АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»
INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Факультет мировой экономики и международной торговли

направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**
профиль **«Международный менеджмент»**

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Руководитель образовательной программы

_____ /Э.А. Понуждаев/

«____» _____ 20____ г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему:

Деятельность менеджера по формированию и развитию внешнеэкономических связей организации: теория и практика

Студент: _____ _____

Руководитель:

к.э.н. **Фролко Марина Сергеевна** _____ _____

Москва – 2022

Согласие на размещение выпускной квалификационной работы в электронной библиотечной системе

Настоящим даю свое согласие на размещение моей выпускной квалификационной работы в электронной библиотечной системе.

Настоящая выпускная квалификационная работа _____ производственных, технических,
(содержит/ не содержит)
экономических, организационных и других сведений, в том числе о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам, в соответствии с решением правообладателя.

Доступ лиц к тексту выпускной квалификационной работы прошу обеспечить с учетом изъятия следующих разделов (глав, страниц):

_____
(указать номера разделов, глав, страниц, подлежащих изъятию, или поставить прочерк)

06.06.2022	_____	/ _____ /
дата	подпись	ФИО

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»
INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа) выполнена

Обучающийся _____

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль «Международный менеджмент»

Тема работы _____

1. Актуальность выбранной темы _____

2.Качество оформления материала и результатов _____

3. Соответствие подготовки глав работы утвержденному графику (заданию на ВКР)

4. Главные достоинства работы _____

5. Недостатки и замечания по работе _____

6. Самостоятельность полученных выводов

По результатам проверки в системе «Антиплагиат» процент авторства:

7. Общее заключение по работе и рекомендации о допуске к защите (без указания оценки)* _____

Руководитель ВКР _____
(ученая степень, звание, Ф.И.О., подпись)

«06» июня 2022 г.

С отзывом ознакомлен _____
(Ф.И.О. выпускника, подпись)

«__» _____ 2022 г.

** Зачитывается секретарем Государственной экзаменационной комиссии на защите.

Аннотация выпускной квалификационной работы

Тема ВКР	«Деятельность менеджера по формированию и развитию внешнеэкономических связей организации: теория и практика»
ФИО студента	
Цель ВКР	
Объект исследования	
Предмет исследования	
Краткое описание работы	
Факультет	
Направление подготовки: 38.03.01 Экономика (бакалавриат) 38.03.02 Менеджмет (бакалавриат)	
Количество страниц ВКР	

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....6
Глава 1. Теоретические аспекты управления внешнеэкономическими связями организации.....8
1.1. Сущность, формы и функции управления внешнеэкономическими связями организации.....8
1.2. Факторы, методы и риски внешнеэкономических связей организации 13
1.3. Роль менеджера в организации внешнеэкономических связях.....18
Глава 2. Исследование управленческой деятельности по формированию и развитию внешнеэкономических связей организации АО «Код Оф Трейд». .23
2.1. Организационно-экономический анализ АО «Код Оф Трейд».....23
2.2. Анализ направлений внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд».....27
2.3. Анализ и оценка деятельности менеджера по формированию и.....33
развитию внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд».....33
Глава 3. Совершенствование деятельности менеджера по формированию и развитию внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд».....40
3.1. Разработка рекомендаций по повышению эффективности внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд».....40
3.2. Этапы реализации и внедрение разработанных рекомендаций в АО «Код Оф Трейд».....45
3.3. Экономическая оценка эффективности предложенных рекомендаций.50
Заключение.....59
Список используемой литературы.....61

Введение

Раньше внешнеэкономическая деятельность организации была прерогативой деятельности государства. На данный момент ситуация в корне изменилась, ВЭД имеют право осуществлять все предприятия и организации промышленности, сельского хозяйства, а также их объединения, торгово-посреднические организации, коммерческие структуры и т. д. В России наблюдается либерализация внешней торговли.

Внешнеэкономическая деятельность предприятий – это сфера хозяйственной деятельности, которая связана с международной производственной и научно-технической кооперацией, экспортом и импортом продукции, а также выходом предприятия на внешний рынок.

Предпосылкой успешной деятельности каждого предприятия является хорошо продуманная функциональная структура и рациональная система управления, а эффективность управления, в свою очередь, зависит от выбора организационной структуры и наличия в ней отдела или должности, отвечающей за организацию и управление внешнеэкономическими связями предприятия.

Актуальность темы исследования обусловлена неотъемлемой ролью менеджера в установлении внешнеэкономических связей организации. Только менеджер по формированию и развитию внешнеэкономических связей может принять во внимание весь перечень факторных признаков, оказывающих влияние на ведение бизнеса на рынке целевой страны, и оценить их должным образом, что, в свою очередь, будет способствовать повышению эффективности процесса стратегического управления внешнеэкономической деятельностью.

Объект исследования - АО «Код Оф Трейд».

Предмет исследования – внешнеэкономические связи организации.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд» за счет оптимизации деятельности менеджера.

Задачи:

- изучить сущность, формы и функции управления внешнеэкономическими связями организации;

- рассмотреть роль менеджера в организации внешнеэкономических связях;

- проанализировать и оценить деятельность менеджера по формированию и развитию внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд»;

- разработать рекомендаций по повышению эффективности внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд» и оценить их экономическую эффективность.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования деятельности менеджера по формированию и развитию внешнеэкономических связей: Алешкина Е.С., Арустамов Э. А., Батаев В.В., Вазигатова Г.Р., Сластенин Р.С., Снимщикова И.В., Шутенко В.В., Тер-Григорьянц А.А., Кулаговская Т.А., Шадрина А.С., Басырова Э.И., Юсупова М.Д. и др.

Теоретической и методологической основой данного исследования стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие деятельность менеджера по формированию и развитию внешнеэкономических связей.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке рекомендаций по повышению эффективности внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд».

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списка литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты управления внешнеэкономическими связями организации

1.1. Сущность, формы и функции управления внешнеэкономическими связями организации

Осуществлению успешной и эффективной внешнеэкономической деятельности способствуют четко отлаженная организационная структура, принцип целесообразности в организации и управлении данной деятельностью.

Под организационной структурой понимаются связи между подразделениями в организации, т.е. процесс управления всего коммерческого предприятия.

Внешнеэкономическая деятельность коммерческого предприятия – это часть хозяйственной деятельности предприятия, связанная с осуществлением внешнеторговых операций, например, по направлению торговли - экспорта и импорта; стратегией выхода такого предприятия на внешний рынок; обменом научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок; кооперацией производственных мощностей предприятий разных стран.

Организация информационных потоков, происходящая между структурными подразделениями, задействованными во внешнеэкономической деятельности, воздействие на структурные подразделения с точки зрения управленческих решений являются процессом организации и управления внешнеэкономической деятельностью коммерческого предприятия[1].

Одним из возможных сценариев создания организационной структуры внешнеэкономической деятельности может являться разработка управленческих решений и их осуществление руководителем

[1] Вазигатова Г.Р. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью коммерческого предприятия // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2021. № 3 (25). С. 76-82.

внешнеэкономического подразделения на предприятии, которые так или иначе влияет на работников подразделения внешнеэкономической деятельности, например, сотрудника международного маркетинга, менеджера по внешнеэкономической деятельности, специалиста по транспортной логистике, экономиста по ВЭД, таможенного декларанта, т.е. юриста, инженера-переводчика[2].

В любой из стран участников внешнеэкономической деятельности существуют некоторые свои черты психологических, социальных и других особенностей ведения хозяйственной деятельности, как правило, это соотносится с ценностями, убеждениями, привычками, традициями, обычаями при решении деловых вопросов.

Базовые компетенции работников, осведомленность, знание иностранного языка на уровне носителя, знание нюансов, описанных выше, значительно повысит эффективность управления и организации внешнеэкономических операций в структурных подразделениях ВЭД в текущей организации[3].

Неосведомленность особенностями делового партнера, деловой этики, навыков в переговорах в процессе реализации внешнеэкономической деятельности создает бомбу замедленного действия организации с точки зрения деловых переговорах в перспективе с иностранными партнерами. Как следует из предыдущих соображений, что внешнеторговые отношения между странами нуждаются в стандартизации, приведению внешних операций в соответствие с международными торговыми организациями и учреждениями.

Деловые партнеры в переговорах во многом подвержены менталитету различных обществ и их сторон. Также одним из сценариев создания организационной структуры внешнеэкономической деятельности могут

---

[2] Алешкина Е.С. Экономические и теоретические основы внешнеэкономической деятельности // Форум молодых ученых. 2021. № 9 (61). С. 10-22.

[3] Тер-Григорьянц А.А., Кулаговская Т.А. Риски внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия. - Ставрополь, 2020. – 233 с.

выступать посреднические организации - внешнеторговые фирмы (далее ВТФ).

Внешнеторговые фирмы, которые являются посредниками в осуществлении внешнеторговых операций, имеют свою организационно-правовую форму, имеют свой баланс, то есть по сути это – юридические лица. Во многом, очевидно, что такие фирмы, которые оказывают внешнеторговые услуги, тормозят создание своей организационной структуры, задействованной во внешнеэкономической деятельности.

Рассмотрим пример, в котором холдинг, то есть группа компаний, которые имеют полный цикл перерабатывающего производства, а именно: имеющие соответствующие разрешения на добычу и переработку сырья.

Допустим, что данные предприятия производят конечную продукцию на территории одной страны. За сбыт данной продукции в данном случае будет отвечать обособленная организационная структура внешнеэкономической деятельности, заметим, что данная структура может называться по-разному, как «Торговый дом», «Центр сбыта» и так далее.

Такими организационными структурами внешнеэкономической деятельности крупных производственных объединений могут являться службы ВЭД. Как правило, такие службы имеют разветвленные сети сбыта конечной продукции, имеют обособленные дочерние предприятия и имеют гибкую внешнеэкономическую политику в части проведения международных внешнеторговых операций с заказчиками.

Такие службы, с учетом производственных мощностей материнской компании, получают от нее дополнительные функции и полномочия, такие, как производственное планирование, ценообразование, международный маркетинг и так далее. В данном случае служба ВЭД также будет являться обособленной организацией, т.е. юридическим лицом. Как правило, данная служба ВЭД, как организационная структура, имеет широкую географию внешнеторговых операций, сложную систему взаимодействия между дочерними и материнскими предприятиями.

В качестве консультационных мер и получении государственных субсидий, оказание поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства, не имеющих организационной структуры внешнеэкономической деятельности, но потенциально готовых к выходу на внешние рынки, могут обратиться в Центры поддержки экспорта в субъектах Российской Федерации[4].

Фирма или организация может управлять своей внешнеэкономической деятельностью, используя шесть основных функций управления:

1. Планирование – составление краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов развития внешнеэкономической деятельности, а также разработка бизнес-планов для новых внешнеэкономических проектов

2. Организация – создание (формирование) организационных подразделений фирмы для осуществления внешнеэкономических операций, распределение сотрудников на участки работы, наделение их соответствующими функциями, полномочиями и ответственностью, определение форм и методов подготовки и реализации внешнеэкономической связей

3. Координация и согласование задач и функций внешнеэкономической деятельности с другими отделами и подразделениями фирмы с целью не допускать противоречий в решениях и обеспечивать слаженность и оптимизацию всей работы

4. Учет результатов и оценка эффективности внешнеэкономической деятельности за счет определения прибыльности внешнеэкономических сделок отдельно по конкретным видам товаров по всей номенклатуре выпускаемой продукции, по регионам, по видам операций (экспорт/импорт) и т.д.

[4] Юсупова М.Д. Управление рисками внешне экономической деятельности предприятия // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. 2021. № 1 (41). С. 66-72.

5. Контроль внешнеэкономических операций (как в оперативном, так и в стратегическом режиме – текущий мониторинг за ходом реализации и контроль за выполнением годовых, среднесрочных и долгосрочных планов внешнеэкономической деятельности и организация проведения соответствующих ревизий по воплощению внешнеэкономических и маркетинговых стратегий в жизнь

6. Обеспечение информационной системы обслуживания внешнеэкономической деятельности фирмы за счет внедрения информационных систем управления, использование сети Интернет и др. для создания банка данных внешнеэкономической информации.

В настоящее время в этих целях успешно используется целый ряд информационных систем управления, таких как MIS — Management Information System, DSS — Decision Support System, MDSS – Marketing Decision Support System, MSM – Market Selection Model и др[5].

Наряду с основными функциями управления, можно выделить специфические функции управления внешнеэкономической деятельностью предприятия:

1. Аналитическая, которая предполагает изучение международной рыночной среды, конъюнктуры отдельных зарубежных рынков, предложений/запросов потребителей зарубежных рыночных сегментов.

2. Товарно-производственная – совершенствование и адаптация товара к условиям местных рынков.

3. Сбытовая, предполагающая организацию сбытовой сети за рубежом для продвижения товаров на экспорт.

4. Осуществление определенной ценовой политики, проведение рекламной работы на внешних рынках и т.д.

[5] Шадрина А.С., Басырова Э.И. Внешнеэкономическая деятельность предприятий в современных условиях: риски и перспективы // Дни студенческой науки. 2021. С. 158-160.

