

## НАИЛУЧШАЯ ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ BEST CORPORATE GOVERNANCE PRACTICE

### Роль системы внутреннего контроля при организации внешнеэкономической деятельности организации The Role of the Internal Control System in the Organization of Foreign Economic Activity of the Organization

DOI: 10.34130/2070-4992-2021-1-4-496

УДК 339.9.01

**И. А. Артамонова**, Курганский государственный университет (Курган, Россия)

**Н. Н. Зотова**, Курганский государственный университет (Курган, Россия)

**В. М. Флакина**, Курганский государственный университет (Курган, Россия)

**I. A. Artamonova**, Kurgan State University (Kurgan, Russia)

**N. N. Zotova**, Kurgan State University (Kurgan, Russia)

**V. M. Flakina**, Kurgan State University (Kurgan, Russia)

В современных условиях деятельность многих компаний оказалась связана с внешнеторговыми коммерческими сделками, подразумевающими выход отечественных компаний на внешний рынок. Подобная тенденция связана с тем, что внешнеэкономическая деятельность (далее — ВЭД) предприятий обеспечивает государство ресурсами, ведет к изменению стоимостных и структурных соотношений экспортных и импортных операций. При этом организации-участники ВЭД постоянно сталкиваются с определенными проблемами, например длительные сроки таможенного оформления, нарушения расчетных процедур и т. п. В данных условиях возрастает роль контроллинга, который представляет собой сложную систему, нацеленную на совершенствование финансовых, кадровых, а также технологических процессов с целью достижения эффективного функционирования организации в целом. Цель статьи — аналитическое исследование актуальных вопросов организации внутреннего контроллинга внешнеэкономической деятельности экономического субъекта. Значимость темы данного исследования заключается в том, что сегодня использование механизма контроллинга является реализацией на практике современных подходов к управлению организацией. Его новизна состоит в системном подходе и нацеленности на продолжительный период деятельности экономического субъекта, а также достижения поставленных перед бизнесом целей с наибольшей отдачей. Используя системный подход, авторы обосновали тезис о необходимости применения в организациях-участниках ВЭД систем внутреннего контроллинга данного вида деятельности, что позволило сделать объективный вывод об основных тенденциях дальнейшего развития этого сложного направления бизнеса. Показано содержание системы контроллинга внешнеэкономической деятельности организации на современном этапе и перспективы ее развития. Результаты исследования призваны выступить базисом дальнейшего совершенствования организации и разработки стратегии внешнеэкономической деятельности экономических субъектов любого уровня, что является основным назначением контроллинга.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, экономическая безопасность, внутренний контроль, контроллинг, конкуренция, цифровая экономика, глобализация, оценка рисков

*In modern conditions, the activities of many companies turned out to be associated with foreign trade commercial transactions, implying the entry of domestic companies into the foreign market. A similar trend is associated with the fact that foreign economic activity of enterprises provides the state with resources, leading to a change in the cost and structural ratios of export and import operations. At the same time, organizations participating in foreign economic activity constantly face certain problems, for example, long terms of customs clearance, violations of settlement procedures, etc. In these conditions, the role of controlling is increasing, which is a complex system aimed at improving financial, personnel, and technological processes in order to achieve effective functioning of the organization as a whole. The purpose of the article is an analytical study of topical issues of organizing internal controlling of foreign economic activity of an economic entity. The significance of the topic of this research lies in the fact that today the use of the controlling mechanism is the implementation in practice of modern approaches to managing an organization. Its novelty lies in a systematic approach and focus on a long period of activity of an economic entity, as well as achieving the goals set for the business with the greatest return. Using a systematic approach, the authors substantiated the thesis of the need to use internal controlling systems for this type of activity in organizations participating in foreign economic activity, which made it possible to draw an objective conclusion about the main trends in the further development of this complex line of business. The content of the controlling system of the organization's foreign economic activity at the present stage and the prospects for its development are shown. The results obtained can be used for inclusion in lecture and practical material in the preparation of specialists in the relevant economic specialties, as well as in the development of a strategy for the foreign economic activity of economic entities.*

**Keywords:** foreign economic activity, economic security, internal control, controlling, competition, digital economy, globalization, risk assessment

