

д-р экон. наук, профессор

С.В. Куприянов,

канд. экон. наук, доцент

Ю.Н. Божков,

магистрант

М.В. Макус

Белгородский государственный

технологический университет

им. В.Г. Шухова

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В последнее время понятие «контроллинг» все чаще слышится в обсуждениях вопросов управления предприятием, что связано с появлением веских аргументов в части эффективности его применения.

Управление предприятием постоянно развивается, как в теоретическом, так и в практическом плане. Контроллинг – это относительно «молодая» система менеджмента на отечественных предприятиях, которая пришла с запада. Как правило, контроллинг внедряют в процесс управления крупные предприятия, которые являются, или филиалами зарубежных компаний, или ведут внешнеэкономическую деятельность и перенимают эффективные методы управления у зарубежных партнеров. Необходимость применения контроллинга на отечественных предприятиях обусловлена следующими причинами [1]:

1) нестабильность внешнего окружения предприятия. Данная нестабильность – постоянное явление и характеризуется такими составляющими как колебания в экономике, политические кризисы, социальные изменения в стране и обществе;

2) срочность реагирования. Данное обстоятельство продиктовано современными требованиями экономики к быстрому реагированию на влияние внутренних и внешних факторов на деятельность организации. Например, на рост стоимости сырья для производства, на изменение курса валют и т.д.;

3) предупреждение кризисной ситуации на предприятии. Ввиду угрозы нестабильности внешней и внутренней среды предприятий, для нивелирования возможных последствий кризиса необходимо максимально эффективно организовать процесс работы предприятия во всех направлениях его деятельности.

Таким образом, необходимость использования контроллинга продиктована различными причинами. Однако, прежде всего, следует понимать,

что успех деятельности предприятия во многом зависит от эффективной работы каждого его звена [2]. В данном случае, контроллинг позволяет понять, насколько целесообразны те или иные действия предприятия и как оптимизировать его деятельность.

В условиях активизации глобализационных процессов возрастает интенсивность развития международных экономических отношений, вызывает актуальную необходимость развития внешнеэкономической составляющей в деятельности современных предприятий. Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) хозяйствующих субъектов является на современном этапе одной из важнейших сфер деятельности предприятия. Именно ВЭД является наиболее актуальным направлением развития предприятия, поскольку успешное функционирование на внешних рынках является условием обеспечения устойчивого экономического роста за счет включения в сферу международных экономических отношений и предотвращения проявления и преодоление кризисных явлений, поскольку ВЭД является ациклическим параметром, не совпадающим с фазами экономического цикла как на национальном, так и международном рынках [3].

Для внедрения контроллинга в систему управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии необходимо иметь методическое обеспечение, которое бы содержало рекомендации по технологии организации и указания относительно особенностей осуществления отдельных функций контроллинга по этапам технологии.

Анализ предлагаемых методик организации контроллинга деятельности предприятия показал, что рекомендации о проведении контроллинга внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий недостаточно проработаны [4].

Основываясь на положительных результатах от внедрения контроллинга на зарубежных и отдельных отечественных предприятиях, технологию внедрения и проведения контроллинга внешнеэкономической деятельности следует осуществлять согласно методам, которые комплексно и программно предусматривали его организацию и осуществление на современном хозяйствующем субъекте [4].

Комплексная методика внедрения системы контроллинга внешнеэкономической деятельности предприятия должна состоять из следующих этапов.

1. Мониторинг состояния всей деятельности предприятия и его внешнеэкономической деятельности. Для того чтоб своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, в пределах контроллинга внешнеэкономической деятельности предприятию необходимо организовать надзор за большим количеством показателей, характеризующих его деятельность. Целесообразным направлением для организации такого

контроля является организация мониторинга – непрерывного систематического наблюдения за параметрами внешней и внутренней среды предприятия, сбора и анализа поступающей информации.

1.1. Начать мониторинг состояния внешнеэкономической деятельности предприятия следует из анализа конкурентной среды, то есть внешних условий функционирования и рынка [5].

