

# МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

МАЛЯРЕЦЬ Л. М.

доктор економічних наук

ПРОСКУРНІНА Н. В.

аспірантка

Харків

Для впровадження контролінгу в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві необхідно мати методичне забезпечення, яке б містило рекомендації щодо технології організації та вказівки відносно особливостей здійснення окремих функцій контролінгу за етапами технології.

Аналіз пропонує методик організації контролінгу діяльності підприємства показав, що рекомендації щодо проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств відсутні [1, 2, 3].

Можна систематизувати основні проблеми та вимоги до формування системи контролінгу, а також фактори, що обмежують реалізацію контролінгу в умовах конкретного підприємства. Так, на основі результатів проведеної комплексної оцінки стану зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «АВТРАМАТ» було виявлено, що основними передумовами, які є підставою для негайного впровадження системи контролінгу на підприємствах, виступають: істотне зниження або зменшення темпів приросту основних показників ЗЕД та низькі показники в порівнянні з конкурентами, поява нових цілей в умовах функціонування підприємства, яке веде зовнішньоекономічну діяльність, тобто світового ринку, неузгодженість цілей підприємства, яке веде зовнішньоекономічну діяльність, недосконалість методик оперативного обліку та аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що призводить до нестачі або обмеженості аналітичної інформації при прийнятті управлінських рішень щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності, дублювання або відсутність деяких функцій в діяльності підприємства, яке веде зовнішньоекономічну діяльність, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні та прийнятті управлінських рішень, посилення позицій конкурентів за відсутності у них явних переваг в сировинному забезпеченні або виробництві, незадовільна координація структурних підрозділів на підприємстві.

Рішення про впровадження контролінгу повинне бути зваженим і обґрунтованим. В обґрунтуванні рішення про впровадження контролінгу можна виділити три компоненти: наявність економічних та управлінських проблем, доказ ефективності, доречності та своєчасності впровадження контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства [1]. У рамках останньої компоненти перевіряється наявність у підприємства, що веде

зовнішньоекономічну діяльність, достатніх фінансових, виробничих і людських ресурсів.

Ґрунтуючись на позитивних результатах від впровадження контролінгу на окремих вітчизняних підприємствах технологію впровадження та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності слід здійснювати згідно з методами, які б комплексно і програмно передбачали організацію та здійснення його на підприємстві.

Комплексна методика впровадження системи контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства має складатись з таких етапів:

**1. Моніторинг стану всієї діяльності підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності.** Для того, щоб своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, в межах контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємству потрібно організувати нагляд за великою кількістю показників, що характеризують діяльність даного підприємства. Найдоцільнішим напрямом для організації такого контролю є організація моніторингу – безперервного систематичного нагляду за параметрами зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, збору і аналізу інформації, яка надходить.

**1.1. Розпочати моніторинг стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства** слід з аналізу конкурентної середовища, тобто умов функціонування та ринку. Конкурентне середовище, в якому здійснює свою діяльність підприємство, постійно змінюється, тому необхідно відстежувати інформацію щодо появи нових конкурентів на ринку, та поточного стану існуючих. Так, аналіз конкурентної середовища дозволив встановити, що конкурентами ПАТ «АВТРАМАТ» є «Київтрактордеталь», «Мрія» (Валки-Трейд) Мелітополь; «АгроСофт», «ДСК» – Київ; «Агротех», «В'ячеслав» – Харків, «Інга» – Конотоп. Конкурентними перевагами ВАТ «АВТРАМАТ» є унікальність продукції, тому що має повний цикл з виробництва поршнів, починаючи від конструювання і закінчуючи оснащенням та підготовкою виробництва до проведення випробувань і серійного виготовлення.