## Введение

Устойчивое развитие организации тесно связано с экономической безопасностью экономического субъекта. Механизм и система обеспечения экономической безопасности организации (особенно при выходе последней на внешний рынок) связаны с внутренней и внешней средой бизнеса и включают в себя обеспечение безопасности по отдельным ее объектам: финансы, кадры, производство, реализация произведенной продукции, коммуникации, транспорт, взаимоотношения с бюджетом, организация бухгалтерского учета и т. п. Однако недостаточно внимания при разработке общей стратегии обеспечения безопасности организации уделяется системе внутреннего контроля. В критериях рыночной конкуренции благополучие финансово-хозяйственной деятельности организации находится в зависимости от поставленных перед ней стратегических целей и тактических задач. При этом важную роль в обеспечении стабильной деятельности предприятия играет внутренний контроль как направление реализации экономической безопасности организации. Особое значение данного элемента внутренней среды организации объясняется тем, что руководство хозяйствующего субъекта должно стремиться к обеспечению своей конкурентоспособности на рынке (как внутреннем, так и внешнем). Достижение данной цели должна обеспечивать четкая, надежная и эффективно функционирующая организационная структура, которая будет поддерживать необходимый уровень экономической безопасности организации-участника ВЭД. Все вышесказанное подчеркивает особую роль системы внутреннего контроля экономического субъекта и делает тему исследования актуальной [1; 2].

## Теория / методология исследования

В научной и периодической литературе на протяжении последних десятилетий большое внимание уделяется обеспечению экономической безопасности организации при осуществлении внешнеэкономической деятельности. Внешнеэкономическая деятельность организации представляет собой сферу экономической деятельности, связанную с международной промышленной интеграцией и кооперацией, экспортом и импортом товаров и услуг, выходом товаропроизводителя на внешний рынок. Следовательно, на уровне хозяйствующего субъекта внешнеэкономическая деятельность направлена на заключение и исполнение контрактов с иностранными партнерами. Развитие внешнеэкономических связей предоставляет организации новые возможности, такие как использование преимуществ международной производственной кооперации и свободы в принятии решений для реализации своих производственных задач. Однако, ориентируя бизнес на внешнеэкономическую деятельность, руководство организации должно учитывать тот факт, что данная сфера деятельности связана с рядом рисков, которые могут негативно сказаться на экономической безопасности организации. Собственно, управление экономической безопасностью хозяйствующего субъекта подразумевает выявление опасных угроз, определение

структуры и функций подразделений, обеспечивающих предотвращение этих угроз и создание системы прогнозирования, оперативного планирования вопросов экономической безопасности [3; 4].

Трансформация подходов в менеджменте компаний, обусловленная развитием цифровой экономики и глобализацией мировой хозяйственной системы, потребовала формирования нового подхода к процессу управления внешнеэкономической деятельностью. Наиболее эффективным инструментом менеджмента в этих условиях выступает контроллинг. Последний базируется на необходимости обеспечения устойчивости функционирования бизнеса. Проблемным сторонам развития системы контроллинга посвящены работы таких авторов, как Н. Д. Гуськова, В. Ю. Дианова, Э. М. Коротков, Е. Е. Родина, В. А. Черных и др. Несмотря на широкое освещение данного вопроса в научной литературе, контроллинг как концепция управления не имеет однозначного толкования, поэтому дальнейшее изучение данного вопроса остается актуальным [5].

### Результаты исследования и их обсуждение

Обеспечение экономической безопасности выступает одним из главных факторов эффективной организации внешнеэкономической деятельности. Грамотно разработанная и выстроенная система обеспечения экономической безопасности организации при осуществлении внешнеэкономической деятельности показывает направления анализа результативности деятельности бизнеса, соединяя, таким образом, основополагающие показатели окружающей среды организации (это помогает определить потенциал организации, определить вектор ее развития) [4].