Конкурентная среда, в которой осуществляет свою деятельность предприятие, постоянно меняется, поэтому необходимо отслеживать информацию о появлении новых конкурентов на рынке, а также текущего состояния существующих.

1.2. Анализ внутренней среды предприятия-участника ВЭД, предусматривает установление проблем и выявления узких мест и слабых сторон предприятия, вызывающих отклонения от стандартов и целей [2]. К основным проблемам предприятий, осуществляющих ВЭД, отечественные ученые относят низкую эффективность производства, высокую материало- и энергоемкость производимой продукции, изношенность основных производственных фондов, отсталость технологической базы, зависимость от импорта промежуточной продукции, машин и оборудования, неоправданный ввоз многих потребительских товаров, слабая финансовая, организационная и информационная структура государственной поддержки экспорта [7].

1.3. Оценки состояния всей деятельности предприятия, для чего необходимо выявить общие латентные факторы влияния на всю его деятельность. Анализ моделей латентных факторов влияния позволяет сделать вывод, что наиболее влиятельными являются внутренние организационные, производственные, ресурсные, а также внешнеэкономические и законодательно-правовые факторы, которые обуславливают изменения эффективности ВЭД предприятия, структурных сдвигов и динамики внешнеэкономической деятельности хозяйствующего субъекта [6].

1.4. Анализ внешней среды предприятия опирается, прежде всего, на общий анализ политических, законодательно-правовых, экономических и других внешних факторов влияния на внешнеэкономическую деятельность предприятия, дает возможность понимать рыночную инфраструктуру, в которой функционирует предприятие, получить объективную оценку возможностей, недостатков и конкурентных преимуществ конкретного предприятия и его позиции на рынке [7].

2. Определение места внешнеэкономической деятельности в деятельности предприятия, а именно удельную долю объемов внешнеэкономической деятельности в хозяйственной деятельности предприятия. В результате чего определяется, насколько существенно влияют изменения во

внешнеэкономической деятельности предприятия на результативность общехозяйственной деятельности данного предприятия в целом [5].

3. Определение форм проведения контроллинга внешнеэкономической деятельности предприятия. Выбор формы контроллинга ВЭД предприятия зависит от многих факторов, а именно: экономического состояния предприятия, осознание руководством предприятия или владельцем необходимости внедрения контроллинга, размера предприятия, уровню диверсификации производства, номенклатуры выпускаемой продукции, квалификации управленческого персонала, уровню конкуренции на рынке, где осуществляет свою деятельность предприятие. Специалисты выделяют следующие формы контроллинга: стратегический, оперативный, текущий, внешний и самоконтролинг [5,6].

4. Формирование системы подконтрольных показателей.

4.1. Первой процедурой данного этапа является теоретико-логический анализ показателей, характеризующих внешнеэкономическую деятельность предприятия. Теоретически обосновано и практически доказано, что контролинг внешнеэкономической деятельности рекомендуется проводить по следующим составляющим: показатели эффективности, показатели динамики изменений и показатели структурных сдвигов [7].

В первую группу показателей традиционно входят показатель экономической эффективности экспорта/импорта, показатель валютной эффективности экспорта/импорта и показатель эффективности реализации экспортируемой продукции на внутреннем рынке.

Ко второй группе показателей можно отнести индекс стоимости, индекс цен, индекс физического объема экспортируемой или импортируемой продукции, индекс выполнения плана по экспорту (импорту) и индекс выполнения плана реализации продукции на внутреннем рынке.

В третью группу показателей включают коэффициент удельного веса отдельного вида экспортируемого товара, показатель объемов доли накладных расходов в себестоимости экспортируемой/импортируемой продукции и показатель удельного веса накладных расходов в общем объеме экспорта [5].

4.2. Установление системы подконтрольных показателей по каждому направлению контроллинга внешнеэкономической деятельности организации. Такая система должна опираться на данные бухгалтерского (финансового) и управленческого учета предприятия-участника ВЭД и представляет собой исходную информационную базу мониторинга, требующуюся для последующего определения агрегированных утвержденных аналитических абсолютных и относительных показателей, характеризующих результаты внешнеэкономической деятельности предприятия по

направлению, структуре, эффективности и динамике изменений внешне-экономической деятельности.