1.2. Факторы, методы и риски внешнеэкономических связей организации

Внешнеэкономические связи ориентированы на заключение и исполнение контрактов с иностранными партнерами. Большинство предприятий в Российской Федерации занимается внешнеэкономической деятельностью.

Развитие внешнеэкономических связей, особенно в условиях цифровой трансформации, способствует использованию предприятием преимуществ международной кооперации производства, а также свободному принятию решений для осуществления своих производственных задач.

Для российских организаций характерны следующие задачи:

- свобода выбора производственных ресурсов с возможностью опоры на возможности международного рынка;

- свободный выбор форм и направлений реализации продукции, которая была произведена с максимальной прибыльностью;

- свободный выбор производственного партнера по кооперации, который отвечает экономическим интересам организации в наибольшей степени;

- свободный выбор возможностей и направлений укрепления экспортного потенциала, улучшения технического уровня производства и конкурентоспособности производимой продукции.

Предприятие в результате включения в международную кооперацию производства, становится участником международного воспроизводственного процесса как единой целостной системы. Отдельные

элементы воспроизводственного процесса находятся в тесной взаимосвязи и зависимости, что является основой их экономической стабильности[6].

Организация вправе осуществлять любые виды внешнеэкономических связей, при условии, что они не запрещены законодательством и отвечают условиям, которые предусмотрены в уставе. Все организации, которые являются производителями конкурентоспособной продукции, имеют право осуществлять экспортно-импортные операции.

Анализируя международную практику, целесообразно учесть важное значение анализа рисков, так как большой процент операций, которые связаны с коммерческой деятельностью, заканчиваются неудачно из-за низкого уровня внимания к управлению рисками.

Основные группы рисков, с которыми сталкиваются компании при ведении внешнеэкономических связей, представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1. - Основные группы рисков внешнеэкономических связей[7]

Подробнее проанализируем каждую группу риска для выявления сегментов, на которые он влияет:

1. Банковский риск имеет взаимосвязь с потерями, возникающими из-за недостаточной банковской финансовой стабильности, поскольку на деятельность банка влияет много внешних и внутренних факторов.

2. Страновой риск. Такой риск объясняется политическими, экономическими, культурными и социальными событиями в стране, в

[6] Батаев В.В. Многофакторный анализ и оптимизация операций по реализации внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия // Вестник Самарского государственного технического университета. 2021. Т. 29. № 3 (71). С. 6-37.

[7] Юсупова М.Д. Управление рисками внешне экономической деятельности предприятия // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. 2021. № 1 (41). С. 66-72.

которую поступает экспорт. Этот риск напрямую связан с вопросом организации внешнеэкономической деятельности предприятия.

3. Валютный риск характеризуется колебаниями валютных курсов и подвергает риску все субъекты хозяйствования, имеющие валютные счета.

4. Риск контрагента отражается в несоблюдении условий выполнения контракта. Чтобы избежать этого риска, необходимо обязательно прописывать финансовую ответственность сторон.

Однако кроме вышеприведенных рисков, во внешнеэкономической среде есть много специфических рисков, с которыми также сталкиваются предприятия. Они не отнесены к основной группе рисков, поскольку имеют специфический характер и встречаются крайне редко. Производственно-сбытовой риск заключается в возможности риска, который связан с производством, поставкой продукции согласно документации, налаживанием коммуникаций с поставщиком сырья и тому подобное. Данная группа рисков содержит в себе элементы производства, сбыта, маркетинговой деятельности, контроля и качества[8].

Риски, связанные с международными выставками и ярмарками, которые построены на коммерческой основе. Такой риск может отражаться в форме несоответствующей, непопулярной меры, невозможности контроля за рекламной деятельностью предприятия, предоставляющего услуги рекламы. Компания может неправильно определить целевую аудиторию, которая будет присутствовать, или неправильно определить целевой сегмент партнеров и потребителей и т.д. Организационные риски отражают возможное несоблюдение сроков сдачи отдельных видов работ, форс-мажорные обстоятельства на производстве или в планировании.

Риск текучести кадров находит свою реализацию в персонале, который работает на зарубежные предприятия, в несохранении коммерческой тайны, в раскрытии тактических и стратегических планов предприятия конкурентам.

[8] Тер-Григорьянц А.А., Кулаговская Т.А. Риски внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия. - Ставрополь, 2020. – 233 с.

«Трансформационные процессы, связанные с введением информационно-коммуникативных и цифровых технологий, как и любые другие трансформационные преобразования, несут с собой вероятность рисков и реальных угроз для экономической системы предприятия[9].

Система экономической безопасности предприятия в таких условиях не может ограничиваться только организацией кибербезопасности, а должна исследоваться комплексно, с учетом негативного влияния процесса «цифровизации» на все направления развития бизнеса».

Управление рисками представляет собой подсистему в структуре предприятия и имеет свои особые элементы, представленные на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2. - Элементы управления риском

Контроль и управление рисками имеет целью выявление негативных факторов и угроз с точки зрения финансово-экономических показателей, эффективности хозяйственной деятельности как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Это обусловлено тем, что все процессы функционирования связаны между собой, и если любой элемент одного звена попадает в зону

[9] Шадрина А.С., Басырова Э.И. Внешнеэкономическая деятельность предприятий в современных условиях: риски и перспективы // Дни студенческой науки. 2021. С. 158-160.

риска, то это напрямую влияет на эффективность деятельности предприятия в целом. На современном этапе развития компании используют несколько основных подходов к управлению риском, которые приведены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3. - Подходы к управлению рисками на предприятии[10]

Подробнее проанализируем особенности каждого из подходов.

1. Активный подход заключается в том, что компания использует всю информацию предприятия для предотвращения риска, а также активно использует все средства по минимизации рисков.

2. Пассивный подход подразумевает то, что компания начинает предпринимать любые меры после наступления риска, то есть направлять свои действия уже на нейтрализацию последствий, а не причин.

3. Адаптивный подход заключается в том, что компания выбирает альтернативный для нее вариант адаптации предприятия к ситуации. То есть компания реагирует на изменения в момент их осуществления[11].

Для управления рисками внешнеэкономических связей предприятия необходимо иметь достаточно информации об экономической, политической, социальной составляющей части риска, то есть иметь устойчивый фундамент из информации для принятия правильных управленческих решений. Рисками

[10] Юсупова М.Д. Управление рисками внешне экономической деятельности предприятия // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. 2021. № 1 (41). С. 66-72.

[11] Снимщикова И.В., Шутенко В.В. Внешнеэкономическая деятельность предприятия, ее преимущества и риски // Современное состояние и перспективы обеспечения экономической безопасности России. 2021. С. 140-144.

внешнеэкономической деятельности предприятия можно управлять, используя различные методы для их прогнозирования и принятия мер по снижению или предотвращению риска. В основе управления риском необходимо использовать целенаправленный поиск информации и организацию работы по снижению степени риска.

1.3. Роль менеджера в организации внешнеэкономических связях

Внешнеэкономические службы предприятия строятся на двух уровнях:

- высший – в виде центральных служб стратегического управления внешнеэкономической деятельностью;

- низовой – в виде отделов оперативной работы.

В практике организации внешнеэкономических служб предприятия встречаются пять основных типов структур построения. Для низового уровня характерны следующие структуры линейно-функционального характера:

1. По видам (функциям) внешнеэкономической деятельности.

Как правило, такую структуру имеют небольшие по размерам фирмы, работающие с узким товарным ассортиментом на небольшом числе зарубежных рынков и их сегментов, которые отличаются определенной однородностью, стабильностью и незначительной емкостью.

Такая структура подходит для фирм, производящих стандартные, не индивидуализированные товары, которые не требуют значительной модификации в зависимости от различного предъявляемого к ним на разных зарубежных рынках спроса, о также не являются объектом активного воздействия научно-технического прогресса и т.д[12].

Недостатки такого рода структур следующие:

[12] Hackman JR, Oldham GR. Development of the job diagnostic survey // Journal of Applied psychology. – 1975. - № 60(2). – С. 159–167.

- отсутствие специальных подразделений по видам товаров, что затрудняет управление процессом разработки нового товара, замедляет инновации;

- отсутствие специальных подразделений по зарубежным рынкам, что приводит к замедлению реакции на изменения спроса на зарубежных рынках;

- усложнение решения вопросов финансирования внешнеэкономической деятельности предприятия в целом и отдельных внешнеэкономических проектов.

2. По товарно-отраслевому принципу.

Такую структуру имеют фирмы, выпускающие и/или экспортирующие продукцию широкого ассортимента с различной технологией изготовления, коротким жизненным циклом, со значительной степенью инноваций. Они, как правило, специализируются на небольшом числе динамично развивающихся зарубежных рынков однородного характера[13].

К недостаткам такой структуры можно отнести:

- чрезмерную технологическую ориентацию фирмы при поставке товаров за рубеж;

- трудности поиска и выхода на новые рынки сбыта;

- проведения комплексной региональной политики;

- утяжеление структуры за счет многочисленных товарных отделов;

- ослабление координационных связей по функциям, их дублирование и неоправданное дробление;

- усложнение общего стратегического управления.

3. По географическому принципу.

Такая структура имеет наибольшее распространение при организации внешнеэкономической деятельности фирмы. Она позволяет координировать и дифференцировать рыночную стратегию фирмы, добиваться чуткого

[13] Сластенин Р.С. Предприятие как участник внешнеэкономической деятельности // Цифровая трансформация государственного и муниципального управления. 2021. №8. С. 21-24.

реагирования на изменение среды и характера спроса на зарубежных рынках и своевременно адаптировать поставляемые на них товары. Такая структура подходит для фирм, продающих однородные товары с однородными требованиями со стороны потребителей на различных зарубежных рынках, способных взаимно заменять и/или дополнять друг друга. Товары этих фирм не должны быть подвержены резким колебаниям конъюнктуры рынка, особенно спроса на нем, и отличаться сезонностью продаж. Они должны продаваться через широкую сбытовую сеть посредников[14].

Среди недостатков такой структуры можно выделить следующие: децентрализация и дублирование ряда функций в управлении; снижение координации внешнеэкономической работы по товарам и функциям; отсутствие эффективности продаж для наукоемких товаров и услуг фирмы за рубежом.

4. По группам потребителей или рыночным сегментам.

Такая структура рассчитана на удовлетворение требований индивидуализированных групп конечных потребителей, повышая степень их обслуживания, обеспечивает долговременность связей с партнерами и оптимизирует прибыль.

5. Матричная структура построения в большей степени связана с построением центральных служб управления внешнеэкономической деятельностью. Ее основными недостатками являются косность и консервативность в принятии решений, неспособность обеспечения мобильной адаптации к новым условиям функционирования зарубежных рынков.

Как правило, на практике происходит комбинирование различных типов структур и формирование уникальных, оригинальных структур управления фирмой.

---

[14] Вазигатова Г.Р. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью коммерческого предприятия // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2021. № 3 (25). С. 76-82.

При построении структуры управления внешнеэкономической деятельностью фирмы необходимо соблюдение следующих принципов организационной оптимизации:

1. Гибкость, мобильность и адаптивность системы организации внешнеэкономической деятельности (например, создание временных творческих коллективов для выполнения конкретной задачи, проекта и т.д.)

2. Относительная простота структуры (без дублирования функций)

3. Соответствие специфике ассортимента товаров

4. Соответствие специфике внешних рынков[15].

Менеджер по внешнеэкономическим связям относится к категории руководителей, принимается и увольняется на работу приказом директора предприятия по представлению (коммерческого директора, иного должностного лица).

На менеджера по внешнеэкономическим связям возлагаются следующие функции:

1 - Организация установления прямых , производственных и научно-технических связей, решение вопросов производственно-технической кооперации с предприятиями и фирмами других стран;

2 - Организация подготовки и участия в переговорах с инофирмами;

3 - Организация в установленном порядке приема представителей зарубежных и отечественных предприятий (фирм), прибывших для решения вопросов по внешнеэкономической деятельности;

4 - Организация сбора, систематизации, изучения и обобщения информационных материалов по маркетингу, об экономической, сбытовой и прочей деятельности предприятий (фирм)с которыми заключены договоры о сотрудничестве;

[15] Тер-Григорьянц А.А., Кулаговская Т.А. Риски внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия. - Ставрополь, 2020. – 233 с.

5 - Контроль выполнения договоров с внешнеторговыми организациями по поставкам продукции на экспорт и поставкам продукции инофирмами по импорту[16].

На должность менеджера по внешнеэкономическим связям назначается лицо, имеющее высшее экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж работы в области внешнеэкономической деятельности не менее 5 лет.

Менеджер по внешнеэкономическим связям подчиняется директору предприятия (коммерческому директору, иному должностному лицу).

[16] Сластенин Р.С. Предприятие как участник внешнеэкономической деятельности // Цифровая трансформация государственного и муниципального управления. 2021. №8. С. 21-24.

Глава 2. Исследование управленческой деятельности по формированию и развитию внешнеэкономических связей организации АО «Код Оф Трейд»

2.1. Организационно-экономический анализ АО «Код Оф Трейд»

В качестве объекта исследования в работе выступает компания АО «Код Оф Трейд» - международное рекламное агентство.