К числу непосредственных предпосылок формирования и реализации на практике системы контроллинга ВЭД в организациях можно отнести следующие:

- отсутствие положительной динамики или наличие признаков ухудшения базовых критериев, характеризующих результаты функционирования бизнеса по сравнению с аналогичными субъектами ВЭД;
- недостаток информации, необходимой для эффективного управления субъектом ВЭД;
- использование на практике устаревших методов и приемов планирования, анализа и контроля внешнеэкономической деятельности;
- неправильный и/или необоснованный выбор ответственными лицами инструментов анализа, планирования и контроля внешнеэкономической деятельности организации;
- использование неактуальных методик учета затрат и калькулирования себестоимости товаров (продукции, работ, услуг), недостаточная прозрачность информационной базы анализа и учета;
- несогласованность между отдельными структурными подразделениями организации-субъекта ВЭД выполняемых функций и др. [6; 7].

При формировании в организации системы контроллинга ВЭД следует обратить внимание на то, что:

- предлагаемая система не должна иметь слишком сложную структуру;
- организация должна определить, какой тип организации контроллинга ей подходит – централизованный или децентрализованный;
- необходимо разработать механизм стимулирования и поощрения инициативы сотрудников службы контроллинга;
- следует обеспечить «контролерам» права на получение необходимой для их непосредственной деятельности экономической и иной информации, а также пояснений к ней от любых структурных подразделений;
- служба контроллинга должна быть независима от финансово-экономической службы организации [6].

Внутренний контроль позволяет организации более эффективно решать проблемы, связанные с изменениями в экономической и конкурентной среде, управлении рисками. Основными задачами внутреннего контроля ВЭД являются:

- проверка соблюдения действующего законодательства при осуществлении импортных и экспортных операций;
- проверка правильности учета и налогообложения внешнеэкономических операций;
- выявление и оценка возможных рисков, связанных с осуществлением ВЭД.

Система внутреннего контроля представляет собой комплекс организационных мер и процедур, которые использует руководство организации в качестве средств с целью эффективного ведения ВЭД. Она состоит из пяти компонентов, представленных на рис. 1 [8].



**Рис. 1. Компоненты системы внутреннего контроля**

Источник: составлено авторами по [8].

Правильно сформированная контрольная среда является основой эффективного функционирования системы внутреннего контроля и позволяет обеспечить с помощью комплекса внутренних нормативных документов необходимые предпосылки для качественной работы этой системы. Качественная информация и ее эффективная коммуникация необходимы для принятия своевременных управленческих решений. Для этого в организации разрабатываются внутренние документы, которые регламентируют структуру информационного массива, перечень сведений конфиденциального характера и правила коммуникации. Основным источником информации для осуществления внутреннего контроля ВЭД являются первичные учетные документы и бухгалтерская отчетность организации [9].

Оценка рисков представляет собой процесс выявления и по возможности устранения рисков ВЭД, а также их возможных последствий. Для организаций, которые осуществляют ВЭД, процесс оценки рисков обладает сложной структурой, что связано с размерами и разнообразием рисков, свойственных внешнеэкономической деятельности. Основные виды рисков, связанные с осуществлением ВЭД, представлены в табл. 1 [8; 9].

