

Перспективы развития технологии контроллинга в организации – участнике ВЭД

Мабо Юлия Борисовна
Магистрант экономического факультета
Российская таможенная академия
e-mail: umabo89@gmail.com

Аннотация. В статье описано как изменялось место контроллинга с развитием организаций. Перечислено множество процессов, происходящих в деятельности участника ВЭД на современном этапе функционирования. Изменение отношения к управлению в организациях подчеркивает необходимость применения технологии контроллинга, что обуславливает актуальность исследования перспектив ее развития.

Автором представлены и описаны основные этапы технологии контроллинга в организации – участнике ВЭД, приведен практический пример применения технологии контроллинга, перечислены факторы, обуславливающие перспективы развития технологии контроллинга.

Исследование основано на методологии процессного подхода. В ходе исследования автор задействовал метод сравнительного анализа плановых и фактических показателей.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, технология контроллинга, цикл деятельности, участник ВЭД, место контроллинга, перспективы развития.

Prospects for the development of controlling technology in a foreign trade organization

Yuliya B. Mabo
student of the Faculty of Economics
Russian customs academy
e-mail: umabo89@gmail.com

Abstracts. The article describes how the place of controlling changed with the development of organizations. The set of processes occurring in the activity of a foreign trade participant at the current stage of functioning is listed. The change in the attitude to management in organizations emphasizes the need for the use of controlling technology, which determines the relevance of the study of the prospects for its development.

The author presents and describes the main stages of controlling technology in a foreign trade organization, provides a practical example of using controlling technology, and lists the factors that determine the prospects for the development of controlling technology.

The research is based on the methodology of the process approach. In the course of the study, the author used the method of comparative analysis of planned and actual indicators.

Keywords: foreign economic activity, controlling technology, activity cycle, foreign trade participant, place of controlling technology, development prospects.

Трансформация таможенного законодательства в виде принятия нового Таможенного кодекса Евразийского экономического союза взамен Таможенного кодекса Таможенного союза, активная модернизация Федеральной таможенной службы России в виде внедрения новых технологий взаимодействия с организациями – участниками внешнеэкономической деятельности (далее ВЭД) – факторы, заставляющие организации подстраиваться под нововведения представителей государственных структур, совершенствовать свою деятельность. В дополнение обоснования актуальности выбранной темы рассмотрим деятельность организации – участника ВЭД по импорту товаров для внутреннего потребления.

Любая деятельность носит циклический характер. Отправной точкой для начала исследуемого вида деятельности является получение уведомления сервис провайдера (далее – СП) об отгрузке товарной партии (см. рис. 1). Из схемы видно, что цикл деятельности организации – участника ВЭД по указанному виду деятельности включает в себя совокупность множества процессов. С развитием и ростом организации увеличиваются объемы импортируемых товарных партий, а также их частота. На любом этапе цикла организация может получить следующее уведомление об отгрузке. В соответствии с принципом процессного подхода в центр процесса (цикла) ставится сотрудник, а управление данным циклом процессов он берет «в свои руки». Это означает, что параллельно с текущим циклом сотрудник должен работать со следующим циклом процессов, что в разы увеличивает нагрузку.

С переходом ориентации деятельности в организации с функциональной на процессную меняется отношение к управлению. На первый план ставится не результат, как это было ранее, а способы его достижения, их трудоемкость, временные затраты. Ввиду нарастающего количества процессов актуальным становится вопрос эффективности деятельности, а это, в свою очередь, является основой технологии контроллинга, поэтому перспективы ее развития необходимо исследовать.

Рис. 1. Цикл деятельности организации – участника ВЭД по импорту товаров для внутреннего потребления



Источник: составлено автором

Термин «технология» был заимствован из греческого языка от слова «технос» что в переводе означает «искусство, мастерство, умение». Таким образом, контроллинг определяется как современная технология управления в организации, «искусство выбора оптимального способа достижения цели».

Контроллинг как самостоятельная наука появился давно (1778 год), но в процессе своего развития он претерпел значительную трансформацию. Изначально контроллинг был представлен в качестве дополнительной функции у руководителя. С ростом нагрузки и расширением организаций функции контроллинга делегировались менеджерам структурных подразделений (см. рис. 2).

