение получило создание за границей предприятий прогрессивной сборки, которые используют детали и части не только импортного происхождения, но и местного производства. На этих предприятиях доля деталей и частей местного производства со временем возрастает, а доля импортных частей соответственно уменьшается до минимума, включающего только те детали, которые невозможно изготовить на месте.

Создание собственных сборочных и производственных предприятий за границей обеспечивает ТНК дополнительные прибыли в результате более низких издержек производства в странах, где создаются эти предприятия. Это обусловлено следующими обстоятельствами. Прежде всего, как правило, материнская компания для своих сборочных и других производственных дочерних компаний выбирает страны, где уровень заработной платы рабочих ниже, чем в стране ее базирования. Большое значение имеет и уровень налогообложения в стране, где организуется дочернее производственное предприятие, по сравнению с его уровнем в стране материнской фирмы. При поставках машин и оборудования в разобранном виде, т.е. в виде узлов, частей и деталей, для последующей сборки на заграничном предприятии определенное значение имеет сокращение транспортных расходов благодаря более компактной упаковке узлов и деталей и вследствие этого более рациональному использованию перевозочных средств. Экономия на фрахте при экспорте оборудования в разобранном виде составляет, по некоторым подсчетам, более 20% цены товара. Перевозка оборудования в разобранном виде обеспечивает лучшую сохранность при дальних перевозках, облегчает его складирование.

Поставка машиностроительной продукции на собственные заграничные производственные предприятия в виде частей, узлов и деталей дает возможность преодолевать высокие таможенные барьеры в некоторых странах, так как пошлины на детали во всех странах значительно ниже, чем пошлины на готовые изделия. Создание заграничных сборочных и производственных предприятий не только облегчает продвижение товаров материнской компании на внешние рынки, но и обеспечивает устойчивый сбыт отдельных деталей, элементов и узлов машин и оборудования, изготовляемых материнскими компаниями для поставки дочерним предприятиям.

Большое влияние на расширение практики создания сборочных предприятий оказывает соответствующая правительственная политика стран-импортеров. Иногда импорт отдельных видов оборудования в собранном виде вообще запрещается или бывает весьма затруднен. В некоторых странах при создании сборочных предприятий предоставляются различные льготы (например, в Бельгии, Канаде, а также во многих развивающихся странах). Молодые государства, вставшие на путь самостоятельного экономического развития, будучи ограничены в финансовых и других ресурсах, вынуждены начинать развитие отечественного машиностроения со строительства сборочных предприятий за счет внешних источников финансирования. Многие из таких предприятий частично или полностью принадлежат иностранному капиталу. Для привлечения необходимых капиталов развивающиеся страны вводят ряд льгот для фирм, строящих машиностроительные предприятия, в частности, отменяют полностью или частично таможенные пошлины и налоги на ввоз оборудования и материалов для таких предприятий; ограничивают импорт готовой продукции, аналогичной той, которую будут выпускать создаваемые предприятия; предоставляют иностранным фирмам права полного или частичного перевода прибылей, получаемых на сборочных предприятиях; устанавливают налоговые льготы на определенный начальный период действия предприятия.[[5]](#footnote-5)

Поставка машин и оборудования в разобранном виде на сборочные и производственные дочерние предприятия промышленных ТНК осуществляется путем прямых контактов между материнской и дочерней компаниями и отражается в балансе компании часто как экспорт из страны производства. Продажа готовых изделий на рынке страны местонахождения дочерней компании или на рынках третьих стран уже относится к заграничным операциям компании и производится как через свои собственные каналы сбыта, так и через посредников.

Создание дочерних производственных предприятий за границей обеспечивает производство на более высоком техническом уровне, чем это доступно местным фирмам, благодаря использованию принадлежащих материнским компаниям лицензий, патентов и технических знаний. Существенную роль сыграло и то, что ТНК внесли изменения в формы организации обеспечения своих предприятий необходимым сырьем и материалами. ТНК создали за границей огромную сеть филиалов и дочерних компаний, практически поставивших под свой контроль добычу сырья в развивающихся странах и владеющих крупнейшими плантациями на территории этих стран.