Таблица 1

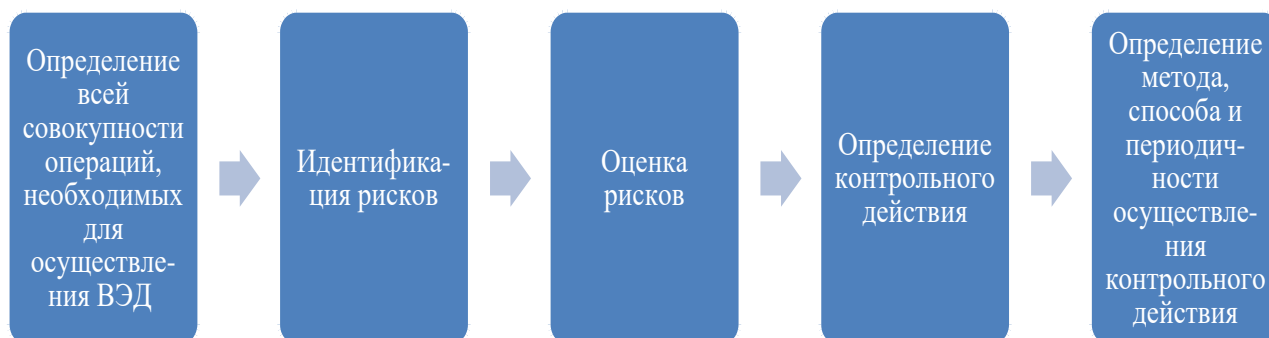
#### Характеристика рисков ВЭД

Вид риска	Характеристика
Страновой риск	Зависимость деятельности контрагента от социально-экономического и политического положения его страны
Таможенный риск	Возникновение проблем при осуществлении таможенных процедур
Валютный риск	Существенное изменение курса валюты на дату заключения договора и дату осуществления платежа
Риск международного маркетинга	Неэффективная деятельность специалиста по маркетингу, в том числе разработка неэффективных мероприятий по продвижению продукции
Риск международных перевозок	Возникновение проблем при транспортировке грузов
Риск международного контракта	Ненадлежащее составление контракта, в том числе наличие в нем невыгодных условий для организации
Риск международной конкурентной среды	Функционирование на мировом рынке крупных конкурирующих организаций, что затрудняет выход на данный рынок

Источник: составлено авторами по [8; 9].

Контрольные процедуры включают политику и процедуры, которые помогают удостовериться, что распоряжения руководства выполняются. Контрольные процедуры, осуществляемые вручную или с применением информационных систем, имеют различные цели и применяются на различных организационных и функциональных уровнях. Мониторинг средств контроля — это постоянный процесс проведения оценки качества функционирования системы внутреннего контроля во времени.

Этапы организации и осуществления внутреннего контроля ВЭД представлены на рис. 2 [10; 11].



**Рис. 2. Этапы осуществления внутреннего контроля**

*Источник:* составлено авторами по [10; 11].

Таким образом, для осуществления внутреннего контроля важно обеспечить проведение анализа каждого критерия оценки идентифицированного риска, связанного с осуществлением ВЭД.

В современной экономике России важную роль играют субъекты малого и среднего бизнеса, особенно в сфере ВЭД. Однако именно на этом уровне недостаточно сформированы условия для внедрения системы контроллинга с соблюдением всех принципов его функционирования в полном объеме. В малом бизнесе функции контролера зачастую реализуются самим руководителем организации либо главным бухгалтером (заместителем руководителя по финансово-экономическим вопросам). В более крупных по объемам деятельности и численности персонала экономических субъектах в штат может быть введена специальная должность специалиста планово-экономического (финансового) отдела или бухгалтерии, подразумевающая выполнение функций контролера ВЭД. Крупные субъекты ВЭД, как правило, имеют достаточные ресурсы для создания самостоятельной службы контроллинга ВЭД в общей организационной структуре организации [12; 13; 14].

### Заключение

Система внутреннего контроля должна находиться в тесном взаимодействии с системой управления рисками, что будет способствовать своевременному и эффективному внедрению мероприятий по воздействию на риски, связанные с осуществлением ВЭД. При анализе контрольных процедур следует оценивать величину и вероятность реализации рисков, степень их влияния на результаты ВЭД и достижение целей организации, что позволяет сделать вывод о достаточности существующих контрольных процедур либо о необходимости разработки и внедрения новых. Подводя итог, можно сделать вывод, что система внутреннего контроля в организации, осуществляющей ВЭД, является очень важной частью системы управления экономической безопасностью. Это позволяет организации избежать больших потерь и достичь запланированных результатов. Система позволит в кратчайшие сроки выявить существующие риски и угрозы, предотвратить их, а также устранить в ближайшем будущем [15; 16; 17].

### Список литературы

1. Петров С. В., Стрелкова О. В. Внешнеэкономическая деятельность предприятий // Компетентность. 2019. № 9—10. С. 31—35.
2. Sheshukova T. G., Ponomareva S. V. The use of innovation technology software and forecasting of financial instruments // Of beaming and organization of effective functioning of innovation sphere of economy enterprise, industry, the complex. Salzburg, 2013. Pp. 197—204.
3. Матвеева Е. Е. Экономическая безопасность в сфере внешнеэкономической деятельности // Вестник УРАО. 2020. № 1. С. 12—26.
4. Sheshukova T. G., Rybalko O. A. Assessment of system of internal control of the foreign trade activity // Formation, operation and development of enterprise structures in different forms, types and areas of economic activity: proceedings of the annual international conference. Budapest, 2013. Pp. 50—54.
5. Пилипчук В. В., Семенова Н. К. Возможности совершенствования управления таможенной деятельностью на основе контроллинга // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2018. № 4 (85). С. 65—76.