Информационная база в системе контроллинга имеет особенности ее построения. Данные особенности заключаются в целесообразности содержания показателей и их доступность различным подразделениям на предприятии. В данном случае, необходимо проанализировать, какая именно информация будет полезна каждому из подразделений [10].

Информационная база в системе контроллинга должна все время обновляться и совершенствоваться в меняющихся условиях деятельности предприятия.

5. Разработка эталонного уровня значений подконтрольных показателей. После того, как утвержден весь список подконтрольных показателей ВЭД предприятия, возникает необходимость установления эталонного уровня значений обозначенных показателей по каждому из них. Такие уровни могут устанавливаться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Кроме того, такие уровни могут носить стабильный или переменный характер (подвижные количественные стандарты могут быть использованы при контроле показателей гибких бюджетов, корректировки стандартов при изменении учетной ставки, темпов инфляции, курса национальной валюты, таможенных пошлин и т.д.) [4]. Эталонами выступают целевые стратегические нормативы, показатели текущих планов и бюджетов, система государственных хозяйственных или разработанных предприятием норм и нормативов и т.п.

6. Определение внешне-правовых факторов, влияющих на ВЭД предприятия, предусматривает установление влияния изменений в законодательстве, регулирующем внешнеэкономическую деятельность [7].

7. Оценка внешнеэкономической деятельности предприятия.

7.1. Сложившаяся система отдельных подконтрольных показателей создает основу для разработки иерархической системы отдельных и интегральных показателей внешнеэкономической деятельности.

7.2. Выявление резервов функционирования и развития деятельности предприятия, ведущего внешнеэкономическую деятельность.

Под резервами предприятия следует понимать упущенные (не использованные) на данный момент возможности улучшения или усовершенствования хозяйственной деятельности данного предприятия, а именно внешнеэкономической, за счет роста объемов выпуска и продаж продукции, снижения себестоимости продукции, увеличения суммы прибыли и уровня рентабельности, укрепления финансового состояния, а также улучшения подконтрольных показателей предприятия-участника ВЭД за счет выявления латентных факторов внешнеэкономической деятельности и возможного уменьшения их влияния или устранения. По видам резервы

функционирования предприятия подразделяются на внутренние и внешние. В свою очередь, внутренние резервы делятся на экстенсивные и интенсивные [4].

8. Контроль и анализ нормального функционирования внешнеэкономической деятельности предприятия.

8.1. Планирование и прогнозирование значений подконтрольных показателей, исходя из реальных условий функционирования и развития внешнеэкономической деятельности предприятия.

8.2. Установление размеров отклонений фактических результатов подконтрольных показателей ВЭД от установленных стандартов (нормативов) осуществляется как в относительных, так и в абсолютных значениях. Поскольку каждый показатель содержится в контрольных отчетах исполнителей, на данной стадии он также агрегируется в рамках предприятия в целом. При этом по относительным показателям все отклонения подразделяются на три группы: положительное отклонение, отрицательное «допустимое» отклонение, отрицательное «критическое» отклонение.

8.3. Выявление существенных причин отклонений фактических результатов подконтрольных показателей от установленных эталонных уровней проводится по предприятию в целом и по отдельным направлениям (видам продукции, странам или зарубежным контрагентам, с которыми взаимодействует предприятие). В процессе такого анализа выделяются и рассматриваются показатели контроллинга внешнеэкономической деятельности предприятия, по которым наблюдаются критические отклонения от нормативов, задач текущих планов и бюджетов. По каждому «критическому» отклонению, а при необходимости и менее значимым размерам отклонений показателей ВЭД предприятия, должны быть выявлены причины и факторы, которые их вызвали [4].

9. Проведение контроля отклонения значений подконтрольных показателей ВЭД предприятия предусматривает определение контрольных периодов по каждому направлению контроллинга внешнеэкономической деятельности и каждой группе подконтрольных показателей. Конкретизация контрольного периода по направлениям контроллинга и группам показателей определяется «срочностью реагирования», необходимой для принятия управленческих решений и эффективного управления предприятием [6].