**1.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства, що веде зовнішньоекономічну діяльність, який передбачає встановлення проблем і виявлення вузьких місць та слабких сторін підприємства, які спричиняють відхилення від еталонів та цілей.** До основних проблем підприємств, які здійснюють ЗЕД вітчизняні вчені відносять низьку ефективність виробництва, високу енерго та металомісткість продукції, зношеність основних виробничих фондів, відсталість технологічної бази, залежність від імпорту енергоносіїв, проміжної продукції, машин та устаткування, невиправдане ввезення багатьох споживчих товарів, фактичну відсутність фінансової, організаційної та інформаційної структури державної підтримки експорту, а також недостатній експортний та валютний контроль. Необхідно відзначити, що до слабких сторін

ПАТ «АВТРАМАТ» відноситься висока енергоємність виробництва, негативний стан основних фондів та низька керованість виробничих процесів, що ускладнює своєчасне реагування та прийняття управлінського.

**1.3.** Оцінювання стану всієї діяльності підприємства, для чого необхідно виявити загальні латентні фактори впливу на всю діяльність підприємства. За допомогою багатовимірної факторної аналізу із використанням статистичного пакету Statgraphics Plus V5.1 International Professional були обчислені фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «АВТРАМАТ», які дозволяють виявити приховані, а тому не повністю підконтрольні процеси в системі управління та комплексно оцінити ступінь їх впливу на результати діяльності даного підприємства.

Аналіз моделей латентних факторів впливу дозволив зробити висновок, що найбільш впливовими є внутрішні організаційні, виробничі, ресурсні і зовнішні економічні та законодавчо-правові, які обумовлюють зміни ефективності ЗЕДП, структурних зрушень та динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**1.4.** Аналіз зовнішнього середовища підприємства спирається перш за все на загальний аналіз політичних, законодавчо-правових, економічних та інших зовнішніх факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, що дає можливість розуміти ринкову інфраструктуру, в якій функціонує підприємство, отримати об'єктивну оцінку можливостей, недоліків та конкурентних переваг конкретного підприємства та його позиції на ринку.

**2.** *Визначення місця зовнішньоекономічної діяльності в діяльності підприємства*, а саме: питому частку обсягів зовнішньоекономічної діяльності в господарській діяльності підприємства, що веде зовнішньоекономічну діяльність. У результаті чого визначається, наскільки істотно впливають зміни в зовнішньоекономічній діяльності підприємства на результативність діяльності даного підприємства в цілому. Так, зовнішньоекономічна діяльність складає більш ніж 66% в загальному обсязі господарської діяльності ПАТ «АВТРАМАТ», а отже залежність даного підприємства від змін в зовнішньоекономічній діяльності є досить великою.

**3.** *Визначення форм проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.* Вибір форми контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від багатьох факторів, а саме економічного стану підприємства, усвідомлення керівництвом підприємства або власником необхідності впровадження контролінгу, розміру підприємства, рівню диверсифікації виробництва, номенклатури продукції, що випускається, кваліфікації управлінського персоналу, рівню конкуренції на ринку, де здійснює свою діяльність підприємство. Спеціалісти виділяють такі форми контролінгу: стратегічний, оперативний, поточний, зовнішній та самоконтролінг.

**4.** *Формування системи підконтрольних показників.*

**4.1.** Першою процедурою даного етапу є теоретико-логічний аналіз показників, характеризуючи зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Теоретично обґрунтовано та практично доведено, що контролінг

зовнішньоекономічної діяльності рекомендується проводити за такими складовими: показники ефективності, показники динаміки змін та показники структурних зрушень [3, 4]. До першої групи показників увійшли показник економічної ефективності експорту/імпорту, показник валютної ефективності експорту/імпорту та показник ефективності реалізації експортованої продукції на внутрішньому ринку. До другої групи показників увійшли індекс вартості, індекс ціни, індекс фізичного обсягу продукції, що експортується або імпортується, індекс кількості, індекс виконання плану за експортом (імпортом) та індекс виконання плану реалізації продукції на внутрішньому ринку. До третьої групи показників увійшли коефіцієнт питомої ваги окремого виду товару, що експортується, показник об'єма частки накладних витрат у собівартості експортованої/імпортованої продукції та показник питомої ваги накладних витрат в загальному обсязі експорту.