6. Кузминых Ю. В., Чикишев Н. С. Формирование системы контроллинга как инновационного метода организации бизнеса в сфере внешне экономической деятельности // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2017. № 1 (61). С. 44—47.
7. Шешукова Т. Г. Учетно-аналитические и контрольные проблемы управления производственными и финансовыми ресурсами предприятия в условиях глобализации экономических процессов // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2016. № 2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchetno-analiticheskie-i-kontrolnye-problemy-upravleniya-proizvodstvennymi-i-finansovymi-resursami-predpriyatiya-v-usloviyah> (дата обращения: 05.11.2021).
8. Модель внутреннего контроля COSO. URL: <https://www.coso.org/> (дата обращения: 05.03.2021).
9. Бурлакова О. В., Вильданова А. Ш., Ивлев С. В. Процедуры внутреннего контроля внешнеторговых сделок как инструмент снижения рисков хозяйствующего субъекта // Актуальные вопросы права, экономики и управления : сб. ст. XX Межд. науч.-практ. конф. : в 2 ч. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2019. Ч. 1. С. 178—185.
10. Gorodilov M. A., Fetisova O. A. Goal Costing — Cost of Products (Works, Services) Calculation Methods Based on Systems Target Costing and Kaizen Costing in Sphere of Information Technologies // International Business Management. 2015. № 9 (5). Pp. 980—986.
11. Андрияшина Д. Р. Интегрированная информационная система внутреннего контроля за внешнеэкономической деятельностью организации: проблемы организации и варианты построения // Международный бухгалтерский учет. 2013. № 3. С. 9—17.
12. Marchuk V., Harmash O., Ovdienko O. World trends in warehousing logistics // Intellectualization of logistics and Supply Chain Management. 2020. № 2. Pp. 32—50.
13. Мабо Ю. Б. Перспективы развития технологии контроллинга в организации - участнике ВЭД // Стратегии бизнеса. 2021. № 3. С. 84—88.
14. Кузминых Ю. В., Чикишев Н. С. Формирование системы контроллинга как инновационного метода организации бизнеса в сфере внешне экономической деятельности // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2017. № 1 (61). С. 44—47.
15. Худякова Т. А., Шмидт С. А. Анализ функциональных особенностей контроллинга на современном этапе развития // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. № 3. С. 93—100.
16. Horvath P., Gleich R., Seiter M. Controlling. Munchen: Franz Vahlen Verlag, 2015. 517 p.
17. Müller R. Determinants for External Communications of IT Project Managers // International Journal of Project Management. 2003. № 21. Pp. 345—354.