Для этой организационной формы характерно сочетание производственной деятельности с совершением крупных коммерческих операций; полное устранение торгового посредничества на всем пути продвижения продукции от производителей одной страны к потребителям другой, от плантации до розничного магазина; объединение производственных, торговых и транспортных функций; организация специального торгового аппарата в лице дочерних сбытовых компаний; замена закупочных операций в странах происхождения товара получением такового с собственных рудников и плантаций.

Следовательно, использование такого рода организационных форм ведет к установлению непосредственных связей как с производителями первичного сырья, так и с потребителями конечной продукции. Крупнейшие компании, имеющие широкую сеть заграничных дочерних компаний по разработке промышленного сырья, обеспечивают значительную часть своих потребностей за счет внутрикорпорационных поставок этого сырья. На долю заграничных подконтрольных предприятий приходится значительная часть импорта сырьевых товаров США, Англии, Японии и некоторых других стран. Например, с подконтрольных предприятий в США поступает 1/10 импорта нефти и нефтепродуктов, 9/10 алюминия и бокситов, 3/4 никеля и железной руды, 1/2 свинца, цинка, меди, 1/3 асбеста. В общем импорте США доля поставок с подконтрольных предприятий возросла до 32%, при этом из развивающихся стран она повысилась до 38%, в том числе из стран Латинской Америки до – 43% и из стран Азии и Африки – до 33%.

Поставки с подконтрольных предприятий японских ТНК обеспечивают 15%импортируемой в Японию медной руды, 10–15% угля, железной руды, никеля и нефти, 5–10% бокситов, свинца и цинка.

Рост поставок сырья с подконтрольных предприятий свидетельствует также о расширении прямых импортных операций, хотя эти внутрикорпорационные операции считаются импортными лишь по форме, поскольку они учитываются таможенной статистикой импортирующих стран. По существу же это часть международной деятельности ТНК.

Огромную сеть филиалов и дочерних компаний имеют за границей так называемые колониально-сырьевые ТНК, скупающие сельскохозяйственные товары непосредственно у фермеров-производителей в развивающихся странах или разрабатывающие сырьевые ресурсы этих стран. Роль ТНК в организации закупок сырья, в производстве и сбыте готовых промышленных изделий в развивающихся странах остается высокой. Она определяется сохранением в той или иной форме экономической, а в некоторых случаях и политической зависимости многих стран, что создает для ТНК благоприятную возможность ведения в этих странах исключительно прибыльных операций. Реализация этой возможности обеспечивается прежде всего наличием в руках сырьевых ТНК разветвленной закупочной сети. В ряде стран они продолжают выполнять функции агентов «маркетинг боардз» (закупочных управлений) по закупкам продукции фермеров, которые осуществляются ими с помощью местных торговцев-посредников. Большое значение имеет также наличие у сырьевых ТНК широкой сбытовой (оптовой и розничной) сети, через которую они реализуют в больших количествах потребительские товары и некоторые виды оборудования собственного производства или производства других фирм.[[6]](#footnote-6)

Определенную роль в создании зарубежного производства сыграло также стремление ТНК к обеспечению производства стабильными и дешевыми источниками сырья, находящимися в развивающихся странах, для снижения себестоимости выпускаемой ими продукции и, следовательно, повышения рентабельности производства. В этом же направлении действовало стремление ТНК к расширению экономического и политического влияния в мире, что поощрялось различными мерами финансового и организационного содействия со стороны государств. Эти и другие факторы обусловили стремительный рост прямых заграничных капиталовложений ТНК в создание собственных производственных предприятий.

Следствием этого процесса явилось заметное изменение соотношения между продажами продукции, выпускаемой заграничными дочерними компаниями (далее употребляется термин «заграничные продажи»), и стоимостью товарного экспорта, осуществляемого материнской компанией.