Баинговая компания АО «Код Оф Трейд» работает в России с 1997 года на базе баингового подразделения OMD Media Direction и сегодня специализируется на организации медиазакупок во всех видах СМИ.

OMD Media Direction — полносервисное медийное агентство. Работает в России с 1997 года и является частью медийной группы MEDIA DIRECTION GROUP холдинга BBDO Group [38].

Агентство предоставляет следующие услуги:

- разработка интегрированных коммуникационных стратегий, оценка результатов рекламных кампаний;

- обзор медийного рынка, анализ медиапредпочтений потребителей, обзор рекламной деятельности конкурентов, стратегическое и тактическое медиапланирование;

- проведение переговоров с поставщиками, разработка оптимальных сделок по закупке рекламного пространства во всех видах СМИ и других каналах коммуникации (медиаразмещение);

- разработка и реализация специальных проектов и спонсорских интеграций (product placement);

- медиааналитика и эконометрическое моделирование [38].

OMD Media Direction обладает множеством собственных разработок в области исследований и планирования, обширным опытом сотрудничества с мировыми компаниями и брендами. Собственный инструментарий позволяет OMD Media Direction предоставлять более качественную экспертизу по широкому спектру вопросов: от углубленного анализа аудиторий и

оптимизации процессов на каждом этапе планирования до оценки медиа эффективности мультимедийных кампаний [38].

АО «Код Оф Трейд» является частью BBDO Group и представляет интересы клиентов медийных агентств группы: OMD Media Direction, PHD, MediaWise, Proximity Media, а также ассоциированных партнеров группы.

BBDO Group является самым крупным отечественным рекламно-коммуникационным объединением. BBDO Group в свою очередь входит в состав холдинга Omnicom, агентство группы образует международную сеть BBDO Worldwide и Omnicom Media Group. BBDO Group работает на территории России с 1989 года, и к 2019 году в ее состав вошли 19 агентств, с численностью персонала более 1400 человек [38].

Основными видами услуг АО «Код Оф Трейд» являются:

- разработка интегрированных коммуникационных стратегий, оценка результатов рекламных кампаний;

- обзор медийного рынка, анализ медиапредпочтений потребителей, обзор рекламной деятельности конкурентов, стратегическое и тактическое медиапланирование;

- проведение переговоров с поставщиками, разработка оптимальных сделок по закупке рекламного пространства во всех видах СМИ и других каналах коммуникации (медиаразмещение);

- разработка и реализация специальных проектов и спонсорских интеграций (product placement);

- медиааналитика и эконометрическое моделирование.

В рамках компании происходит полная медийная поддержка для определенных клиентов, одним из таких клиентов является ООО «Гугл», чья маркетинговая и рекламная деятельность будет рассматриваться в рамках данной работы. Агентство осуществляет на своей стороне реализацию рекламных размещений, продвигая продукты компании от имени рекламодателя.

Общая структура подчинения АО «Код Оф Трейд», которая относится к маркетинговым функциям, представлена на рисунке 2.1.

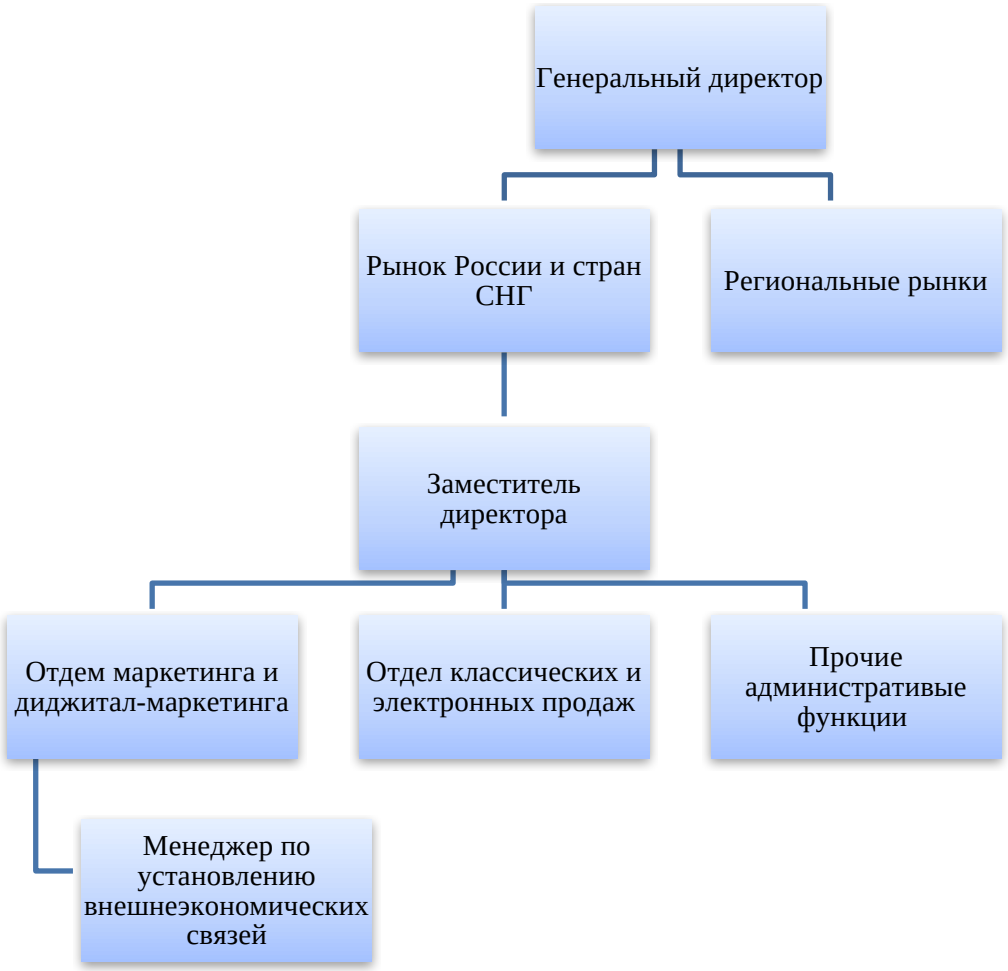

Рисунок 2.1. – Организационная структура АО «Код Оф Трейд»

Организационная структура компании АО «Код Оф Трейд» является классической для организаций, которые имеют внешнеэкономические связи.

В качестве интересующего нас подразделения компании, а именно – установления внешнеэкономических связей, рассмотрены отделы: отдел маркетинга, включающий в себя и диджитал-маркетинг, отдел продаж, включающий подразделение e-commerce, финансовый отдел, бухгалтерия, административные подразделения, и так далее.

В данной структуре указан характер взаимоотношений менеджера по установлению внешнеэкономических связей с зарубежными компаниями-клиентами. Агентство работает на договорной основе, кросс-функционально

подчиняясь команде маркетинга компании, полностью работая только с зарубежными клиентами.

Среди крупных клиентов можно назвать:

- банки: Альфа-Банк, Росбанк, Русский Стандарт;
- телекоммуникационные компании: МТС, МегаФон.

Рассмотрим финансовые результаты деятельности АО «Код Оф Трейд» за период с 2019 по 2021 год (см. рисунок 2.2.).

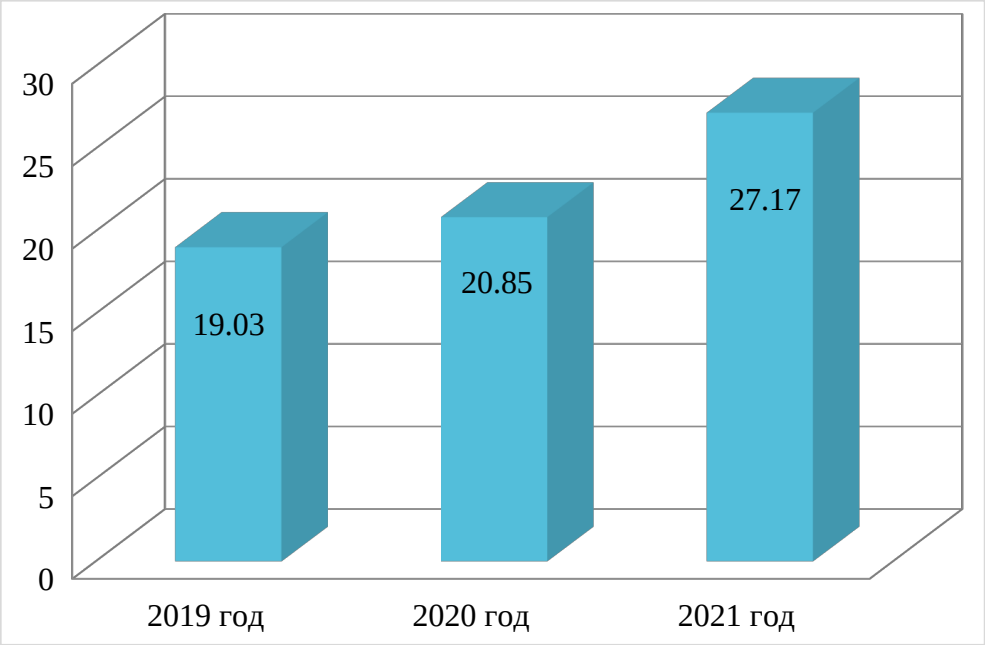

Рисунок 2.2. – Динамика выручки АО «Код Оф Трейд» за 2019-2021 гг., млрд. руб

Как показывают данные рисунка 2.1., в динамике выручки компании АО «Код Оф Трейд» отмечается положительная тенденция: темп роста за анализируемый период составил 142,77%.

Далее рассмотрим динамику величины активов компании за 2019-2021 год (см. рисунок 2.3.).

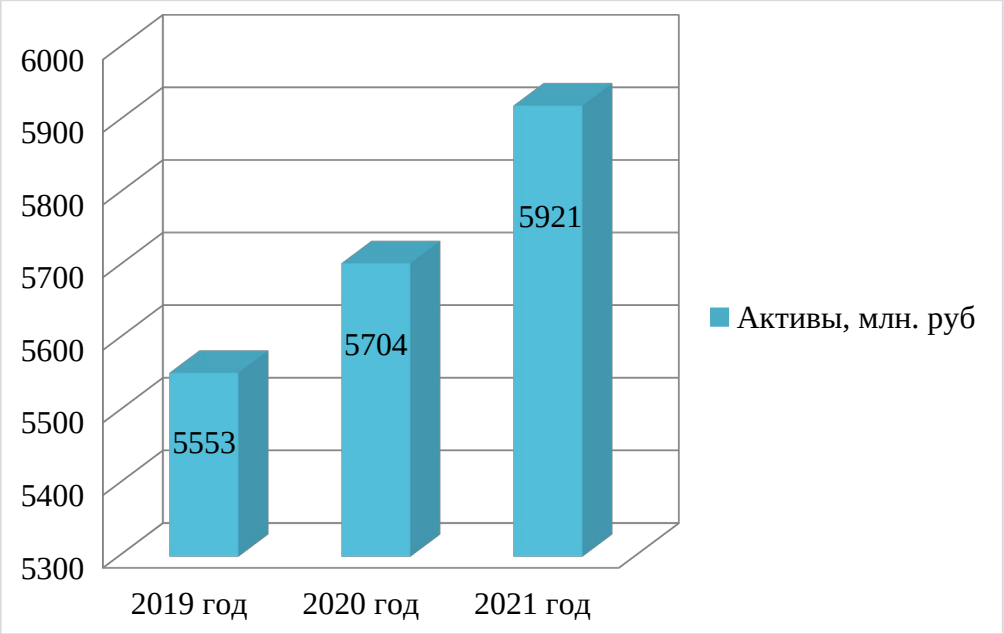

Рисунок 2.3. - Динамика активов АО «Код Оф Трейд» за 2019-2021 гг., млрд. руб

Данные рисунка 2.3. показывают, что в динамике активов компании АО «Код Оф Трейд» отмечается положительная тенденция, что связано с увеличением объемов деятельности: темп роста за анализируемый период составил 6,63%.

2.2. Анализ направлений внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд»

К внешнеэкономической деятельности АО «Код Оф Трейд» следует отнести:

- разработка проектов и стратегий по продвижению зарубежных компаний на российских рынках;

- организация медиазакупок в зарубежных СМИ;

- организация исследований конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения по заказу зарубежных компаний, холдигов;

- консультативная деятельность и работы в области компьютерных технологий зарубежом (программный продукт компании - Agency Forecasting

System - позволяет с высокой точностью спрогнозировать динамику изменения медийных показателей и результаты размещения рекламы на ТВ, выстроить эффективные медиапланы и оптимизировать инвестиции в рекламу).

На мировом уровне АО «Код Оф Трейд» входит в международную сеть OMD холдинга Omnicom Inc. OMD объединяет более 8 000 сотрудников в более, чем 100 странах мира.

В 2014 году АО «Код Оф Трейд» возглавило рейтинг качества российских медиаагентств RECMA Qualitative Evaluation с показателем Dominant, продемонстрировав наибольший рост доли рынка и самую высокую оценку качества клиентского портфеля.

