

# СПЕЦИФІКА ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Криворучко Л.Б.**, економіст департаменту правового забезпечення  
*ПАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе»*

Зовнішньоекономічна орієнтація машинобудівного підприємства накладає певну специфіку на його роботу. Спеціалізація підприємства на виготовленні продукції важкого машинобудування на індивідуальне замовлення (одиничне виробництво), будування об'єктів «під ключ», великі розміри підприємства посилюють прояви специфіки. Продукція таких підприємств здебільшого має тривалий цикл виготовлення та гарантійного обслуговування, контракти на виготовлення продукції мають високу вартість та часто передбачають послуги з монтажу на налагодження, в окремих випадках для виконання замовлення є доцільним створення філії підприємства в країні замовника, що в свою чергу зумовлює додаткові витрати і ускладнює отримання прибутку. У зв'язку з цим авторами виділено специфічні сфери управління, які характерні для зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства (ЗЕД машинобудівного підприємства), впливають на загальну ефективність його діяльності і повинні бути сферами застосування контролінгу. При чому автори залишають поза увагою неспецифічні сфери застосування контролінгу, тобто притаманні також діяльності підприємства, що провадиться в межах України.

Авторами визначено чотири специфічні сфери застосування контролінгу в управлінні ЗЕД машинобудівного підприємства:

1. Адаптація до зовнішньої правової системи.
2. Управління витратами.
3. Управління доходами.
4. Управління персоналом.

Розглянемо зазначені сфери більш детально.

## *1. Адаптація до зовнішньої правової системи*

Законодавства України та інших країн-контрагентів мають певні розбіжності, які можуть обмежувати отримання прибутку від реалізації зовнішньоекономічних контрактів, а іноді і взагалі перешкоджати провадженню такої діяльності. Крім того, спірні питання, що виникають між вітчизняним машинобудівним підприємством та його іноземним контрагентом під час виконання зовнішньоекономічного контракту, та з яких виявляються безрезультатними перемовини, виносяться на розгляд міжнародних судових інстанцій. Завданням контролінгу є організація та контроль на вітчизняному машинобудівному підприємстві роботи у сфері адаптування діяльності підприємства до законодавства країни – потенційного контрагента з метою мінімізації ризиків виникнення збитків або втрати

прибутку. Тобто, на підприємстві повинен бути призначений фахівець або організований структурний підрозділ (юридичний відділ), до обов'язків якого відноситиметься вивчення законодавства країн, що можуть бути замовниками продукції або постачальниками сировини та комплектуючих, міжнародної судової системи, надання експертних висновків щодо можливостей та порядку співпраці з іноземними контрагентами конкретної країни, а також, за необхідності, ініціювання та участь у судових розглядах. Котролінгова служба підприємства повинна визначити завдання такому фахівцю/підрозділу, порядок взаємодії з іншими підрозділами підприємства та показники для оцінки ефективності його роботи.

## *2. Управління витратами*

Сфера застосування контролінгу «управління витратами» є найширшою серед усіх специфічних сфер застосування контролінгу в управлінні ЗЕД машинобудівного підприємства. Авторами виділені такі складові сегменти цієї сфери: валютний контроль; митне регулювання; особливості оподаткування; банківські обмеження; міжнародні перевезення; вивчення ринків ресурсів; закордонні відрядження. На кожному з перелічених сегментів присутні свої обмеження, врахування яких пов'язане з додатковими витратами.

## *3. Управління доходами*

В сфері управління доходами ЗЕД машинобудівного підприємства специфічним є необхідність постійного вивчення зовнішніх ринків з метою розширення та удосконалення ринків збуту продукції. Завданням контролінгу є формування замовлень маркетинговій службі на аналіз існуючих ринків збуту та зовнішніх замовників, пошук нових, складання комерційних пропозицій потенційним замовникам. Критерії для оцінки потенційних іноземних замовників, крім наявності попиту на конкретну продукцію, повинні включати показники надійності країни замовника як платника, рівень розвитку (багатства) країни замовника як індикатора готовності платити вищу ціну за вищу якість.

## *4. Управління персоналом*

Провадження машинобудівним підприємством зовнішньоекономічної діяльності накладає певні вимоги до працівників окремих категорій. Політика підприємства щодо формування персонального складу працівників підприємства повинна формуватися з урахуванням необхідності ведення перемовин з іноземними контрагентами, складання документів мовами та згідно з законодавством інших держав, виконання виробничих завдань поза межами України. Першочерговим завданням контролінгу в цій сфері є вибір з огляду ефективності чи буде компанія наймати працівників на постійне місце роботи або за сумісництвом, чи буде користуватися послугами інших спеціалізованих підприємств на умовах аутсорсінгу. Крім цього контролінгова служба повинна завчасно інформувати відділ кадрів про зміни

у вимогах до працівників, з огляду на змінення зовнішніх контрагентів, для своєчасного укомплектування штату працівників потрібними фахівцями, або укладення договорів про надання послуг сторонніми організаціями.

Специфічними вимогами до працівників, зайнятих у ЗЕД машинобудівного підприємства, є володіння іноземними мовами, знання законодавства інших країн та законодавства України із зовнішньоекономічної діяльності, готовність до закордонних відряджень.

Застосування контролінгу у кожній з перелічених специфічних сфер ЗЕД машинобудівного підприємства охоплює багато питань і заслуговує на більш детальне вивчення науковцями. Важливим є застосування комплексного підходу до визначення доцільності укладання того чи іншого зовнішньоекономічного контракту на етапі його погодження. Контролінгова служба машинобудівного підприємства, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, повинна встановити критерії, за якими зовнішньоекономічний контракт буде віднесено до таких, реалізація яких матиме позитивний економічний ефект для підприємства.

Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19–21 червня 2012 року / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – С. 65-68.