У большинства компаний США и стран Западной Европы заметно преобладает заграничная производственная деятельность над чисто сбытовыми операциями по реализации экспортной продукции материнской компании, что послужило одним из важнейших факторов превращения фирм этих стран в международные по сфере деятельности.

Создание заграничных дочерних производственных компаний стало важной организационной формой содействия установлению господства ТНК на рынках многих стран. Это достигается путем организации производственными дочерними компаниями собственной системы сбыта, ориентированной как на реализацию продукции на внутреннем рынке страны пребывания, так и на осуществление операций по экспорту товаров в третьи страны и обеспечению их технического обслуживания. Примерно две трети продукции, производимой за границей дочерними компаниями американских ТНК, реализуется в третьих странах через собственные каналы сбыта. Особенно высока доля продаж на внутреннем рынке страны пребывания у дочерних компаний американских ТНК, расположенных в Германии (80%), Франции (80%), Австралии и Новой Зеландии (90%), Японии (85%). В других развитых странах она составляет в среднем 75%. Такое соотношение отражает тот факт, что заграничные предприятия американских ТНК сосредоточены в развитых странах преимущественно в отраслях обрабатывающей промышленности. Продукция обрабатывающих отраслей промышленности реализуется дочерними компаниями в основном на рынках стран их пребывания, а также экспортируется в третьи страны и лишь в очень небольших количествах поставляется предприятиям материнской компании в США (в основном в виде компонентов).

Повышение роли заграничных производственных дочерних компаний в внешнеэкономической деятельности американских ТНК, а также компаний западноевропейских стран отражает те качественные изменения, которые происходят в самом процессе транснационализации, требующем приспособления существующих форм к новым условиям. С этим непосредственно связано изменение функций, выполняемых сбытовыми компаниями, роль которых в современных условиях существенно меняется. Они превращаются по сути в чисто посреднические организации по сбыту продукции материнской компании на иностранном рынке.

В своей деятельности они ориентированы в основном на обеспечение технического обслуживания машин и оборудования, поставляемых материнской компанией и реализуемых на внутреннем рынке страны их пребывания. В данном случае речь идет о тех странах, где у фирм нет собственных производственных компаний, осуществляющих непосредственные связи с рынком. В таких странах сбытовые дочерние фирмы обычно служат опорными пунктами для создания в последующем собственной производственной базы материнской компании.

Важно подчеркнуть, что поскольку ТНК организуют свои сбытовые и производственные дочерние компании на рынках других стран, то уже сами эти компании выступают в качестве контрагентов на рынке. Это обстоятельство имеет принципиально важное значение, поскольку отражает изменения в характере взаимоотношений между производителем и конечным потребителем. Суть этих изменений сводится к тому, что заграничные сбытовые и производственные дочерние компании ТНК, составляющие элемент ее собственности, вступают в непосредственные контакты с конечным потребителем, как промышленным, так и розничным, на рынке страны местонахождения и на рынках других стран. Это означает, что не только возрастает роль прямых коммерческих операций, но и меняется их характер.[[7]](#footnote-7)

Создавая собственные заграничные сбытовые и производственные предприятия и устанавливая непосредственные межфирменные связи, ТНК не только вызывают изменения соотношения между традиционными методами осуществления коммерческих операций, но и способствуют изменению самого характера применяемых методов.

Отмеченные качественные изменения в организационных формах и методах осуществления внешнеэкономической деятельности фирм являются результатом тех сдвигов, которые происходят в сфере производства, где господствующие позиции принадлежат ТНК. Эти изменения отражают тот факт, что проблема воспроизводства все более превращается в проблему рынка, и чтобы осуществить производство на расширяющейся основе, ТНК все глубже внедряются в сферу международного обращения путем создания собственной заграничной сети. Это проникновение вместе с тем означает, что сам характер и содержание международной деятельности претерпевают существенные изменения. Как уже отмечалось, международная торговля все более отражает результаты производственного кооперирования и производственных связей как между крупными ТНК, так и внутри них.