Сеть АО «Код Оф Трейд» в рейтинге The Gunn Report становилась победителем в категории «Самая креативная сеть медиаагентств» шесть лет подряд, а также 8 раз была признана «Самой награждаемой сетью медиаагентств» (2011-13, 2005-09 гг.) В 2014 и 2012 годах сеть OMD стала лауреатом премии M&M Global Awards в номинации «Агентская сеть года», в 2013 году получила наибольшее количество призов на фестивале «Каннские Львы», а также звание самой эффективной сети медиаагентств, согласно Effies Effectiveness Index.

Портфель наиболее крупных клиентов кампании АО «Код Оф Трейд»:

- Gett;
- Google;
- Hasbro;
- Metro C&C;
- Samsung;
- Stada CIS.

В рамках компании происходит полная медийная поддержка для определенных клиентов.

Анализ сегмента рынка, занимаемого АО «Код Оф Трейд», показывает, что компания занимает 0,28% рынка рекламных агентств. Общий годовой объем рынка составляет 9,65 трлн. рублей.

Главными конкурентами АО «Код Оф Трейд» выступают: ООО «ДЕНЦУ ЭЙДЖИС СИ ЭС» и ООО «171 МЕРИДИАН». Рассмотрим многоугольник конкурентоспособности (см. рисунок 2.3.).

Критериями для сравнительного анализа выступают:

- величина выручки за 2020 год;
- объем активов за 2020 год;
- место среди предприятий в отрасли по объемам оказанных услуг;
- изменение финансового состояния по результатам 2020 года.

Затем, исходя из количественных и качественных значений, расставляют баллы по каждому критерию. Полученные баллы являются точками многоугольника конкурентоспособности.

Таблица 2.1. – Критерии многоугольника конкурентоспособности

Критерий	АО «Код Оф Трейд»	ООО «ДЕНЦУ ЭЙДЖИС СИ ЭС»	ООО «171 МЕРИДИАН»
Выручка, млн. руб	27172	28622	24354
Активы, млн. руб	5921	11786	10359
Место в отрасли	3	2	4
Изменение финансового состояния	не изменилось	значительно ухудшилось	улучшилось

Далее расставим баллы по выбранным критериям (см. таблицу 2.2.) и составим график (см. рисунок 2.4.).

Таблица 2.2. – Баллы по критериям сравнения

Критерий	АО «Код Оф Трейд»	ООО «ДЕНЦУ ЭЙДЖИС СИ ЭС»	ООО «171 МЕРИДИАН»
Выручка, млн. руб	2	3	1
Активы, млн. руб	1	3	2
Место в отрасли	2	3	1
Изменение финансового состояния	2	1	3

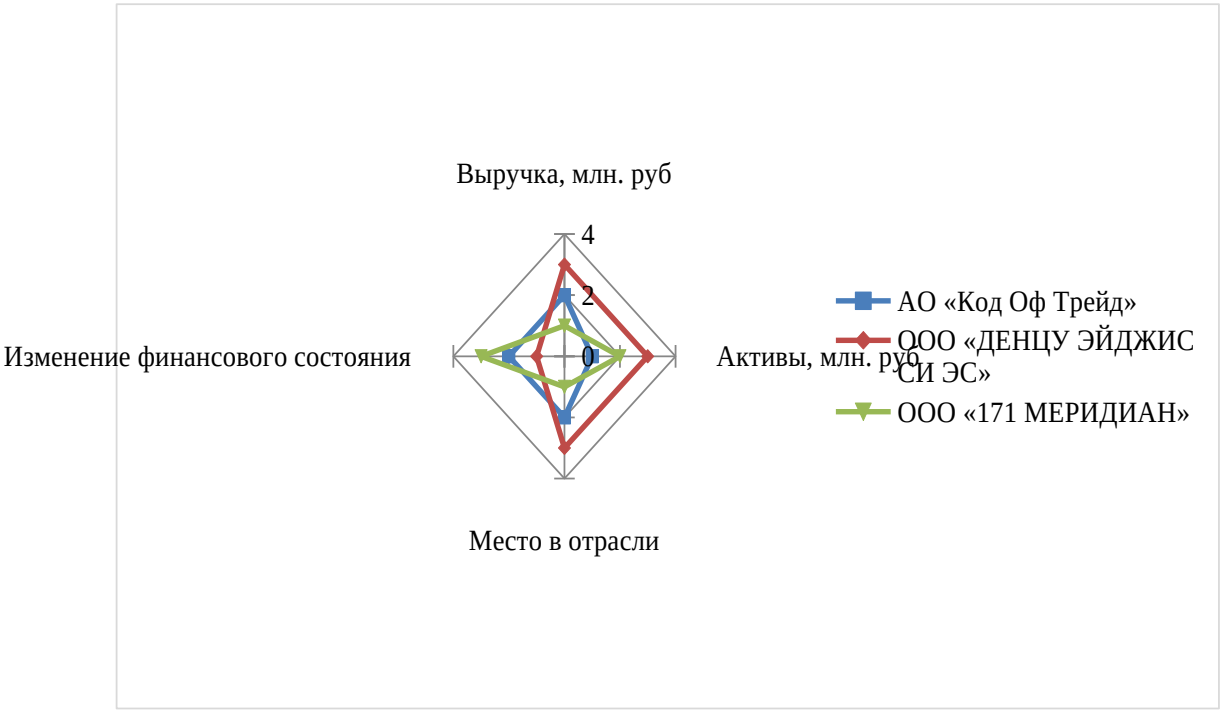

Рисунок 2.4. – Многоугольник конкурентоспособности АО «Код Оф Трейд»

Данные рисунка 2.4. показывают, что среди главных конкурентов на занимаемом сегменте рынка компания АО «Код Оф Трейд» занимает второе место, уступая ООО «ДЕНЦУ ЭЙДЖИС СИ ЭС» по объемам активов и выручки.

При этом выручка, полученная АО «Код Оф Трейд» по результатам 2020 года превышает результаты конкурента ООО «171 МЕРИДИАН», что позволяет занять третье место в отрасли.

В качестве примера эффективной внешнеэкономической деятельности АО «Код Оф Трейд» рассмотрим проект по продвижению – видеохостинга «YouTube» компании ООО «ГУГЛ».

На сайте представлены фильмы, музыкальные клипы, трейлеры, новости, образовательные передачи, а также любительские видеозаписи, включая видеоблоги, слайд-шоу, юмористические видеоролики и прочее.

Проанализируем возраст аудитории видео-хостинга «YouTube» (см. рисунок 2.5.).

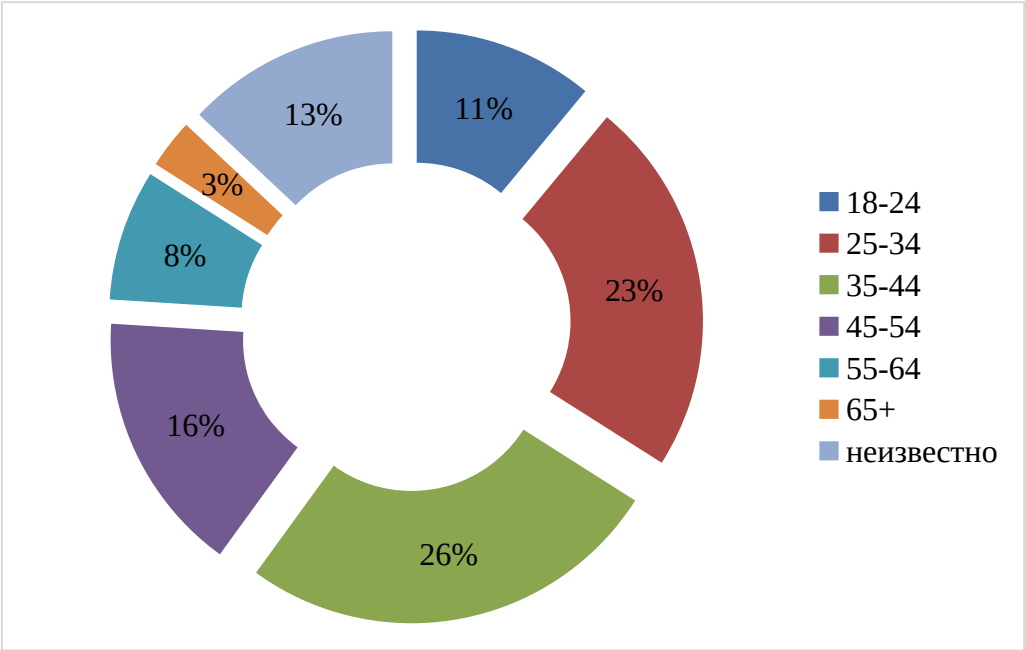

Рисунок 2.5. – Возрастное распределение аудитории видео-хостинга «YouTube», %

Данные рисунка 2.5. показывают, что наибольшую долю в численности посетителей «YouTube» занимают пользователи в возрасте от 35 до 44 лет – 26%, так же значительную долю занимают лица в возрасте от 25-34 лет – 23%. При этом практически во всех сегментах, кроме возрастной группы от 18 до 24 лет, по числу лидируют женщины.

«YouTube» охватывает 82% населения России в возрасте от 18 до 44 лет (Mediascope, Web Index, Март 2018, Россия 100+), и эта статистика актуальна как для крупных городов, так и для небольших. Например, в Москве это показатель составляет 80%, а в городах с численностью 100−400 тыс. жителей — 78%.

Главными конкурентами видео-хостинга «YouTube» являются:

- Rutube - аналог «YouTube», ориентированный на жителей стран СНГ;

- IVI.ru - хостинг кинофильмов и передач, позиционируется как онлайн-кинотеатр;

- Видео@Mail.Ru – видео-хостинг от Mail.ru, где загружать видео могут пользователи соцсети Мой Мир.

Проведем сравнительный анализ видео-хостингов (см. таблицу 2.3.)

Таблица 2.3. – Сравнительный анализ видео-хостингов

Критерий	YouTube	Rutube	IVI.ru	Видео@Mail.Ru
Full HD	+	-	+	+
4K	+	-	+	-
Ограничение	128Gb	10Gb	32Gb	5Gb
Максимальная длительность в мин.	720	50	300	-

Анализируя технические возможности сравниваемых видео-хостингов, стоит выделить конкурентные преимущества «YouTube», выгодно отличающие его на фоне аналогов.

Ещё одним немаловажным фактором, определяющим популярность продукта «YouTube» является само наполнение сайта. Благодаря сервису стало возможным распространять популярный контент, который, как правило, защищён авторскими правами.

В качестве главного инструмента продвижения продукта «YouTube» изначально активно применялся вирусный виджет-маркетинг. Появление данного видео-хостинга позволило пользователям выложить любой ролик на сайт в записи блока либо в обсуждении на форуме. При этом, данные нововведения совпали по времени с массовым распространением широкополосного Интернета.

Анализ клиентов по методике NPS показал, что количество промоутеров компании составляет 132 человека (55%), количество критиков – 38 человек (16%) и количество нейтралов – 70 человек (29%).

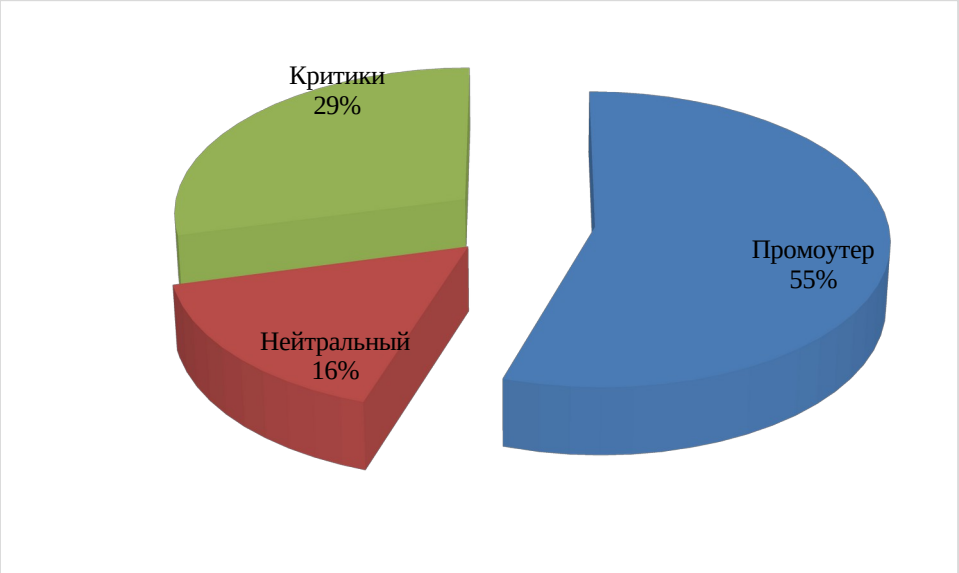

Рисунок 2.6. – Результаты анализа продукта «YouTube» по методике NPS

Показатель NPS соответственно равен 26 и является незначительным для масштабов деятельности компании ООО «ГУГЛ».

Незначительная доля промоутеров свидетельствует о том, что далеко не каждый пользователь имеет определённую симпатию к видео-хостингу «YouTube» и не готов рекомендовать сервис своим друзьям и знакомым. Исходя из выявленной тенденции и нерентабельности продукта «YouTube» АО «Код Оф Трейд» была разработана программа по продвижению, которая имела значительную эффективность.