**4.2.** *Визначення системи підконтрольних показників по кожному напрямку контролінгу зовнішньоекономічної діяльності* ґрунтується на даних фінансового та управлінського обліку підприємства, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність. Ця система являє собою первинну інформаційну базу спостереження, необхідну для подальшого розрахунку агрегованих затверджених аналітичних абсолютних і відносних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що характеризують результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства за напрямком структури, ефективності та динаміки змін зовнішньоекономічної діяльності.

**5.** *Розробка еталонного рівня значень підконтрольних показників.* Після того, як перелік підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства затверджено, виникає необхідність встановлення еталонного рівня значень підконтрольних показників по кожному з них. Такі рівні можуть встановлюватися як в абсолютних, так і у відносних показниках. Крім того, такі рівні можуть носити стабільний або змінний характер (рухливі кількісні стандарти можуть бути використані при контролі показників гнучких бюджетів, коригування стандартів при зміні облікової ставки, темпів інфляції, митних ставок, курсу національної валюти тощо). Еталонами виступають цільові стратегічні нормативи, показники поточних планів і бюджетів, система державних господарських або розроблених підприємством норм і нормативів і т. п. Еталони значень підконтрольних показників обґрунтовуються завдяки економічному та стратегічному аналізу.

**6.** *Визначення зовнішньо-правових факторів впливу зовнішньоекономічної діяльності підприємства*, що передбачає встановлення впливу змін в законодавстві, що регулює зовнішньоекономічну діяльність. Практично наведено, що вплив поправок може носити як негативний, так і позитивний характер, а саме: поправки, якими було внесено зміни щодо мінімізації впливу світової фінансової кризи на розвиток вітчизняної промисловості, позитивно вплинули на динаміку обсягів реалізації продукції ПАТ «АВТРАМАТ», а зміни в Митному Кодексі та Законі «Про єдиний митний тариф» негативно відобразились на діяльності даного

промислового підприємства, що веде зовнішньоекономічну діяльність [5].

Визначати залежності зовнішньоекономічної діяльності від законодавчо-правових факторів рекомендується на основі економетричної моделі з думму-змінними. Так, протягом періоду дослідження на показник валютної ефективності експорту на підприємстві ПАТ «АВТРАМАТ» істотний вплив мали поправки № 548-V (548-16) від 09.01.2007, № 107-VI (107-17) від 28.12.2007 та № 1349-VI (1349-17) від 19.05.2009 Митного кодексу України. Поправками Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», які вплинули на діяльність ПАТ «АВТРАМАТ» були поправки № 139-V (139-16) від 14.09.2006, № 358-360-V (358-16) від 16.11.2006, № 253-VI від 10.04.2008 та №923-VI від 09.02.2009. В Законі України «Про єдиний митний тариф» такими поправками були № 694-VI ( 694-17 ) від 18.12.2008 та № 1342-VI (1342-17 ) від 19.05.2009. У Законі «Про податок на додану вартість» поправками, які вплинули на зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «АВТРАМАТ» стали поправки № 760-V (760-16) від 16.03.2007, № 760-V (760-16) від 16.03.2007, № 107-VI ( 107-17 ) від 28.12.2007, № 2372-VI ( 2372-17 ) від 20.05.2010 [5].

*7. Оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства.*

**7.1.** Сформована система окремих підконтрольних показників створює основу для розроблення ієрархічної системи окремих та інтегральних показників зовнішньоекономічної діяльності.