# 3. Организационная структура аппарата управления внешнеэкономической деятельностью компаний

## 3.1 Специализированный аппарат управления внешнеэкономической деятельностью в крупных промышленных фирмах

Изменения характера и содержания внешнеэкономической деятельности ТНК обусловили сдвиги в организационных формах и методах управления этой деятельностью, которые в последние два десятилетия оказали решающее влияние на изменение организационной структуры и методов управления ТНК в целом.

Наиболее характерная черта внешнеэкономической деятельности ТНК, как выше отмечалось, состоит в том, что она уже не только охватывает экспортные операции и реализацию продукции через сбытовые дочерние компании за границей, но и направлена на развитие заграничного производства.Это обстоятельство вызывает необходимость усиления и усложнения контроля за производственно-сбытовой деятельностью в масштабах фирмы в целом. Вместе с тем развитие заграничного производства обусловливает потребность взаимоувязки деятельности отдельных заграничных предприятий, раздела между ними рынков сбыта, специализации каждого предприятия по определенным продуктам, развития кооперированных связей между дочерними компаниями, расположенными в разных странах. Оно вызывает также необходимость решения проблемы рационального снабжения сырьем, полуфабрикатами, компонентами заграничных производственных дочерних компаний, предоставления им лицензий, технической помощи и услуг. В то же время создание за границей производственных предприятий ставит перед ТНК проблему рационального учета специфических условий развития производства в каждой стране и приспособления к особенностям и требованиям каждого рынка.[[8]](#footnote-8)

Решение всех этих проблем в комплексе вызывает необходимость усиления координации внешнеэкономической деятельности с деятельностью всех других подразделений международной фирмы – как линейных, так и функциональных. В результате внешнеэкономическая деятельность становится важной составной частью управления ТНК. При этом она оказывает решающее влияние на стратегию, политику и оперативные мероприятия всей фирмы, это ведет к тому, что централизованное управление ТНК осуществляется в международном масштабе с глобальным подходом к вопросам маркетинга, планирования, финансирования, материально-технического обеспечения, специализации и кооперирования отдельных предприятий. Отсюда необходимость перемещения управления международной деятельностью на высший уровень управления в материнской компании. Теперь она составляет органическую часть общей стратегии ТНК, направленной на получение устойчивой прибыли.

Важной стороной управления внешнеэкономической деятельностью ТНК стало использование национальных кадров на руководящих постах в заграничных дочерних компаниях. Это обстоятельство вызывает необходимость приспособления таких кадров к методам управления, применяемым материнской компанией, и усиления координации их деятельности. Здесь на первый план выступает также сочетание в управлении принципов централизации и децентрализации, предполагающее предоставление заграничным компаниям известной самостоятельности в применении форм и методов, позволяющих в наибольшей степени учитывать особенности отдельных стран и регионов и вместе с тем предусматривающее подчинение производственно-сбытовой деятельности общим целям функционирования и развития ТНК.

Реализация принципов централизации и децентрализации в управлении внешнеэкономической деятельностью решается по-разному в различных ТНК и по существу определяет организационные формы управления этой деятельностью. Выбор той или иной организационной формы управления внешнеэкономичекой деятельностью зависит от многих обстоятельств. Среди них наиболее важны размеры фирмы, значение и характер ее заграничной деятельности: степень диверсификации и сложности выпускаемой продукции: характер экспортируемой и производимой на заграничных предприятиях продукции, ориентированной на конечного потребителя; специфика рынков принимающих стран и уровень конкуренции на них.

Принципиальные отличия в организационных формах управления внешнеэкономической деятельностью у различных ТНК состоят в том, выделяется ли управление этой деятельностью в самостоятельные подразделения или осуществляется производственными отделениями.

Тенденции в развитии организационных форм управления внешнеэкономической деятельностью обычно отражают степень вовлечения фирмы в эту деятельность и ее характер, а также особенности в развитии организационной структуры компании в целом.

Организационные формы управления заграничной деятельностью у различных ТНК во многом индивидуализированы и поэтому, выделяя общие черты, важно не упустить из виду специфические особенности, присущие конкретной ТНК.