2.3. Анализ и оценка деятельности менеджера по формированию и развитию внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд»

В целях эффективности деятельности формированию и развитию внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд» проанализируем работу отдела маркетинга, который отвечает за формирование и развитие внешнеэкономических связей, в том числе привлечение новых клиентов.

К функциям отдела маркетинга в области формирования и развития внешнеэкономических связей относятся:

- Организация работы по налаживанию и поддержанию внешнеэкономических связей;

- Поддержание связей с внешнеэкономическими контрагентами;

- Методическая помощь руководителям подразделений по всем вопросам, связанным с научно-техническим и экономическим сотрудничеством с зарубежными странами;

- Организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников.

Должностными обязанностями менеджера по формированию и развитию внешнеэкономических связей выступают:

- Осуществляет руководство разработкой предложений и мероприятий по развитию прогрессивных форм внешнеэкономических связей, научно-технического и экономического сотрудничества с зарубежными странами;

- Устанавливает прямые производственные и научно-технические связи, решает вопросы производственно-технической кооперации с предприятиями и фирмами других стран;

- Разрабатывает технико-экономическое обоснование по установлению прямых производственных связей, созданию совместных предприятий;

- Осуществляет подготовку и участвует в переговорах с инофирмами;

- Организовывает в установленном порядке прием представителей зарубежных и отечественных предприятий (фирм), прибывших для решения вопросов по внешнеэкономической деятельности;

- Разрабатывает рекомендации по развитию новых форм внешнеэкономического сотрудничества;

- Организовывает сбор, систематизацию, изучение и обобщение информационных материалов по маркетингу; об экономической, сбытовой и прочей деятельности предприятий (фирм), с которыми заключены договора о сотрудничестве; составление рефератов и аннотаций, тематических обзоров о конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции и требованиям к аналогичной продукции на мировом рынке;

- Осуществляет согласование работы предприятия в области внешнеэкономической деятельности с соответствующими республиканскими ведомствами;

- Подготавливает для руководства предприятия информацию по всем вопросам внешнеэкономических связей;

- Руководит подчиненными сотрудниками.

Далее рассмотрим численность и структуру отдела маркетинга АО «Код Оф Трейд».

По состоянию на 01.01.2022 г. штат отдела составил 32 человека. Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Изменение соотношения численности персонала по годам

Годы	Общая численность персонала	Численность административного персонала	Численность основного персонала
2019	30	7	23
2020	30	7	23
2021	32	8	24

Представим динамику численности отдела на рисунке 2.7.

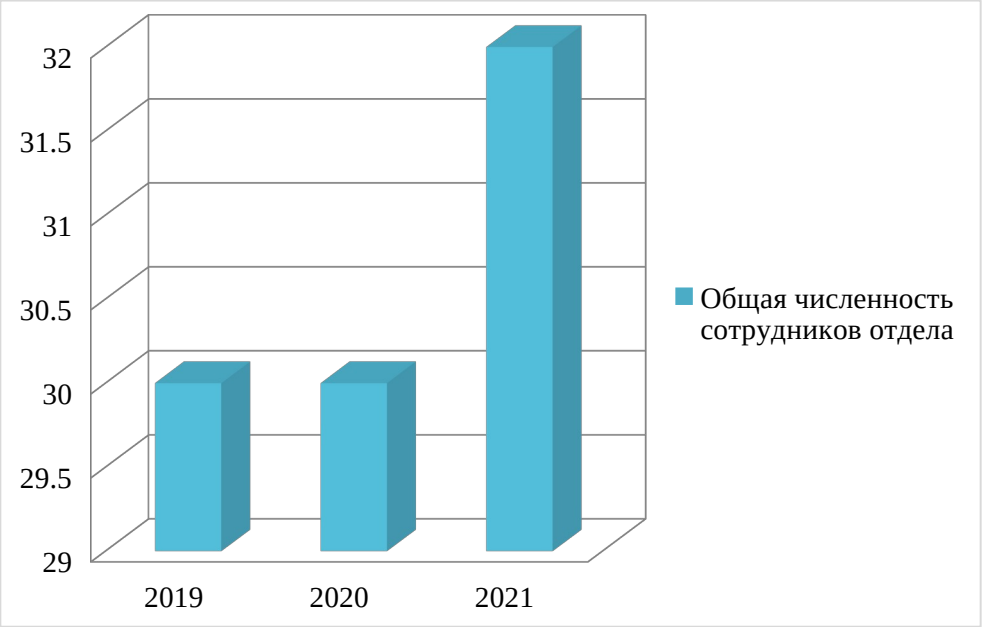

Рисунок 2.7. - Общая численность сотрудников отдела

Рост численности персонала обусловлен расширением деятельности АО «Код Оф Трейд».

В АО «Код Оф Трейд» работает персонал разных возрастных групп.

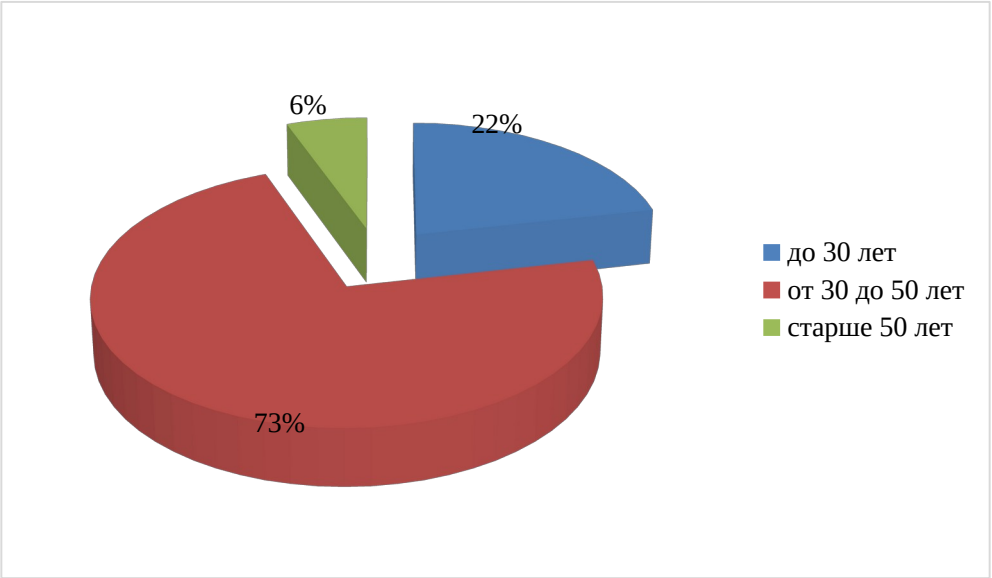

Рисунок 2.8 - Распределение сотрудников отдела маркетинга АО «Код Оф Трейд» по возрастным группам

Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет – 72% или 113 человек. Персонал в возрасте до 30 лет – 22% или 34 человека. Далее идёт персонал старше 50 лет – 10 человек или 6%.

Наиболее трудоспособными является персонал в возрасте до 30 лет. Средний стаж работы персонала фирмы рассчитывается по формуле (1):

$$\overline{Xa.взв.} = \sum xifi \Big/ \sum fi \quad , \qquad (1)$$

где:

∑xifi – сумма произведения стажа на число персонала;

∑fi – общая численность персонала.

Средний стаж работы персонала представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Средний стаж работы сотрудников отдела маркетинга АО «Код Оф Трейд»

Стаж, лет, x_i	Число персонала, f_i	Удельный вес в %	$x_i f_i$	Накопленные частоты
1	1	3,13	1	1
3	4	12,50	12	13
5	7	21,88	35	48
8	11	34,38	88	136
10	4	12,50	40	176
15	5	15,63	75	251
Итого	32	100	251	

$$X_{ар.взв.} = 251/32 = 7,8 \text{ (лет)}.$$

Средний стаж работы персонала на 2021 г. составляет 7,8 лет.

Наиболее часто встречающийся стаж 10 лет (рисунок 2.9).

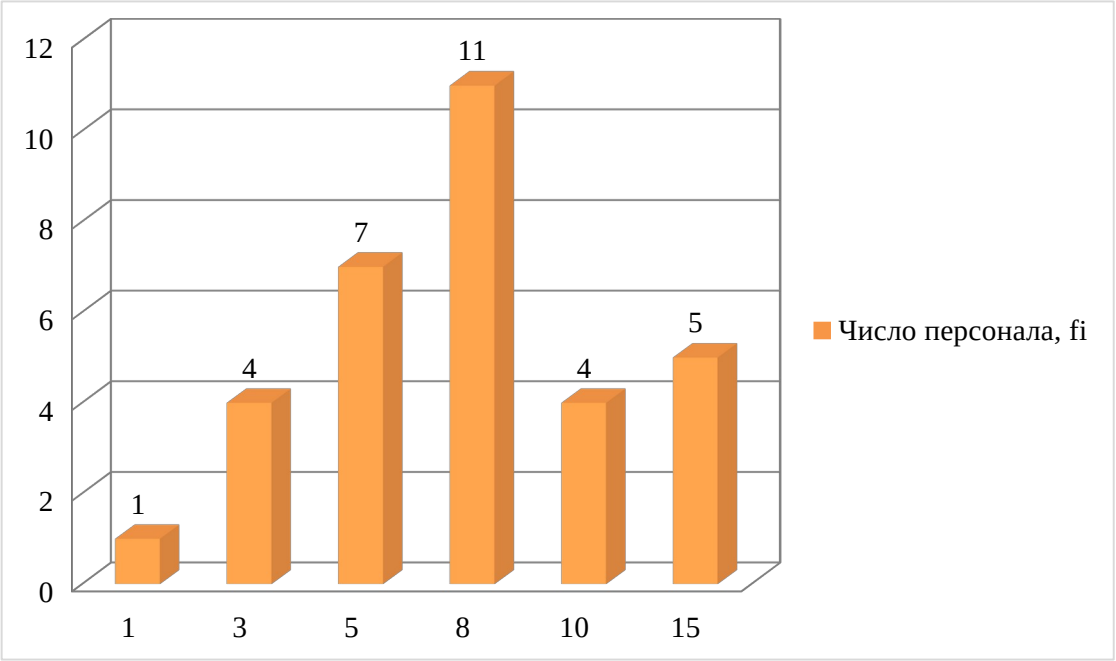

Рисунок 2.9 - Соотношение количества сотрудников со стажем работы

Качественное соотношение кадрового состава во многом определяет уровень эффективности функционирования в целом АО «Код Оф Трейд», так как именно от личных и деловых качеств персонала, их способностей и образования зависит качество и эффективность принимаемых решений, а так

же результаты их реализации.

С целью определения эффективности управления была рассмотрена система показателей, всесторонне характеризующих деятельность АО «Код Оф Трейд» и эффективность его системы управления.

1. Коэффициент экономической эффективности управленческой деятельности $К_э$ рассчитывается как отношение по формуле (2):

$$Кэ = \frac{П}{Чау}, \quad (2)$$

где:

П – прибыль (доход от функционирования отдела);

$Ч_{ау}$ – численность сотрудников отдела.

По имеющимся данным были получены следующие результаты расчета:

$$К_{э2019} = 4399/30 = 175,96$$

$$К_{э2020} = 4327/32 = 180, 29$$

В 2021 году увеличился коэффициент экономической эффективности на 4,33 по сравнению с 2020 годом, что говорит об улучшении управленческой деятельности руководства фирмы.

2. Коэффициент результативности управления фирмой и предоставления услуг $К_{эу}$ показывает – отношение по формуле (3):

$$Кэу = \frac{V}{Чау}, \quad (3)$$

где:

V – объем предоставленных услуг.

По имеющимся данным были получены следующие результаты расчета:

$$К_{эу2019} = 1683747/30 = 67349,88$$

$$К_{эу2020} = 1820415/32 = 75850,63$$

В 2021 году наблюдается увеличение коэффициента результативности управления фирмой и предоставления услуг в 1,13 раза по сравнению с 2019

годом.

Таким образом, в качестве объекта исследования в работе выступает компания АО «Код Оф Трейд» - международное рекламное агентство.

В целях эффективности деятельности формированию и развитию внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд» была проанализирована работа отдела маркетинга, который отвечает за формирование и развитие внешнеэкономических связей, в том числе привлечение новых клиентов.

Глава 3. Совершенствование деятельности менеджера по формированию и развитию внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд»

3.1. Разработка рекомендаций по повышению эффективности внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд»

В рамках данной работы предлагается разработка программы оптимизации деятельности менеджера по формированию и развитию внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд» с учетом специфики компании, которая будет включать разработку и внедрение в работу компании франчайзинговой сети на международном рынке.

Проанализировав деятельность компании, выявив её слабые и сильные стороны, а также определив цели АО «Код Оф Трейд» на международном рынке в перспективе можно переходить к разработке стратегии развития внешнеэкономических связей.