**7.2.** Виявлення резервів функціонування та розвитку діяльності підприємства, що веде зовнішньоекономічну діяльність.

Під резервами підприємства слід розуміти упущені (не використані) на даний момент можливості покращення або вдосконалення господарської діяльності даного підприємства, а саме зовнішньоекономічної, за рахунок зростання обсягів випуску і продажів продукції, зниження собівартості продукції, збільшення суми прибутку і підвищення рівня рентабельності, зміцнення фінансового стану, а також поліпшення підконтрольних показників підприємства, що веде зовнішньоекономічну діяльність, за рахунок виявлення латентних факторів зовнішньоекономічної діяльності та можливого зменшення їх впливу або усунення.

За видами резерви функціонування підприємства підрозділяються на внутрішні та зовнішні. У свою чергу, внутрішні резерви діляться на екстенсивні та інтенсивні.

*Екстенсивні резерви* являють собою збільшення обсягів використовуваних в процесі виробництва ресурсів (трудових ресурсів, основних фондів, матеріалів), а також збільшення часу використання трудових ресурсів та основних фондів, і крім того, усунення причин непродуктивного використання всіх названих видів ресурсів. *Інтенсивні резерви* полягають у тому, що підприємство може з незмінною кількістю використовуваних ресурсів виготовити більший обсяг продукції, або виготовити той же обсяг продукції з меншою кількістю використовуваних ресурсів. Основним напрямком використання інтенсивних резервів є використання досягнень науково-технічного прогресу [2]. Для підприємства

ПАТ «АВТРАМАТ» це є особливо актуальним, тому що собівартість продукції є досить високою у порівнянні із конкурентами саме за рахунок використання застарілого обладнання та технології. У результаті цих впроваджень відбудуться поліпшення використовуваних основних фондів, матеріалів, вдосконалення характеристик персоналу, підвищення рівня застосовуваної технології, а також організації виробництва. Крім того, науково-технічний прогрес передбачає також підвищення рівня якості продукції, підвищення ступеня механізації й автоматизації виробничих процесів, зростання технічної та енергетичної озброєності праці та інші [2].

Зовнішні резерви можуть бути поділені на народногосподарські, галузеві і регіональні. До них можна віднести перерозподіл виділених коштів між окремими галузями економіки або промисловості, а також між певними регіонами країни.

**8. Контроль та аналіз нормального функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.**

**8.1.** Планування та прогнозування значень підконтрольних показників, виходячи з реальних умов функціонування та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**8.2.** Встановлення розмірів відхилень фактичних результатів підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності від встановлених еталонів значень (нормативів) здійснюється як у відносних, так і в абсолютних показниках. Оскільки кожен показник міститься в контрольних звітах виконавців, на даній стадії він також агрегується в рамках підприємства в цілому. При цьому по відносних показниках усі відхилення поділяються на три групи: позитивне відхилення, негативне «допустиме» відхилення, негативне «критичне» відхилення.

Для проведення такої градації на кожному підприємстві має бути визначено критерій «критичних» відхилень, який може бути диференційований по контрольним періодам. Як критерій «критичного» відхилення може бути прийняте відхилення в розмірі 20 і більше відсотків по тижневому (декадні) контрольному періоду; 15 і більше відсотків по місячному періоду; 10 і більше відсотків по квартальному періоду. Критерії визначаються відповідно до значущості зовнішньоекономічної діяльності для підприємства та питомої ваги зовнішньоторговельного обороту на підприємстві.

**8.3.** Виявлення основних причин відхилень фактичних результатів підконтрольних показників від встановлених еталонних рівнів проводиться по підприємству в цілому і по окремим напрямкам (видам продукції, країнам або партнерам, з якими співпрацює підприємство). У процесі такого аналізу виділяються і розглядаються показники контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, за якими спостерігаються критичні відхилення від нормативів, завдань поточних планів і бюджетів. По кожному «критичному» відхиленню, а при необхідності і менш значущим розмірам відхилень показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства, повинні бути виявлені причини, що їх викликали. У процесі здійснення такого аналізу в цілому по підприємству використовуються відповідні розділи контрольних звітів виконавців.