В зависимости от характера международной деятельности ТНК и ее масштабов, а также от организационной структуры в разных фирмах создаются различные специализированные подразделения, выполняющие широкий круг функций как функций аппарата управления. Поэтому в рамках специализированного органа управления выделяются самостоятельные виды деятельности, включающие в себя выполнение конкретно определенных функций, которые и обусловливают его место и роль в общей организационной структуре управления ТНК.[[9]](#footnote-9)

Орган специализированного управления внешнеэкономической деятельностью входит в различные подразделения и имеет разную подчиненность. Его место в иерархической структуре управления зависит от условий деятельности конкретной фирмы. Через органы специализированного управления осуществляется централизованное управление заграничной деятельностью в масштабах компании в целом. Местоположение и функции специализированных органов управления заграничными операциями зависят в первую очередь от организационной структуры управления ТНК в целом.

В ТНК с децентрализованной структурой управления органом специализированного управления внешнеэкономической деятельностью может быть:

* отдел в центральных службах;
* международное отделение;
* дочерняя компания по управлению заграничной деятельностью.

Отдел сбыта или международный отделвыполняет функции по координации деятельности различных подразделений компании, осуществляющих заграничные операции. Передача всей ответственности за управление международной деятельностью на уровень центральных служб практикуется компаниями, предоставляющими большую самостоятельность своим заграничным дочерним компаниям, которые, как правило, связаны с материнской компанией либо только поставками сырья и материалов, либо получением заказов и финансовой отчетностью.

Такой отдел, возглавляемый обычно высшими управляющими (ведущими или старшими вице-президентами), может либо сочетать управление международной деятельностью с деятельностью по сбыту продукции на внутреннем рынке, либо отвечать только за управление международной деятельностью. В первом случае он обычно именуется отделом сбыта, во втором международным (экспортным) отделом.

Отдел сбыта отвечает за управление внешнеэкономической деятельностью и операциями на внутреннем рынке, как правило, в тех случаях, когда масштабы внешнеэкономической деятельности невелики, и она основана на получении заказов от материнской компании. В функции отдела сбыта обычно входит управление коммерческой деятельностью компании в целом, координация сбытовой деятельности филиалов и дочерних компаний, расположенных как в своей стране, так и за рубежом.

Отдал сбыта может иметь в своем составе функциональные, товарные и региональные подразделения (сектора, отделения). В функции товарных секторов, построенных по принципу продукта или группы продуктов, входит поиск контрагентов, ведение с ними переговоров, заключение контрактов (в особенности на сложное комплектное оборудование, в выпуске которого участвуют несколько производственных отделений), наблюдение за исполнением контракта. Сектора, построенные по территориальному принципу, могут разбиваться по странам или группам стран, каждый из которых занимается всеми вопросами осуществления и координации заграничной деятельности с определенной страной или группой стран независимо от номенклатуры товара.[[10]](#footnote-10)

Международное отделение (отделение заграничных операций*)* как орган специализированного управления внешнеэкономической деятельностью призвано осуществлять координацию и контроль за деятельностью всех заграничных филиалов и дочерних компаний ТНК, обеспечивая подчинение их деятельности интересам фирмы в целом. В функции международного отделения входит развитие специализации и кооперирования производства между дочерними компаниями; осуществление экспортных операций из страны местонахождения материнской компании; сбыт продукции, производимой на предприятиях заграничных дочерних компаний, причем не только на местных рынках, но и на рынках других стран. Через отделение заграничных операций осуществляется связь заграничных филиалов и дочерних компаний между собой и с материнским обществом по технологической линии, т.е. реализуются преимущества международного разделения труда в рамках одной фирмы. Эта связь осуществляется через центральные службы материнской компании, которые ведают вопросами планирования, финансирования, перераспределения прибылей, снабжения сырьем и материалами в глобальном масштабе. Через международное отделение проводится единая политика в области ценообразования, конкурентной борьбы и раздела рынков сбыта.