На данный момент франчайзинговая сеть компании АО «Код Оф Трейд» представляет собой самостоятельных независимых предприятий, которые получили сертификат фирмы на предоставление сервисных услуг по автоматизации учетной и офисной работы, которые включают:

- помощь клиенту в выборе программных средств;
- продажу и доставку программных средств;
- процесс установку, настройку и внедрение с учетом отраслевых особенностей клиента (как юридического, так и физического лица);
- осуществление послепродажного обслуживания;
- консультация пользователей по вопросам использования программных продуктов.

Основной вид деятельности франчайзи состоит не только в продаже программных продуктов, а представляет собой комплексное их внедрение в работу предприятий и отдельных лиц.

В ходе исследования управленческой деятельности по формированию и развитию внешнеэкономических связей организации АО «Код Оф Трейд»

было сделано заключение, что АО «Код Оф Трейд» является достаточно успешным субъектом на отечественном рынке, при этом обладает рядом проблем, связанными с распространением сети на зарубежных рынках, что обусловлено влиянием внешних факторов и целым перечнем возможных рисков, которые в рамках выходя на международный рынок, представляют собой угрозу всей деятельности сети.

Таким образом, разрабатываемая стратегия будет состоять в рекомендациях по ликвидации и снижения воздействия данных рисков.

Для функционирования АО «Код Оф Трейд» как франчайзера в международном бизнесе были выбраны оптимальные стратегии, перечень которых представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Стратегии франчайзинга АО «Код Оф Трейд» в международном бизнесе

Стратегия	Сущность стратегии
Стратегия развития рынка	- повышение качества обслуживания внутренних и зарубежных клиентов в лице как физических, так и юридических лиц; - формирование новых каналов распределения услуг; - расширение сегментов сбыта, освоение новых сегментов.
Стратегия роста	- приспособление к действию внутренних и внешних факторов; - расширение перечня оказываемых услуг; - вытеснение конкурентов с рынка; - повышение уровня производительности труда.
Стратегия фокусирования	- данная стратегия включает элементы стратегии дифференцирования и лидерства по затратам; - предполагает реализацию на избранном рыночном сегменте с целью занятия лидирующих позиций.

Наиболее оптимальной стратегией из представленных, исходя из поставленной цели развития сети в международном бизнесе, выступает стратегия развития рынка.

Значимым моментом в формировании стратегии развития рынка или его сегмента состоит в анализе внешних факторов, то есть оценка внешнего окружения и факторов, направленных на оказание прямого или косвенного воздействия на деятельность компании. Для формирования стратегии развития франчайзинга компании на международном рынке при помощи сбора и анализа существующей информации о перспективах развития внешних факторов, необходимо выявить и тенденции развития и состояния экономики страны в целом, конкретной отрасли, а так же действующих законодательных ограничений.

Несмотря на многие плюсы организации АО «Код Оф Трейд», один из недостатков является низкий уровень маркетинга.

В рамках работы предлагается рассмотреть такую стратегию развития рынка, которая наиболее подойдет для АО «Код Оф Трейд».

Основной задачей разработки стратегии развития рынка для АО «Код Оф Трейд» является достижение результатов поставленной стратегической цели. Цели фирмы формируются на основе миссии организации и тех ценностей, на которые ориентируется высшее руководство. Миссия АО «Код Оф Трейд» состоит в обеспечении клиентов необходимыми услугами на международном рынке.

Целями стратегии развития рынка выступают:

- укрепить лидирующие позиции на занимаемых сегментах международного рынка;

- увеличить объем оказываемых услуг;

- разработать и внедрить грамотную рекламную компанию по продвижению франчайзинга компании на международном рынке;

- организовать маркетинговые исследования рынка, посвященные комплексному исследованию потребностей и интересов потенциальной аудитории потребителей услуг.

Сегодня, как никогда раньше, на международном рынке присутствует огромное количество конкурентов, и это количество постоянно растет.

Стратегия развития франчайзинга АО «Код Оф Трейд» является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих услуг, и за счет привлечения новой аудитории к услугам, увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Стратегия развития франчайзинга АО «Код Оф Трейд» является стратегией роста с самым большим потенциалом и направлена на увеличение рыночной доли, диверсификации поставщиков, расширение продуктового ряда.

В рамках реализации стратегии предлагается реализация комплекса мероприятий.

Процесс отбора рынка для международной экспансии обычно обсуждается в пользу стран с устойчивым развитием, а в последнее время и в контексте развивающихся рынков. Основным требованием является знание о международной конфигурации, стратегии развития, опыт работы, соответствующий бизнес-формату франчайзера. Этот анализ помогает сфокусировать внимание руководства компании АО «Код Оф Трейд» на тех факторах, которые имеют решающее значение для адаптации франчайзинговой компании в долгосрочной перспективе.

Выход на рынок зарубежных стран является сложным и длительным процессом. Он имеет определенные особенности, а именно проходит следующие этапы:

1. Изучение рынка, определение степени его привлекательности с помощью тщательного анализа и оценки.

2. Делегирование большинства маркетинговых функций местному представителю-посреднику.

3. Систематическое и регулярное обеспечение полноценной реализации стратегических интересов.

Рассмотрим основные рекомендации по формированию франчайзинговой сети компании АО «Код Оф Трейд» на международном рынке:

− рассмотрение возможности выхода на новые зарубежные рынки;

− анализ вертикального ценообразования и финансового менеджмента компании. Рассмотрение всех возможных стратегий развития, в т. ч. и альтернативной территориальной стратегии, которая связана с интенсивным выходом компании на новые рынки сбыта собственной продукции;

− поиск и анализ всех потенциальных франчайзеров-партнеров, либо не франчайзеров на не конкурирующих рынках;

− анализ деятельности своей внутренней и внешней управленческой команды. Привлечение внешних консультантов и экспертов;

− создание собственного защищенного арсенала зарегистрированной интеллектуальной собственности (товарные знаки, авторские права, товарный вид и т.п.);

− создание консультативного совета для принятия объективных, нетрадиционных решений. Поиск новых рынков сбыта и потенциальных франчайзеров;

− создание программ мотивации, бонусов и поощрения для собственной команды, что будет способствовать повышению качества обслуживания клиентов и отношений с франчайзи.

Владелец франшизы должен предоставить каждому перспективному франчайзи этот нормативный документ и проект франчайзингового соглашения для принятия решения об инвестициях во франшизу. При выходе на зарубежные рынки компания АО «Код Оф Трейд» может столкнуться с рядом проблем и рисков.

Таким образом, в результате проведенного исследования были определены риски международного франчайзинга для компании АО «Код Оф Трейд». Предложенные меры акцентируют внимание на некоторых важных аспектах франчайзинговых соглашений и франчайзинговой деятельности в целом. Но внимания и тщательного контроля требуют абсолютно все пункты и условия франчайзингового договора, действия и мероприятия, осуществляемые как франчайзерами, так и франчайзи.

3.2. Этапы реализации и внедрение разработанных рекомендаций в АО «Код Оф Трейд»

В качестве мероприятий по развитию франчайзинговой деятельности компании АО «Код Оф Трейд» предлагаются следующие мероприятия:

1 – В целях ускоренного распространения информации осуществлять сбор заявок на приобретение франшизы – данное мероприятие позволит увеличить численность франчайзи, предложить сотрудничество ранее зарубежных конкурентов;

2 – В целях получения контакта потенциальных франчайзи разработать электронный каталог франшиз, предлагаемых компанией АО «Код Оф Трейд», который будет доступен для скачивания только после регистрации с указанием контакта. Это позволит связаться с потенциальным франчайзи и предложить ему свои услуги.

3 – Активное продвижение франшиз на международные рынки посредством социальных сетей. В настоящее время социальные сети выступают одним из мощнейших инструментов в продвижении на рынке. Учитывая отсутствие границ в Интернет-пространстве применение данного инструмента будет способствовать выходу на новые рынки.

Ожидаемые результаты от проведения разработанных мероприятий стратегии развития франчайзинга АО «Код Оф Трейд»:

1 - повышение уровня объемов услуг, как следствие увеличение прибыли компании;

2 - улучшение имиджа компании;

3 - увеличение уровня узнаваемости компании на международных рынках.

Оценка эффективности международного франчайзинга должна проводиться в двух направлениях: как стратегия развития предприятия (для франчайзера) и как инвестиционного проекта (для франчайзера и для франчайзи).

Исследование показало, что при оценке франчайзинга как стратегии развития предприятия, следует использовать такие критерии как доверие, конкурентные преимущества, возможность передать информацию, возможность приспособления, эффективное функционирование предприятия-прототипа, документирование системы, платежеспособность, прибыльность, тенденции и условия рынка, наличие капитала, приверженность существующим связям и эффективность менеджмента.

Нами предлагается методика оценки эффективности инвестиционных франчайзинговых проектов, которая, в отличие от существующих, позволяет учитывать влияние окружающей среды на деятельность компании, рассматривать предприятие как часть экономической системы и использует систему учета рисков, разделяет риски по проекту по фазам его выполнения (прединвестиционная фаза, инвестиционная фаза и эксплуатационная фаза), рассматривает риск по каждому денежному потоку (поступлению или расходу) в соответствии с фазой его осуществления и видом риска (технического, предпринимательского или кредитного) присущего конкретному денежному потоку.

Таким образом, рассчитывается безрисковая ставка по каждому денежному потоку, а не по проекту в целом, что позволяет осуществить более точный учет рисков и сделать объективный вывод об эффективности инвестиционного франчайзингового проекта.

На всех этапах анализа и реализации этого проекта должны сотрудничать как специалисты-экономисты, так и лица, принимающие инвестиционные решения. Для каждого проекта необходимо создавать индивидуальный инструментарий, который позволяет уменьшить объем задания и получить достоверную информацию.

При условии выхода компании АО «Код Оф Трейд» на международный рынок как франчайзера должны учитываться следующие факторы.

1. Языковые барьеры. Происходит перевод документации на язык соответствующей страны и выход продукции на рынки другой страны. Но каждая страна имеет свои языковые и культурные особенности и тонкости. Неадаптированная концепция к культуре и языку другой страны может привести к недоразумениям со стороны потребителей данной страны и непредсказуемых ситуаций. Концепция франчайзинговой системы должна быть проработана с учетом культуры страны, языка и его особенностей, идиом, стандартов чувства юмора, норм поведения, жестов и т.д.

2. Маркетинговые барьеры. Этот тип барьеров касается глубоких уровней культуры страны. Эти культурные нормы могут, в свою очередь, зависеть от таких факторов, как стоимость и доступность бизнес-площадей. Рекламные кампании должны быть модифицированы с помощью привлечения маркетинговых средств соответствующей страны (привлечение определенного известного человека, соответствующих радио- и телевизионных каналов, культурных предпочтений и т.д.) для удовлетворения потребностей местного потребителя.

3. Правовые барьеры. Внутреннее законодательство каждой страны имеет свои различия и тонкости в развитии франчайзинга, заключении дистрибьюторских соглашений, налоговом и таможенном законодательстве, ограничении на импорт и тому подобное. Все это может нести в себе много временных и финансовых преград.

4. Доступ к материальным и рабочим ресурсам. Уровень доступа к квалифицированной рабочей силе является критически важным для работы основной франчайзинговой сети с использованием продукции интеллектуальной собственности. Не исключено, что в процессе адаптации проекта выхода на иностранный рынок необходимо будет вносить изменения, связанные с особенностями доступа и функционирования базы материальных и рабочих ресурсов.

5. Государственные барьеры. Политика правительства иностранного государства является лояльной или нет к иностранным инвестициям в целом

или к франчайзингу в частности. Правительственные ограничения, ограничения на репатриацию процентов по прибыли нерезиденту могут оказаться решающими факторами при определении стоимости проникновения франчайзинговой сети на рынок.

6. Выбор территории. Территория освоения может состоять из большого города, области, всей страны. Выбор территории влияет на продажи, возможность дальнейшего расширения сети в перспективе.

7. Интеллектуальная собственность и контроль за качеством. Защита интеллектуальной собственности, товарных знаков, торговых марок. Контроль за качеством деятельности франчайзи должен осуществлять франчайзер, поэтому физическое расстояние между главным офисом за рубежом и внутренним офисом играет важную роль в мониторинге деятельности и защиты интеллектуальной собственности франчайзера.

8. Законодательная база страны. Внутреннее законодательство должно быть рассмотрено в контексте трудового и иммиграционного законодательства, таможенного и налогового права, права сторон (франчайзера, франчайзи, производителя, поставщика). Необходимо обращать внимание на наличие иностранных или внутренних лицензий, разрешений на работу и др.

9. Источники финансирования. Существующие ограничения на выбранной территории могут повлиять на финансирование пред-приятия, а также на возможность наступления страхового риска. Франчайзи на целевых рынках должны получать доступ к финансированию, необходимому для создания целостности франчайзинговой сети.

10. Доходы. Этот фактор может быть решающим при принятии решения по выходу на тот или иной рынок. Если франчайзер ограничен в способности получать и возвращать заработанные гонорары, роялти от иностранной юрисдикции, то стимулы для выхода на рынок может быть полностью устранены.

11. Налоги. Наличие или отсутствие налогового соглашения между страной франчайзера и целевым зарубежным рынком вполне может повлиять на избрание бизнес-формата.

12. Разрешение споров. На международном уровне эти вопросы обсуждаются в связи с неудобствами, которые возникают в процессе разногласий в законодательствах стран-партнеров.