Рис. 2. Место контроллинга в организации

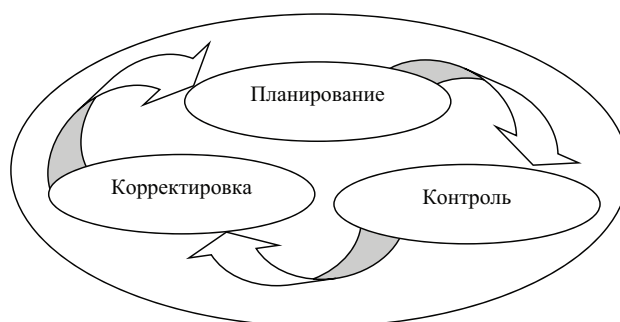


Источник: составлено автором

В организациях – участниках ВЭД, вышедших на новый уровень своего функционирования, контроллинг представлен в качестве отдельного структурного подразделения. Таким образом, руководители структурных подразделений освобождаются от необходимости постоянного, детального изучения и анализа условий для решения части стандартных задач.

Технология контроллинга представляет собой циклический процесс последовательных этапов планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений (см. рис. 3).

Рис. 3. Этапы технологии контроллинга



Источник: составлено автором

Первоочередная задача технологии контроллинга в организации, осуществляющей ВЭД, – текущий контроль экономичности и информационное обеспечение руководителей для принятия решений в тех вопросах, которые существенны для достижения цели организации. Под текущий контроль за экономичностью процессов, производимых при организации импорта товаров, попадают следующие процессы:

- 1) процессы взаимодействия с таможенными органами в части таможенного оформления ввозимой продукции (могут быть прямыми или через фирмы-посредники);
- 2) процессы взаимодействия с транспортными компаниями в части минимизации транспортных затрат и соблюдения временных интервалов при организации доставки товаров на склад;
- 3) процессы взаимодействия с поставщиками на предмет корректности заполнения, полноты комплектации и своевременности отправки комплекта сопроводительной документации;
- 4) процессы взаимодействия с сервис-провайдерами в части оптимизации загрузки транспортных средств.

С помощью технологии контроллинга производится поиск оптимальных способов организации деятельности, ее режим и последовательность, обеспечение руководства организации информацией, необходимой для принятия решений в сфере импорта товаров. К таким решениям относят выбор специализированной таможни, определение состава подтверждающих документов, планирование доставки на склад, планирование персонала для осуществления своевременной разгрузки транспортного средства во избежание простоя. Кроме этого, технология контроллинга призвана осуществлять согласование и оптимизацию доставки товаров с другими процессами, протекающими в организации. При этом сложность технологии зависит от количества таких процессов, а также от их качества (организация обязана следить за качеством управляемых процессов, особенно при прохождении соответствующей сертификации).

В области контроля над экономичностью технология контроллинга призвана вырабатывать рекомендации для руководителей разного уровня таким образом, чтобы достигалась оптимальная комбинация затрат на организацию импорта товарной партии. [1, с. 42]

Рассмотрим практический пример применения технологии контроллинга в организации – участнике ВЭД. В качестве критериев для оценки эффективности деятельности отдела импорта выбраны два контрольных критерия: точность планирования и продуктивность деятельности. Оценка точности планирования будет производиться сравнительным методом «план-факт». Оценка второго критерия – продуктивности деятельности – будет производиться с использованием метода, предполагающего расчет показателя продуктивности и сравнения его в динамике (цепное сравнение, к прошлому месяцу, и базисное – в сравнении с таким же периодом предыдущего года). В табл. 1 приведены данные планирования прихода контейнеров за седьмую неделю текущего года (15.02.2021–21.02.2021)

Таблица 1

Контейнер	Планируемая дата (ПД)	Фактическая дата (ФД)	Отклонение
Контейнер №1	15.02.2021	15.02.2021	ФД-ПД=0
Контейнер №2	16.02.2021	16.02.2021	ФД-ПД=0
Контейнер №3	17.02.2021	18.02.2021	ФД-ПД=1
Контейнер №4	18.02.2021	21.02.2021	ФД-ПД=3
Контейнер №5	19.02.2021	19.02.2021	ФД-ПД=0
Контейнер №6	20.02.2021	20.02.2021	ФД-ПД=0
Контейнер №7	21.02.2021	20.02.2021	ФД-ПД=-1

Источник: составлено автором

Рассчитаем точность планирования (ТП) по формуле:

$$ТП = 100\% - \left(\frac{K_{нп}}{K_{общ}} * 100\% \right),$$

где $K_{нп}$ – количество неверно спланированных контейнеров,

$K_{общ}$ – общее количество контейнеров.

Подставив данные, получаем:

$$ТП = 100\% - \left(\frac{3}{7} * 100\% \right) = 57\%$$

Таким образом, мы получили результат точности планирования – 57%.