Местоположение международного отделения в материнской компании в значительной степени определяется выполняемыми им функциями и степенью предоставляемых ему полномочий и ответственности. В тех случаях, когда международное отделение выступает как центр прибыли, оно располагается в материнской компании обычно на одном уровне с производственными отделениями и наделяется оперативной самостоятельностью. Если международное отделение не является центром прибыли, а выполняет только функции контроля за деятельностью заграничных предприятий, оно выступает в роли администратора, дающего указания по проведению единой политики ТНК и ее конкретизации для отдельных рынков. Тогда оно находится на уровне группового управляющего, как правило, имеющего в своем подчинении несколько региональных дочерних компаний по управлению заграничными предприятиями, которые и выступают центрами прибыли.

Международное отделение может выполнять обслуживающие функции, однако при этом сохраняет контроль за деятельностью дочерних компаний, выпускающих традиционные продукты и выступающих центрами прибыли.

Превращение внешнеэкономической деятельности в одну из основных сторон управления ТНК в целом вызвало существенные изменения как в функциях, так и в структуре международного отделения, которые сопровождались, как правило, перестройкой всей организационной структуры фирмы.

Несмотря на специфические особенности в структуре и функциях международного отделения, присущие каждой фирме, международное отделение выступает органом централизованного управления международной деятельностью ТНК.

Дочерняя компания по управлению внешнеэкономической деятельностью ТНК,выступающая как орган специализированного управления этой деятельностью, отличается от международного отделения главным образом тем, что обладает юридической самостоятельностью и является не только центром прибыли, но и центром ответственности. Она имеет свой собственный совет директоров и функциональные службы, обеспечивающие ее управленческую деятельность. Обычно председатель совета директоров дочерней компании является вицепредседателем совета директоров материнской компании. Такая компания пользуется высокой степенью оперативной и финансовой самостоятельности и ее связь с материнской компанией ограничивается переводом прибылей и регулярной отчетностью.

Дочерней компании часто предоставляется полная самостоятельность в решении ключевых вопросов управления международной деятельностью. Она не только определяет политику и стратегию заграничных операций в рамках общей политики и стратегии ТНК, но и призвана обеспечить весь цикл функционирования и развития подконтрольных компаний. Это означает, что дочерняя компания обеспечивает их финансирование, материально-техническое снабжение, развитие новых продуктов, совершенствование организации производственных процессов. Поскольку дочерняя компания сама выступает центром прибыли, она имеет возможность перераспределять капиталовложения между подконтрольными заграничными компаниями, устанавливать трансфертные цены на отдельные виды продуктов, поставляемых по внутрифирменным каналам, между отдельными заграничными предприятиями, определять специализацию этих предприятий в рамках единой технической политики, проводить между ними раздел рынков и сфер влияния.[[11]](#footnote-11)

В некоторых ТНК дочерняя компания обеспечивает также через подконтрольные ей сбытовые общества реализацию на внешних рынках продукции, производимой на предприятиях материнской компании. В ряде других компаний сохраняются только функции по управлению заграничными сбытовыми и производственными компаниями и обеспечению руководства их хозяйственной деятельностью. Функции такой дочерней компании определяются совокупностью многих факторов как внутреннего, так и внешнего порядка и поэтому отличаются специфическими особенностями у каждой фирмы. Структура дочерней компании также строго индивидуализирована и отражает различные требования к системе управления в каждой конкретной ТНК. Поэтому не может быть единообразия в организационном построении дочерних компаний по управлению заграничной деятельностью у различных ТНК, хотя они имеют общие черты в главных принципах организационного построения.

Будучи специализированным органом управления, такая дочерняя компания составляет органическую часть фирмы, а следовательно, отражает те общие черты и задачи, которые связаны с реализацией целей ТНК в целом.

ТНК, использующие для управления внешнеэкономической деятельностью отделения или дочерние компании, ставят целью сосредоточить в одном органе кадры, имеющие опыт и знания по обслуживанию иностранных рынков, избежать дублирования и дополнительных издержек путем координации заграничной деятельности, планирования и принятия оперативных решений в управлении.