Необходимо также учесть следующие факторы:

- усиление роли ценовой конкуренции. Выход на рынки все большего количества производителей из стран с дешевой рабочей силой и глобализация конкуренции способствуют усилению роли ценовой конкуренции. Новые конкуренты при одинаковом качестве продукции могут захватить рынки с помощью значительно более низких цен. Растущая конкуренция основана на чрезмерных мощностях и стагнирующих объемах рынка. Поскольку возможности дифференциации продуктов через определенный промежуток времени уменьшаются, качество продуктов становится одинаковым, и продуктовая политика уступает ценовой политике. В последнее время наблюдается усиление восприятия цен покупателями как следствие снижение реального дохода во многих странах мира;

- усиление роли неценовой конкуренции. Исследование рыночных структур фокусируется на цене как на средстве конкурентной борьбы, несмотря на то, что ценовая конкуренция просто смещает продавца по кривой спроса и может заставить конкурентов принять аналогичные меры. Дифференциация продукта и реклама являются наиболее тонкими средствами неценовой конкуренции. Предприятия считают конкуренцию продукции более опасной по сравнению с ценовой конкуренцией и потому оказываются неготовыми к такой борьбе или имеют слабые преимущества в такой борьбе. Затраты на поиск и создание уникальной продукции относятся к преимуществам предприятия по сравнению с его конкурентами.

Экономические условия, государственные режимы, риски для каждого региона и для каждой страны должны быть тщательно изучены.

Таким образом, в работе были определены риски международного франчайзинга для компании АО «Код Оф Трейд». Предложенные меры акцентируют внимание на некоторых важных аспектах франчайзинговых соглашений и франчайзинговой деятельности в целом. Но внимания и тщательного контроля требуют абсолютно все пункты и условия франчайзингового договора, действия и мероприятия, осуществляемые как франчайзерами, так и франчайзи.

Нами предложена методика повышения эффективности взаимодействия компании АО «Код Оф Трейд» и франчайзи в системе международного франчайзинга, которая позволяет сравнить результаты самостоятельной деятельности предприятий с результатами деятельности франчайзинговой сети и определить целесообразность внедрения франчайзинговой системы деятельности. Предложенная методика может использоваться для оценки целесообразности вступления в франчайзинговую систему и позволяет разработать систему франчайзинговых платежей, обеспечит обоюдную доходность сотрудничества и не даст повода к выходу предприятий из сети, обеспечивая, тем самым, их стабильное функционирование и перспективы роста.

В случае выхода компании АО «Код Оф Трейд» на международный рынок как франчайзера должны учитываться различные факторы. Экономические условия, государственные режимы, риски для каждого региона и для каждой страны должны быть тщательно изучены руководством компании АО «Код Оф Трейд» до выхода на международный рынок.

3.3. Экономическая оценка эффективности предложенных рекомендаций

Франчайзинг представляет собой коммерческий договор, выступающий новым правовым институтом в гражданском праве РФ. Отношения франчайзинга приобрели юридическую силу и правовое регулирование с момента принятия второй части ГК РФ.

Так, в соответствии с нормами гражданского законодательства, договор франчайзинга предполагает обязанность правообладателя (франчайзера) предоставить пользователю (франчайзи) за определенную плату (поток финансовых платежей) на оговоренный срок или бессрочно право использовать в предпринимательской деятельности исключительные права, которые могут включать: фирменное наименование, торговый знак, торговую марку, рецептуру и технологию производства и другую коммерческую информацию.

Анализируя перспективы развития такой формы организации бизнеса как франчайзинг в России, необходимо отметить, что в сравнении с американским франчайзингом, российский развивается более медленными темпами.

Рассмотрим пример прогноза, сделанный аналитиками (см. рисунок 3.1).

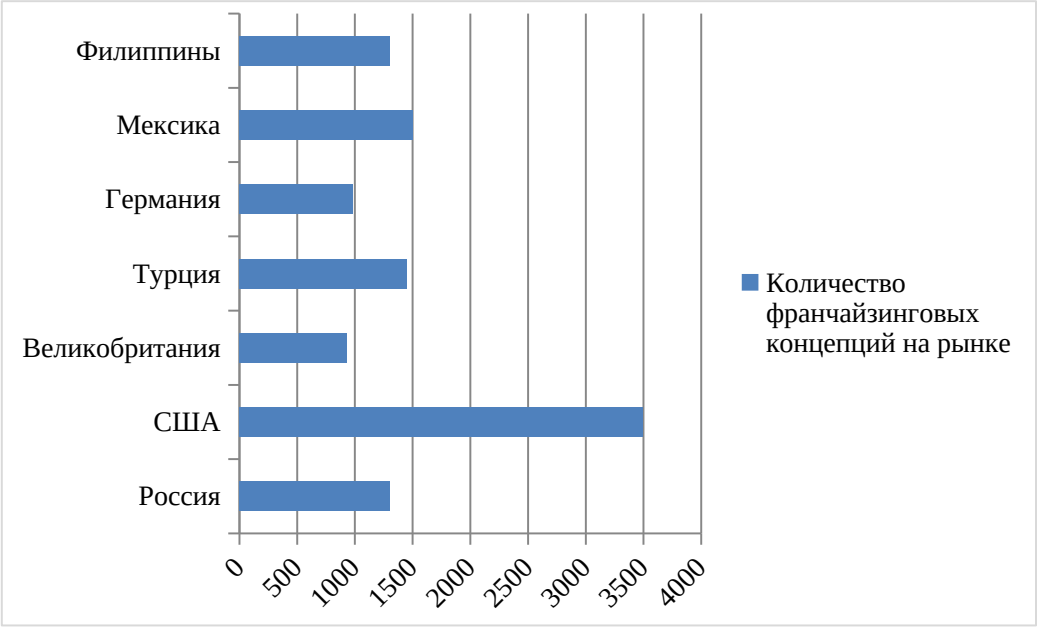

Рисунок 3.1 - Сравнение франчайзинга в России и в мире

В соответствии с данными рисунка 3.1 можно сделать вывод, что франчайзинговый рынок США развивается гораздо более высокими темпами и значительно превосходит отечественные показатели по количеству

франчайзинговых точек. При этом, можно отметить, что Россия не уступает по показателям другим развивающимся странам.

На рисунке 3.2 показана структура международного рынка франшиз в сфере услуг.

Исходя из данных рисунка, можно сделать вывод, что наибольшее число предложений франшиз отмечается в следующих сферах:

- консалтинг;
- рекламный бизнес;
- информационные технологии.

Так же достаточно развитыми сферами, реализуемыми в форме франчайзинга, являются салоны красоты, фитнес-центры. При этом применение франшиз в туристической сфере остается стабильным.

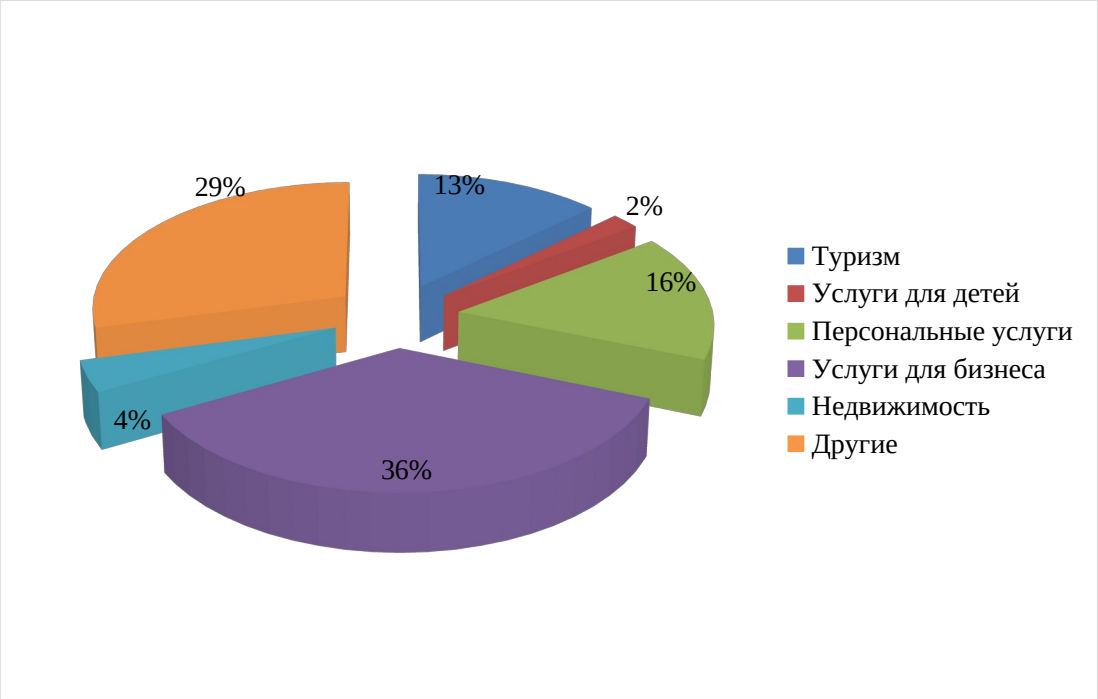

Рисунок 3.2 - Структура международного рынка франшиз в сфере услуг в 2020 году

В отличие от товарного франчайзинга, где основным продуктом является конкретный товар и франчайзинга в питании, где системы сориентированы на технологии приготовления пиши, во франчайзинге услуг

принципиально важными являются ноу-хау, а также знания и навыки сотрудников, их квалификация, личные достижения и мастерство, коммуникабельность и качество общения с непосредственными потребителями услуги.

Исследование рейтингов популярных и прибыльных франшиз позволяет выделить несколько тенденций на международном рынке франчайзинга:

- Повышение важности социальных сетей и онлайн-общения. Традиционный маркетинг становится все менее актуальным, и все чаще потребители используют сайты и социальные сети для взаимодействия с компанией и ее брендом. Онлайн-общение выступает инструментом обеспечения лучшего обслуживания клиентов и источником получения обратной связи.

- Рост числа мультибрендовых франчайзи. Многие франчайзи стали покупать сразу несколько франшиз, ссылаясь на то, что такие действия помогают улучшить денежный поток в долгосрочной перспективе.

- Увеличение количества франшиз в категориях «Здоровье» и «Образование». Результаты социологических исследований показывают повышение внимания людей к своему благосостоянию и достижению высокого уровня здоровья и образования.

- Повышение внимания к клиентоориентированности. Целью предпринимателя является не только создание востребованного продукта, но и гибкого решения, адаптированного под конкретный запрос. Например, на рынке есть бизнес-модели, которые позволяют клиенту создавать собственный гамбургер путем добавления ингредиентов и выбора порядка их предоставления.

- Рост популярности продуктов и услуг по требованию. Предпочтения потребителей очень быстро изменяются, на них оказывают влияние новые рыночные тенденции. Предприниматель, организующий эффективно свою

деятельность, проводит анализ динамики рынка, отслеживает актуальные изменения и предлагает клиентам необходимые им решения.

Согласно оценкам экспертов, организация бизнеса по франшизе в России пополняет национальный ВВП на 3,5%. При этом в США данный показатель равен 10%, а доля продаж по франчайзинговой модели составляет примерно 42% от общего объема розницы.

Тем не менее, малый бизнес в России в настоящее время очень стремительно развивается. На российском рынке появляются неизвестные ранее форматы торговли и новые концепции бизнеса.

Поэтому можно считать предстоящий период развития российской системы франчайзинга достаточно активным с точки зрения генерирования новых форматов и диверсификации предложений.

Для определения уровня готовности АО «Код Оф Трейд» к переменам был использован опросник «Оценка готовности организации к переменам» Х. Рамперсада.

Выявлено, что 16,8% сотрудников считают, что организация не готова к изменениям; 38,9% считают, что готовность организации удовлетворительная; 28,4% — готовность высокая и 15,8% — крайне высокая (см. рисунок 3.3).

В ходе проведения исследования были проведены экспертные опросы, в результате которых выделены методы и технологии, которые необходимо использовать при разработке и реализации изменений в организациях, в том числе при сопротивлении персонала.

