

### **Література:**

1. Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на обов'язкове державне соціальне страхування» № 2464-VI від 8 липня 2010 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2020).

2. Податковий кодекс України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2020).

3. 3 2 квітня – нові ліміти доходів для «єдинників» I-III груп. URL: <https://news.dtkk.ua/simple/common/61677> (дата звернення: 12.05.2020).

**Мищенко В. А.**

*профессор кафедры международного бизнеса и финансов  
Национального технического университета  
«Харьковский политехнический институт»*

**Домнина И. И.**

*соискатель кафедры международного бизнеса и финансов  
Национального технического университета  
«Харьковский политехнический институт»*

**Другова Е. С.**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры международного бизнеса и финансов  
Национального технического университета  
«Харьковский политехнический институт»  
г. Харьков, Украина*

## **БОРТОВОЙ ЖУРНАЛ – ОСНОВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО КОНТРОЛЛИНГА**

В литературных источниках рассматриваются два инструмента контроллингового антикризисного управления предприятием. Конкретно речь идет о бортовом табло и системе сбалансированных показателей. Видимое различие между ними состоит в том, что бортовой журнал охватывает два блока системы сбалансированных показателей, а именно, бизнес – процессы и финансовую составляющую управления предприятием, а система сбалансированных показателей включает еще минимум два блока в «классическом» понимании: клиенты и потенциал. Из названия составляющих, входящих в эти два инструмента, можно констатировать и то, что бортовое табло больше тяготеет к оперативному управлению, а система сбалансированных показателей без сомнения связана со стратегическим менеджментом, хотя разработчики этих инструментов предусматривали только аспект повышения эффективности управления фирмой. Другими словами, в тот период они не задавались иными целями, поскольку не было явных обстоятельств для учета тех факторов, которые имеют место на

современном этапе экономического развития предприятий. Поэтому и, на наш взгляд, эти два инструмента в классическом или модифицированном виде со значительной эффективностью, как показывает практика, используются в антикризисном управлении как подсистеме общего управления предприятием. О системе сбалансированных показателей имеется намного больше публикаций нежели по бортовому табло [1; 2] поэтому остановимся на освещении этого управленческого инструмента более детально.

В зарубежной практике широко используется бортовой журнал как инструмент оперативного реагирования на ситуацию в зависимости от зафиксированной в нем информации об отклонениях фактических показателей от прогнозируемых или запланированных. Это великолепный инструмент диспетчирования на фирме подобно управлению лайнером, парходом или космическим кораблем. Он позволяет менеджерам с помощью определенных агрегированных параметров контролировать функционирование данной системы, анализировать имеющиеся расхождения, прогнозировать и принимать своевременные управленческие решения.

Когда приходится обсуждать сам термин бортового журнала с руководителями и сотрудниками национальных предприятий, чаще всего они ссылаются на такие финансовые инструменты как бюджет, контроль издержек, рентабельность. Конечно, нельзя отрицать полезность традиционной информации (финансовых и коммерческих показателей), которые помогают в процессе принятия управленческих решений, но все же они не развивают чувства ответственности в каждом сотруднике предприятия за итоги своей работы. Наиболее же важным результатом его применения является рост вклада каждого из участников предприятия.

Внедрение бортового журнала на предприятии требует определенных этапов: определение целей и задач, выбор индикаторов, определение целевых значений индикаторов, составление, использование, утверждение и оценка результатов. Практически это большой проект. Он мобилизует все силы и возможности коллектива. К основным принципам реализации таких проектов можно отнести:

- метод или способ, с помощью которого получают желаемый результат на локальном и фирменном уровне;
- структуру, характеризующую роль и вклад каждого из сотрудников предприятия в конечный локальный и фирменный результат;
- планирование внедрения и завершения проекта по формированию бортового журнала;
- коммуникативную вертикальную и горизонтальную информированность через охват непрерывной информации о запуске и продвижении проекта.

В общем проект внедрения бортового журнала включает 3 этапа:

1. вовлечение коллектива в процесс внедрения бортового журнала и осознание им необходимости перманентного использования такого документа;

2. сбор данных при наибольшем делегировании ответственности участникам проекта, открытости, доступности методов, способов и предназначения собираемой информации;

3. использование результатов с постоянной информацией их для полного вовлечения коллектива в процесс новых изменений и соответствующей их адаптации.

Принято считать, что внедрение бортового журнала на фирме прошло успешно, если: члены группы читают бортовой журнал; они задают вопросы; делают предложения; предлагают действия; говорят между собой о результатах.

Фирма будет иметь проблемы с внедрением бортового журнала, если: бортовой журнал остается в ящике руководителя; руководитель комментирует только плохие результаты; руководитель следит за расхождениями для поиска виновного; руководитель скрывает результаты бортового журнала.

Бортовой журнал – это живой организм. Он рождается, развивается и умирает. При плохой его разработке он обречен на постоянные изменения под предлогом меняющихся условий.

Следует помнить, что непредвиденные обстоятельства могут вызвать глубокие изменения в изучаемой и обучающейся системе: замена руководителя; изменение миссии организации; изменения в условиях функционирования фирмы. Поэтому основной задачей администрации и руководителя проекта бортового журнала является постановка этого документа в центр интересов фирмы. Бортовой журнал не должен замораживать действия системы и не должен становиться главной целью этой системы, требуя при этом большого количества ресурсов. Не нужно забывать, что энергия системы должна, в первую очередь, расходоваться на удовлетворение нужд клиентов, а не на сбор цифр для внутренних исследований и отчетов.

Таким образом, использование бортового журнала дает руководителям возможность:

- определять основные тенденции развития фирмы и предусматривать изменения;
- измерять уровень достижения цели;
- анализировать расхождения;
- оперативно принимать решения в ситуациях, которые возникают на отдельных участках или в подразделениях фирмы;
- мотивировать персонал индивидуально или коллективно;
- распределять ответственность между сотрудниками фирмы;

– улучшать деловую атмосферу в коллективе.

Для использования бортового журнала в антикризисном менеджменте безусловно необходимо разрабатывать специальную систему оценочных показателей и соответствующую форму контроля за их выполнением «снизу-доверху». Это возможно при доведении стоимостных индикаторов непосредственно до исполнителей и внедрения системы стимулирования за результаты на всех уровнях управления.

### **Литература:**

1. Міщенко В.А. Модифікація збалансованої системи показників для управління реалізацією стратегії розвитку підприємства / Мозенков О.В., Міщенко В.А. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 грудня 2007 р. – Ч. 1. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2007. – 200 с. – С. 61-63.

2. Міщенко В.А. Використання збалансованої системи показників на підприємствах / Мозенков О.В., Свердлов С.Л., Міщенко В.А. // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2008. – № 54 (3). – С. 87-90.

**Ostapenko T. H.**

*PhD in Economics, Association Professor of  
Foreign Economic Activity of Enterprises Department of  
National Aviation University*

**Lebid I. I.**

*Student of Bachelor Degree of  
National Aviation University*

## **STRATEGIC PLANNING ON THE EXAMPLE OF THE WORK OF LLC NESTLE UKRAINE**

Planning is the key management function of any extension worker. It is the process of determining in advance what should be accomplished, when, by whom, how, and at what cost. Regardless of whether it is planning long-term program priorities or planning a two-hour meeting, the planning aspect of management is the major contributor to success and productivity. Stated simply, «If you don't know where you are going, then you won't know when you have arrived!» Planning is the process of determining the organization's goals and objectives and making the provisions for their achievement. It involves choosing a course of action from available alternatives [1].

Strategic planning has been defined as that which has to do with determining the basic objectives of an organization and allocating resources