9. Проведення контролю відхилення значень підконтрольних показників ЗЕДП передбачає визначення контрольних періодів по кожному напрямку контролінгу зовнішньоекономічної діяльності і кожній групі підконтрольних показників. Конкретизація контрольного періоду по напрямкам контролінгу і групам показників визначається «терміновістю реагування», необхідною для ухвалення управлінського рішення та ефективного управління підприємством, що веде зовнішньоекономічну діяльність. З урахуванням цього етапу виділяють тижневий (декадний), місячний та кварталний контрольний звіт.

10. Розроблення управлінських рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства за результатами звітів.

Якщо відхилення, які виникли, не виходять за межі встановлених нормативів є позитивними змінами, менеджмент підприємства може не вживати ніяких дій, тому що існуючий стан діяльності підприємства, яке веде зовнішньоекономічну діяльність, задовольняє керівництво.

У випадку, коли відхилення мають критичний розмір або некритичні відхилення мають тенденцію до зростання, то за допомогою виявлення причинно-наслідкових зв'язків керівництво підприємства ухвалює план управлінських дій щодо усунення існуючих відхилень, а саме: виявляє причини відхилень, визначає, які відхилення якими чинниками викликані; встановлює відповідальність за це та ухвалює рішення, які дозволяють уникнути небажаних відхилень в майбутньому).

10.1. Розроблення комплексу управлінських заходів щодо усунення виявлених критичних відхилень підконтрольних показників здійснюється на основі розробки діаграми Ісікава (*Isikava diagram*).

Діаграма Ісікави – графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками (факторами) та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі. Така діаграма надає можливість виявити ключові взаємозв'язки між різними факторами та більш достеменно зрозуміти досліджуваний процес, а також сприяє визначенню головних чинників, які спричиняють найбільш значний внесок до проблеми, що розглядається, та попередженню або усуненню їх дії [6].

Діаграма Ісікави використовується як аналітичний інструмент для перегляду дії можливих факторів та виокремлення найбільш важливих причин, дія яких породжує конкретні наслідки та піддається управлінню.

Робота з діаграмою Ісікави проводиться в кілька етапів: виявлення та збирання всіх факторів та причин, що будь-яким чином впливають на досліджуваний результат, групування факторів за смисловим та причинно-наслідковими блоками, ранжирування цих факторів всередині кожного блоку, аналіз отриманої картини, «Відкидання» факторів, на які не може впливати керівництво підприємства, ігнорування малозначущих і непринципових чинників [7].

Таким чином, на основі запропонованої методики забезпечується науково-аналітичне обґрунтування управлінського рішення щодо комплексу дій, які спрямовані на підтримку чинників ефективного

функціонування машинобудівних підприємств, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність. Впровадження системи контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволяє істотно підвищити ефективність усього процесу управління підприємством, що, у свою чергу, забезпечить підприємству отримання додаткового прибутку, який можна спрямувати на подальший розвиток. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

2. Войтловский Н. В. Комплексный экономический анализ предприятия: Учебник для вузов / Н. В. Войтловский, А. П. Калинина, И. И. Мазурова. – СПб.: Издательский дом «Питер», 2010. – 576 с.

3. Проскурніна Н. В. Обґрунтування системи підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Н. В. Проскурніна // Управління розвитком. – Харків: ХНЕУ, 2011. – № 5(102). – С. 187 – 189.

4. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – 2-ге видання, перероб. та доп. / А. М. Вічевич, О. В. Максимець. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 216 с.

5. Малярець Л. М. Визначення впливу законодавчо-правових факторів на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Л. М. Малярець, Н. В. Проскурніна // БІЗНЕС ІНФОРМ. – Харків: ХНЕУ, 2011. – № 11(406). – С. 129 – 131.

6. Діаграма Ісікави [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [uk.wikipedia.org/wiki/Діаграма\\_Ісікави](http://uk.wikipedia.org/wiki/Діаграма_Ісікави)

7. Метод «Діаграма Ісікави» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.inventech.ru/pub/methods/metod-0019](http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0019)