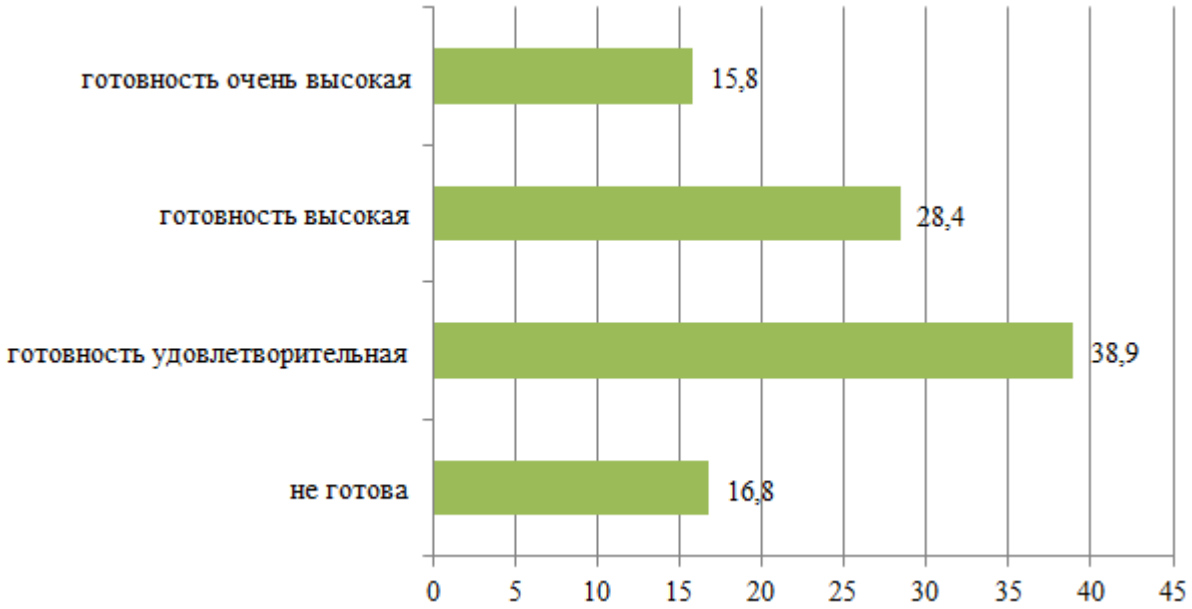

Рисунок 3.3 - Готовность организации к изменениям

Эксперты отнесли к ним следующие: постоянное, пошаговое информирование сотрудников; вовлечение сотрудников в процесс принятия решений; поддержка сотрудников; личные беседы; переговоры; маневрирование и мягкое манипулирование; активное вовлечение сотрудников в модернизацию; контроль психологического климата в коллективе; контроль уровня вовлеченности персонала; проведение консультационных мероприятий психологического и организационного характера.

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

- Директор;
- Заместитель директора;
- Главный бухгалтер;
- Начальник отдела кадровой службы;
- Начальник отдела внутреннего контроля;
- Начальник отдела экономики и планирования;
- Специалист отдела кадровой службы.

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта:

1 - укрепление лидирующих позиций на занимаемых сегментах международного рынка;

2 - увеличение объема оказываемых услуг;

3 - проведение дополнительных маркетинговых исследований рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей.

4 - развитие франчайзинговой сети на внешних рынках.

1 Таблица 3.1 - Результаты экспертного ранжирования

Результаты экспертного ранжирования							
Ранжируемые показатели	NN экспертов						
	1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	1	1	3	1	2
2	3	3	3	3	1	3	3
3	2	1	4	2	4	4	4
4	4	4	2	4	2	2	1

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Результаты экспертного ранжирования								Сумма
Ранжируемые показатели	NN экспертов							
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24
4	4	1	2	4	2	2	1	16

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

1 - укрепление лидирующих позиций на занимаемых сегментах международного рынка;

2 - развитие франчайзинговой сети на внешних рынках.

3 - увеличение объема оказываемых услуг;

4 - проведение дополнительных маркетинговых исследований рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей.

Таблица 3.3 - Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	NN экспертов							Ранжированные суммы по возрастанию
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
4	4	1	2	4	2	2	1	16
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24

Наивысшую оценку получил показатель «проведение дополнительных маркетинговых исследований рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей», а наименьшую – «укрепление лидирующих позиций на занимаемых сегментах международного рынка».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (1) и (2):

$$W = X^2 / (m * (n-1)) \quad (1)$$

$$X^2 = 12S / ((m*n)*(n+1)) – 3m*(n+1) \quad (2)$$

где, X-квадрат;

m – количество экспертов;

n – количество эффектов;

S – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1.

$X^2 = (12*1314)/(7*4*(4+1)) – 3*7*(4+1) = (15768/140) – 105 = 7,63$

$$W = 7.63/ (7*(4-1) = 0.21$$

Полученное значение выше 0, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике. Величина коэффициента согласования *W=0,21* указывает на положительное согласование мнений группы экспертов.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

Таким образом, проанализировав деятельность объекта исследования с учетом возможных перспектив на международном рынке в рамках данной работы АО «Код Оф Трейд» была предложена стратегия развития франчайзинга на новых сегментах рынка, цели которой состоят в следующем: укрепить лидирующие позиции на занимаемых сегментах международного рынка; увеличить объем оказываемых услуг; провести дополнительные маркетинговые исследования рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей.

В ходе исследования механизма франчайзинга компании АО «Код Оф Трейд» было сделано заключение, что франчайзинговая сеть является достаточно успешным субъектом на отечественном рынке, при этом обладает рядом проблем, связанными с распространением сети на зарубежных рынках, что обусловлено влиянием внешних факторов и целым перечнем возможных рисков, которые в рамках выходя на международный рынок, представляют собой угрозу всей деятельности сети.

В качестве рисков, грозящих деятельности франчайзера на зарубежных рынках, были выявлены: риск потери материальных ценностей; риск непокрытия убытков; риск неполучения прибыли; риск проведения неэффективной кадровой политики франчайзи.

Заключение

Внешнеэкономическая деятельность коммерческого предприятия – это часть хозяйственной деятельности предприятия, связанная с осуществлением внешнеторговых операций, например, по направлению торговли - экспорта и импорта; стратегией выхода такого предприятия на внешний рынок; обменом научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок; кооперацией производственных мощностей предприятий разных стран.

В практике организации внешнеэкономических служб предприятия встречаются пять основных типов структур построения. Для низового уровня характерны следующие структуры линейно-функционального характера: по видам (функциям) внешнеэкономической деятельности; по товарно-отраслевому принципу; по географическому принципу; по группам потребителей или рыночным сегментам; матричная структура построения.

В качестве объекта исследования в работе выступает компания АО «Код Оф Трейд» - международное рекламное агентство.

В целях эффективности деятельности формированию и развитию внешнеэкономических связей АО «Код Оф Трейд» была проанализирована работа отдела маркетинга, который отвечает за формирование и развитие внешнеэкономических связей, в том числе привлечение новых клиентов.

Проанализировав деятельность объекта исследования с учетом возможных перспектив на международном рынке в рамках данной работы АО «Код Оф Трейд» была предложена стратегия развития франчайзинга на новых сегментах рынка, цели которой состоят в следующем: укрепить лидирующие позиции на занимаемых сегментах международного рынка; увеличить объем оказываемых услуг; провести дополнительные маркетинговые исследования рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей.

В ходе исследования механизма франчайзинга компании АО «Код Оф Трейд» было сделано заключение, что франчайзинговая сеть является

достаточно успешным субъектом на отечественном рынке, при этом обладает рядом проблем, связанными с распространением сети на зарубежных рынках, что обусловлено влиянием внешних факторов и целым перечнем возможных рисков, которые в рамках выходя на международный рынок, представляют собой угрозу всей деятельности сети.

В качестве рисков, грозящих деятельности франчайзера на зарубежных рынках, были выявлены: риск потери материальных ценностей; риск непокрытия убытков; риск неполучения прибыли; риск проведения неэффективной кадровой политики франчайзи.

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки. Так же была проведена оценка степени согласованности мнений экспертов. Полученное значение 0,21 выше 0, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике.

Таким образом, приведенный прогноз демонстрирует экономическую эффективность и целесообразность предложенных к внедрению мероприятий.

Список используемой литературы

1. Федеральный закон от 08.12.2003 N 164-ФЗ (ред. от 26.03.2022) «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/ (дата обращения: 10.05.2022)
2. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 330 (ред. от 31.03.2021) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие внешнеэкономической деятельности» // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162174/546170d40bf4bd895afd1127e948fde626917464/ (дата обращения: 10.05.2022)
3. Алексеев И.С. Внешнеэкономическая деятельность / И.С. Алексеев. - М.: Дашков и К, 2018. - 304 с.
4. Алешкина Е.С. Экономические и теоретические основы внешнеэкономической деятельности // Форум молодых ученых. 2021. № 9 (61). С. 10-22.
5. Арбузова А.В., Зюттерле Е.Г., Попенкова Г.А. Внешнеэкономическая деятельность концерна "BMW" // Теория и практика германистов: состояние и перспективы. 2020. С. 32-38.
6. Арустамов Э. А. Внешнеэкономическая деятельность: учебник / Э. А. Арустамов, Р. С. Андреева. - М.: КНОРУС, 2017. - 168 с.
7. Баринов В.А. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник / В.А. Баринов. - М.: Форум, 2018. - 160 с.
8. Батаев В.В. Многофакторный анализ и оптимизация операций по реализации внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия // Вестник Самарского государственного технического университета. 2021. Т. 29. № 3 (71). С. 6-37.

9. Батаев В.В. Многофакторный анализ и оптимизация операций по реализации внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Технические науки. 2021. № 3 (71). С. 6-37.

10. Вазигатова Г.Р. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью коммерческого предприятия // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2021. № 3 (25). С. 76-82.

11. Вазигатова Г.Р. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью коммерческого предприятия // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2021. № 3 (25). С. 76-82.

12. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2018. - 528 с.

13. Габитов И.М., Гарипова Л.В. Внешнеэкономическая деятельность как фактор эффективного развития субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации // Евразийское Научное Объединение. 2021. № 10-3 (80). С. 180-181.

14. Дегтярев О.И. Внешнеэкономическая деятельность / О.И. Дегтярев. - М.: Дело АНХ, 2017. - 424 с.

15. Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие. - Санкт-Петербург, 2020. – 244 с.

16. Иванов М.Ю. Внешнеэкономическая деятельность: Учебное пособие / М.Ю. Иванов, М.Б. Иванова. - М.: Риор, 2018. - 544 с.

17. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н. Психология труда индустрии 4.0 // Организационная психология. - 2020. Т. 10. № 1. С. 194-207. 1

18. Лымарь И.А., Гаранич Н.В., Инговатова В.А. Основные направления повышения эффективности внешнеэкономической деятельности предприятий // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2021. № 4 (46). С. 152-156.

19. Мешков А.В., Бондарева И.А., Вродолазская Н.В., Ярошенко А.В., Проскурякова Е.А. Инструменты мотивации персонала на современном инновационном предприятии // Инновационные перспективы Донбасса. - 2020. - С. 225-227.

20. Напреев Д.Б. Взаимосвязь ценностных ориентаций и мотивации личности // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2019. - № 4. - С. 77-78.

21. Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2017. - 92 с.

22. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2018. - 513 с.

23. Пешкова Е.Е. Факторы совершенствования эффективности внешнеэкономической деятельности фирмы (на примере деятельности фирмы в сфере импорта) // Управление экономическими системами. 2021. С. 87-91.

24. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие. - Москва, 2020. – 411 с.

25. Ростовский Ю.М. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник / Ю.М. Ростовский, В.Ю. Гречков. - М.: Магистр, 2017. - 592 с.

26. Саиева Л.М. Мотивация личности как ключевая проблема психологии // Мировая наука. - 2020. - № 6 (39). - С. 351-354.

27. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос-сии и за рубежом. - 2017. - №8(69). - С. 105-117.

28. Сластенин Р.С. Предприятие как участник внешнеэкономической деятельности // Цифровая трансформация государственного и муниципального управления. 2021. №8. С. 21-24.

29. Снимщикова И.В., Шутенко В.В. Внешнеэкономическая деятельность предприятия, ее преимущества и риски // Современное

состояние и перспективы обеспечения экономической безопасности России. 2021. С. 140-144.

30. Тер-Григорьянц А.А., Кулаговская Т.А. Риски внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия. - Ставрополь, 2020. – 233 с.

31. Шадрина А.С., Басырова Э.И. Внешнеэкономическая деятельность предприятий в современных условиях: риски и перспективы // Дни студенческой науки. 2021. С. 158-160.

32. Шацкая Э.Ш. Стратегия внешнеэкономической деятельности компании в условиях глобализации // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2021. № 4 (74). С. 222-226.

33. Юлина Г.Н., Шергозиева А.А., Новикова С.А. Психологические аспекты формирования внутренней среды бизнеса организации // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 2 (115). - С. 866-868.

34. Юсупова М.Д. Управление рисками внешне экономической деятельности предприятия // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. 2021. № 1 (41). С. 66-72.

35. Якушев А.Ж., Ланчаков А.Б., Филин С.А., Сорока Д.П., Батсайхан И. Управление внешнеэкономической деятельностью организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 2. № 9 (117). С. 14-31.

36. Arkin RM. Self-presentation. In: Vallacher RR, Wegner DM, editors. The self in social psychology // New York: Oxford University Press; 1986. p. 356–365.

37. Hackman JR, Oldham GR. Development of the job diagnostic survey // Journal of Applied psychology. – 1975. - № 60(2). – С. 159–167.

38. He J, van de Vijver FJR. Self-presentation styles in self-reports: linking the general factors of response styles, personality traits, and values in a longitudinal study // Personality and Individual Differences. – 2017. - № 81(6). – С. 129–134.

39. Lee S-J, Quigley BM, Nester MS, Corbett AB, Tedeschi JT. Development of self-presentation tactics scale. Personality and Individual Differences. 1999;26:701–722

40. Pinder CC. Work motivation in organizational behavior. New York: Psychology Press; 2014. - 600 p.