Использование таких органов управления заграничной деятельностью имеет и ряд недостатков. В частности, существует определенный разрыв между деятельностью на внутреннем рынке и за границей, в результате чего компания не может с максимальной эффективностью использовать общие финансовые ресурсы. Это затрудняет и общефирменное планирование. Кроме того, отделения по продукту, обслуживающие внутренний рынок, не предоставляют полностью техническую и другую помощь международному отделению и тем самым затрудняют развитие новых продуктов на заграничных дочерних предприятиях.

Выделение управления внешнеэкономической деятельностью в специализированный аппарат обычно используется в компаниях, выпускающих продукцию ограниченной номенклатуры и ориентирующих свое местное производство на емкий рынок страны местонахождения или развивающих заграничное производство в небольшом круге стран или по ограниченному кругу продуктов. Рост международной деятельности ТНК привел к тому, что многие из них стали строить управление этой деятельностью либо по определенным продуктам, либо по отдельным регионам. Такой подход требует усиления функциональных связей внутри фирмы и приводит к усложнению организационной структуры ТНК в целом.

## 3.2 Особенности организации управления внешнеэкономической деятельностью в компании «Kodak»

Особенности организации управления внешнеэкономической деятельностью в американской компании «Kodak» обусловлены в значительной степени спецификой выпускаемой продукции и методами ее реализации, что определяет характер и масштабы внешнеэкономической деятельности. «Kodak» – крупнейший в мире производитель фотоаппаратов и других цифровых технологий, а именно, в области производства термосублимационных принтеров, обеспечивающих высококачественную печать цифровых файлов изображения, разработка и создание которых требует крупных материальных и финансовых затрат, концентрации огромных научных сил и высококвалифицированных технических специалистов. При огромных объемах и масштабах заграничной деятельности, а также специфических методах реализации выпускаемой продукции возникает необходимость в тесной увязке деятельности всех подразделений компании, в координации научных исследований и разработок, в контроле за их внедрением в производство. Поэтому дочерние компании «Kodak», выступают специализированными органами управления внешнеэкономической деятельностью компании «Kodak», осуществляет широкий комплекс функций, направленных на координацию всех аспектов работы заграничных филиалов и дочерних компаний.[[12]](#footnote-12)

Важнейшими функциями «Kodak» являются: координация деятельности заграничных научно-исследовательских и конструкторских центров, занимающихся разработкой новых моделей фотоаппаратов; распределение между ними тематики научно-исследовательских работ и устранение дублирования; взаимоувязка работы отдельных лабораторий исходя из общей технической политики корпорации; содействие обмену между отдельными лабораториями новыми изобретениями, технической документацией и опытом. При этом «Kodak» согласовывает свои действия с соответствующими центральными штабными службами научных исследований и развития, технологии и конструирования. Одновременно «Kodak» осуществляет контроль за ходом исследований и разработок во всех заграничных лабораториях и информирует о них материнскую компанию, которая в конечном итоге решает вопрос, какое предприятие будет внедрять новую разработку в производство.[[13]](#footnote-13)

Другое важное направление деятельности дочерней компании «Kodak» – проведение специализации дочерних компаний не только по видам выпускаемых фотоаппататов, но и по производству деталей и узлов установленной номенклатуры. С этим непосредственно связано определение направлений производственного кооперирования между заграничными предприятиями, а также между ними и предприятиями в США. Все заграничные предприятия включены в общую для «Kodak» систему управления и функционируют как составные части единого механизма.

Важной стороной деятельности «Kodak» является координация всей заграничной деятельности, связанной с реализацией фотоаппаратов, выпускаемых как на предприятиях материнской компании, так и заграничных дочерних компаний.

Оперативное руководство деятельностью заграничных дочерних компаний осуществляется двумя подконтрольными «Kodak» региональными дочерними компаниями. Через эти компании «Kodak» осуществляет централизованное стратегическое, функциональное и оперативное руководство деятельностью заграничных предприятий по всем направлениям развития. Такая организация управления заграничной деятельностью позволила компании «Kodak» одно из первых мест на мировом рынке.