Из данных таблицы видно, что три контейнера не были доставлены в срок. Сдвиг их прибытия оказал негативное влияние на показатель точности планирования, а на практике этот сдвиг доставит сложности в поиске разгрузочного персонала. Чтобы предотвратить подобную ситуацию в будущем, в соответствии со следующим этапом технологии контроллинга производится поиск причин нарушения сроков доставки. Среди причин могут быть:

- 1) Длительное таможенное оформление (запрос дополнительных документов, назначение досмотра, ИДК и т.д.);
- 2) Проблема в ТК (отсутствие транспорта для своевременного вывоза, поломка и пр.);
- 3) Внешние нерегулируемые причины (погодные условия).

Согласно технологии контроллинга, производится анализ выявленных причин нарушения сроков и подготавливаются корректирующие мероприятия в виде установок для будущего планирования. Если в ходе анализа выявлено, что причиной сдвигов послужили действия транспортной компании, то в обязательном порядке дается обратная связь.

За основу расчета показателя продуктивности деятельности отдела импорта возьмем количество единиц продукции, импортируемое и доставленное на склад за анализируемую неделю (см. таблицу 2).

Таблица 2

Контейнер	Количество заказов	Количество коробов	Количество единиц
Контейнер №1	28	347	7313
Контейнер №2	30	436	20847
Контейнер №3	15	654	15568
Контейнер №4	21	778	27709
Контейнер №5	24	402	7320
Контейнер №6	37	754	51114
Контейнер №7	98	892	55328

Источник: составлено автором

Произведем расчет общей продуктивности отдела по формуле:

$$П_{общ} = \left(\frac{E_{общ}}{РД_{общ}} : П_{рд} \right),$$

где $E_{общ}$ – общее количество импортируемых единиц,

$РД_{общ}$ – общее количество рабочих дней по производственному календарю,

$П_{рд}$ – продолжительность рабочего дня в часах.

Подставив данные, получаем:

$$П_{общ} = \left(\frac{185199}{5} : 8 \right) = 4630 \frac{ед}{ч},$$

Таким образом, мы получили результат производительности труда отдела: скорость работы отдела импорта на седьмой неделе 2021 года – 4630 импортированных единиц в час. Результат шестой недели 2021 года – 3785 ед./ч., седьмой недели февраля 2020 года – 5190 ед./ч. Отклонение в процентах к прошлой неделе составляет +22%, к седьмой неделе прошлого года –11%.

Данные расчетов контроллер направляет руководителю отдела, которым осуществляется поиск причин снижения показателей, разработка плана мероприятий, направленных на повышение показателей. На еженедельном менеджерском собрании руководитель предоставляет и озвучивает отчет о причинах снижения показателей и предлагает к рассмотрению комплекс корректирующих мероприятий.

Технология контроллинга в настоящее время имеет свою перспективу развития. На это указывают множество факторов. Во-первых, вследствие стабилизации экономической ситуации по COVID-19 появляются новые участники ВЭД (что указывает на рост конкуренции), а у прежних участников усиливается интерес к вопросам стратегического планирования и управления. Во-вторых, усиление конкуренции требует более быстрого реагирования на динамично развивающиеся условия рынка. В-третьих, заинтересованность государства в каче-

ственных участниках ВЭД. Попасть в ряды таких участников помогает, в первую очередь, правильно выстроенная система управления в организации, которая поможет достигнуть положительных результатов деятельности эффективными путями, а это, в свою очередь, реально достичь, только используя технологии контроллинга.

И наконец, глобальная ориентация на качество оказываемых услуг характерна в том числе и для российских вузов – они готовят профессиональные кадры, в том числе в области менеджмента. Молодые специалисты готовы применять на практике новые технологии управления, а также полны новыми идеями для улучшения уже существующих технологий. Этот факт позволяет оптимистично смотреть на будущее технологии контроллинга.

Список литературы

1. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические *основы построения контроллинга в организациях* / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. 256 с.: ил.
2. *Макрусов В. В.* Таможенный менеджмент: учебное пособие / В.В. Макрусов, В.Ю. Дианова. – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2009. 278 с.
3. *Юсупова С.Я.* Контроллинг: Учебник / С.Я. Юсупова, М.В. Бойкова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2019. 368 с.
4. Статья: «Современное состояние и тенденции развития контроллинга в России и за рубежом». Е.П. Трошина, И.В. Платонов, Вестник Самарского государственного экономического университета, 2013, 5 (103);
5. Статья: «Контроллинг как технология менеджмента. Заметки практика», Л.С. Виноградов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.classs.ru/stati/uchet/kontrolling_tehnolog/, дата доступа 09.03.2021.