10. Выработка управленческих решений по внешнеэкономической деятельности предприятия по результатам сформированных отчетов.

Если возникшие отклонения не выходят за пределы установленных нормативов и сопровождаются положительными изменениями, менеджмент предприятия может не предпринимать никаких корректирующих

действий, поэтому что существующий порядок ВЭД предприятия удовлетворяет руководство.

В случае, когда отклонения имеют критический размер или некритические отклонения имеют тенденцию к росту, то с помощью выявления причинно-следственных связей топ-менеджмент предприятия принимает план управленческих действий по устранению существующих отклонений, а именно: выявляет причины отклонений, определяет, какие отклонения какими факторами вызваны; устанавливает ответственность за это и принимает решения, которые позволяют избежать нежелательных отклонений в будущем.

Разработка комплекса управленческих мер по устранению выявленных критических отклонений подконтрольных показателей может осуществляться на основе составления диаграммы Исикавы (Isikava diagram).

Работа с диаграммой Исикавы проводится в несколько этапов: выявление и сбор всех факторов и причин, любым образом влияющих на исследуемый результат, группировка факторов по смысловым и причинно-следственными блоками, ранжирования этих факторов внутри каждого блока, анализ полученной картины, «освобождение» факторов, на которые не может влиять руководство предприятия, игнорирование малозначимых и непринципиальных факторов [8,9].

Таким образом, на основе рассмотренной методики обеспечивается научно-аналитическое обоснование управленческих решений по комплексу действий, направленных на поддержку факторов эффективного функционирования отечественных предприятий, ведущих внешнеэкономическую деятельность. Внедрение системы контроллинга внешнеэкономической деятельности предприятия позволяет существенно повысить эффективность общего менеджмента экспорто- (импорто-) ориентированной компании, что, в свою очередь, обеспечит предприятию получение дополнительной прибыли, которую можно направить на его дальнейшее развитие.

Обобщая все вышесказанное, следует отметить, что, стремясь работать на внешнем рынке, хозяйствующий субъект оказывается в условиях жесточайшей конкуренции. Поэтому возникает объективная необходимость разработки эффективной стратегии и привитие общефирменного понимания того, что успешно осуществлять свою внешнеэкономическую деятельность можно только используя на практике современные методы стратегического управления и контроллинга.

Библиографический список

1. Ткаченко Ю.А., Слабинская И.А., Гущина Т.Н. Организация внутреннего контроля промышленного предприятия в условиях инновацион-

ного развития экономики России: монография. Белгород: Изд-во БГТУ, 2014. 59 с.

2. Ткаченко Ю.А., Слабинская И.А. Практика организации внутреннего контроля промышленного предприятия // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2014. № 6. С. 117–121.

3. Особенности развития социально-экономических систем в условиях глобализации: монография / под ред. С.В. Куприянова. Белгород: Изд-во БГТУ, 2012. 194 с.

4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько и др. М.: Финансы и статистика, 2012. 256 с.

5. Куприянов С.В., Борзенкова К.С. Организация и техника внешне-экономических операций: учеб. пособие; 2-е изд., доп. и испр. Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. 179 с.

6. Слабинская И.А. Контроллинг в системе управления предприятием // Белгородский экономический вестник. 2011. № 1–2 (61–62). С. 7–13.

7. Джабаев А.П. Основы государственного регулирования внешне-экономической деятельности в России: учебник. М.: Экономика, 2012. 479 с.

8. Метод «Диаграмма Исикавы» [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.inventech.ru/pub/methods/metod-0019 (дата обращения: 20.06.2019).

9. Роль инноваций в тренде российской экономики: монография / под ред. С.В. Куприянова. Белгород: Изд-во БГТУ, 2016. 314 с.

10. Slabinskaya I.A., Tkachenko Y.A., Benderskaya O.B., Slabinskiy D.V. Internal controls organization: a methodology approach. World Applied Sciences Journal. 2014. Т. 30. № 10. С. 1205–1207.

Рекомендовано кафедрой
менеджмента и внешнеэкономической
деятельности БГТУ