# Заключение

Внешнеэкономическая деятельность предприятий это комплекс правовых и экономических отношений в сфере внешнеэкономической деятельности, складывающейся между российскими компаниями (резидентами) и иностранными организациями и фирмами (нерезиденты). Основой внешнеэкономической деятельности предприятий являются соответствующие связи, возникающие при заключении различных внешнеторговых сделок или разных видах внешнеэкономического сотрудничества.

Внешнеэкономические связи любого современного государства являются в определенном смысле составной частью всемирного хозяйства и международных экономических отношений.

Необходимость и важность внешнеэкономической деятельности подтверждает тот факт, что экспорт продукции дает возможность если не увеличить количество рабочих мест, то хотя бы сохранить их количество, в условиях снижения объемов реализации на внутреннем рынке.

Важным аспектом внешнеэкономической деятельности является привлечение иностранных инвестиций. Для иностранных инвесторов в настоящий момент наиболее интересными являются следующие отрасли экономики: внутренняя и внешняя торговля, пищевая промышленность, машиностроение, металлургия. Для российской экономики наиболее необходимы инвестиции в энергосберегающие технологии, топливно-энергетический комплекс, агропромышленный комплекс, металлургию, самолетостроение, транспорт и связь.

Внешнеэкономическая деятельность требует решения ряда сложных, но неотложных задач, прежде всего восстановления и развития экспортного потенциала страны, повышения конкурентоспособности украинских товаров на мировых рынках, формирования рациональной структуры экспорта и импорта, привлечения иностранных инвестиций на взаимовыгодных условиях, обеспечения экономической безопасности.

# Список литературы

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2007. – 480 с.
2. Глобальная стратегия международных монополий США. Экономический аспект. – М.: Наука, 2004. – 239 с.
3. Зубарев И.В., Ключников И.К. Механизм экономического роста транснациональных корпораций. – М.: Высшая школа, 2005. – 204 с.
4. Макмиллан Ч. Японская промышленная система: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2005. – 284 с.
5. Марата А. Сделано в Японии. История фирмы «Сони»: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2003. – 182 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. ‑ М.: Дело, 2006.
7. От стеклянных фотопластин до цифровых фотографий: История компании «Kodak». – М.: ИНИТИ, 2005. – 268 с.
8. Официальный сайт «Kodak» в России // http://www.kodak.com/eknec/PageQuerier.jhtml? ncc=ru&lcc=&pq-path=2/6868&pq-locale=ru\_RU
9. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. – М.: МО, 2003. – 216 с.
10. Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. – М.: Наука, 2004.
1. Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. - М.: Наука, 2004. – С. 76 [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело, 2006. – С. 109. [↑](#footnote-ref-2)
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2007. – С. 151 [↑](#footnote-ref-3)
4. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. - М.: МО, 2003. – С. 112. [↑](#footnote-ref-4)
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2007. – С. 151. [↑](#footnote-ref-5)
6. Марата А. Сделано в Японии. История фирмы "Сони": Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2003. – С. 72 [↑](#footnote-ref-6)
7. Макмиллан Ч. Японская промышленная система: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2005. – с. 91. [↑](#footnote-ref-7)
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2007. – С. 152 [↑](#footnote-ref-8)
9. Зубарев И.В., Ключников И.К. Механизм экономического роста транснациональных корпораций. - М.: Высшая школа, 2005. – С. 105 [↑](#footnote-ref-9)
10. Глобальная стратегия международных монополий США. Экономический аспект. - М.: Наука, 2004. – с. 69 [↑](#footnote-ref-10)
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2007. – С. 154 [↑](#footnote-ref-11)
12. От стеклянных фотопластин до цифровых фотографий: История компании «Kodak». – М.: ИНИТИ, 2005. – С. 7 [↑](#footnote-ref-12)
13. «Kodak» в России // http://www.kodak.com/eknec/PageQuerier.jhtml?ncc=ru&lcc=&pq-path=2/6868&pq-locale=ru\_RU [↑](#footnote-ref-13)