## References

1. Petrov S. V., Strelkova O. V. Foreign economic activity of enterprises. *Kompetentnost'* [Competence], 2019, no 9—10, pp. 31—35. (In Russ.)
2. Sheshukova T. G., Ponomareva S. V., 2013. The use of innovation technology software and forecasting of financial instruments. *Of beaming and organization of effective functioning of innovation sphere of economy enterprise, industry, the complex*. Salzburg, pp. 197—204.
3. Matveeva E. E. Economic security in the sphere of foreign economic activity. *Vestnik URAO* [Bulletin of URAO], 2020, no 1, pp. 12—26. (In Russ.)
4. Sheshukova T. G., Rybalko O. A., 2013. Assessment of system of internal control of the foreign trade activity. *Formation, operation and development of enterprise structures in different forms, types and areas of economic activity: proceedings of the annual international conference*. Budapest, pp. 50—54.
5. Pilipchuk V. V., Semenova N. K. Possibilities of improving the management of customs activities based on controlling. *Tamozhennaya politika Rossii na Dal'nem Vostoke* [Customs policy of Russia in the Far East], 2018, no 4 (85), pp. 65—76. (In Russ.)
6. Kuzminykh Yu. V., Chikishev N. S. Formation of a controlling system as an innovative method of business organization in the field of foreign economic activity. *Ucheny'e zapiski Sankt-Peterburgskogo imeni V. B. Bobkova filiala Rossijskoj tamozhennoj akademii* [Scientific notes of the St. Petersburg branch of the Russian Customs Academy named after V. B. Bobkov], 2017, no 1 (61), pp. 44—47. (In Russ.)
7. Sheshukova T. G. Accounting, analytical and control problems of management of production and financial resources of the enterprise in the conditions of globalization of economic processes. *Vestnik PGU. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of PSU. Series: Economics], 2016, no 2(19). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchetno-analiticheskie-i-kontrolnye-problemy-upravleniya-proizvodstvennymi-i-finansovymi-resursami-predpriyatiya-v-usloviyah> (accessed: 05.11.2021). (In Russ.)
8. COSO Internal control model. Available at: <https://www.coso.org/> (accessed: 03/05/2021). (In Russ.)
9. Burlakova O. V., Vildanova A. Sh., Ivlev S. V. *Procedury` vnutrennego kontrolya vneshnetorgovy`x sdelok kak instrument snizheniya riskov xozyajstvuyushhego sub`ekta* [Internal control procedures of foreign trade transactions as a tool for reducing the risks of an economic entity]. *Aktual'ny'e voprosy` prava, e`konomiki i upravleniya: sbornik statej XX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Topical issues of law, economics and management: collection of articles of the XX International Scientific and Practical Conference]. At 2 p.m. 1. Penza: ICNS "Science and Education", 2019, pp. 178—185. (In Russ.)

10. Gorodilov M. A., Fetisova O. A., 2015. Goal Costing — Cost of Products (Works, Services) Calculation Methods Based on Systems Target Costing and Kaizen Costing in Sphere of Information Technologies. *International Business Management*, no 9 (5), pp. 980—986.
11. Andriyashina D. R. Integrated information system of internal control over the foreign economic activity of the organization: problems of the organization and options for construction. *Mezhdunarodny'j buxgalterskij uchet* [International accounting], 2013, no 3, pp. 9—17. (In Russ.)
12. Marchuk V., Harmash O., Ovdienko O., 2020. World trends in warehousing logistics. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, no 2, pp. 32—50.
13. Mabo Yu. B. Prospects for the development of controlling technology in a foreign trade participant organization. *Strategii biznesa* [Business Strategies], 2021, no 3, pp. 84—88. (In Russ.)
14. Kuzminykh Yu. V., Chikishev N. S. Formation of a controlling system as an innovative method of business organization in the field of foreign economic activity. *Ucheny'e zapiski Sankt-Peterburgskogo imeni V. B. Bobkova filiala Rossijskoj tamozhennoj akademii* [Scientific notes of the St. Petersburg branch of the Russian Customs Academy named after V. B. Bobkov], 2017, no 1 (61), pp. 44—47. (In Russ.)
15. Khudyakova T. A., Schmidt S. A. Analysis of functional features of controlling at the present stage of development. *Vestnik YuUrGU. Seriya: E'konomika i menedzhment* [Bulletin of SUSU. Series: Economics and Management], 2019, no 3, pp. 93—100. (In Russ.)
16. Horvath P., Gleich R., Seiter M., 2015. Controlling. *Munchen: Franz Vahlen Verlag*. 517 p.
17. Müller R., 2003. Determinants for External Communications of IT Project Managers. *International Journal of Project Management*, no 21, pp. 345—354.

---

**Для цитирования:** Артамонова И. А., Зотова Н. Н., Флакина В. М. Роль системы внутреннего контроля при организации внешнеэкономической деятельности организации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2021. Т. 1. Вып. 4. С. 496—502. DOI: 10.34130/2070-4992-2021-1-4-496.

**For citation:** Artamonova I. A., Zotova N. N., Flakina V. M. The role of the internal control system in the organization of foreign economic activity of the organization. *Corporate Governance and Innovative Economic Development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University*, 2021, vol. 1, issue 4. P. 496—502. DOI: 10.34130/2070-4992-2021-1-4-496 (In Russian).