

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ АНТИКРИЗИСНОГО КОНТРОЛЛИНГА В НЕОПРЕДЕЛЕННОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ

Мищенко В.,

доктор економічних наук,
професор, Національний Технічний Університет
«Харківський політехнічний інститут»

Другова О.,

кандидат економічних наук,
доцент, Національний Технічний Університет
«Харківський політехнічний інститут»

Домніна І.

здобувач кафедри міжнародного бізнесу та фінансів,
Національний Технічний
Університет «Харківський політехнічний інститут»

На сьогоднішній день в умовах турбулентної зовнішньої середовища підприємства змушені постійно змінювати концепції, стратегії і при необхідності методи управління. Практично терміна «управління» в класичному розумінні вже немає. Воно отримало статус антикризисного управління не на час а назавжди. Особливо це стосується тих підприємств, які вже використовують контролінг, ціннісно-орієнтовані показники для оцінки зростання цінності компанії, збалансовану систему показників, методи розрахунку стратегічних індикаторів з використанням теорії штучного інтелекту, нечітких множин, а також превентивне антикризисне управління по слабким сигналам і онлайн-моніторинг ситуації на фірмі. В останні роки і особливо в поточних створених умовах спостерігається тенденція зростання зацікавленості керівників в майбутньому розвитку їх компаній. В наукових публікаціях вже багато авторів пропонують варіанти переходу на стратегічні антикризисні рейси з використанням новітніх управлінських технологій. Тому виникає потреба порівняння поточного стану фірми з тим, до якого вона прагне. Для досягнення стратегічних цілей необхідна адекватна інформація, яка дозволила б прийняти найефективніші управлінські рішення. Ця контролінгова інформація повинна враховувати внутрішні і зовнішні фактори.

Невизначеність, яку містить в собі зовнішнє середовище бізнесу, має

своїми наслідками:

– отклонение объема продаж и/или изменение цен факторов производства по отношению к плану;

– вероятностный характер стандартов затрат и цен, а значит, и неточность разработки годового бюджета;

– побуждение к более жесткому контролю общехозяйственных расходов;

– ограничение состава статей затрат, на которые руководители оказывают непосредственное влияние.

Чтобы противостоять неопределенности, используются различные способы приспособления инструментов контроллинга [1] :

– обеспечение гибкости структуры организации с использованием предметно-группового принципа организации производственных систем;

– совершенствование методов бюджетирования с применением имитационных моделей, сбалансированной системы показателей (или табло управления), анализа чувствительности результата к изменению определяющих факторов

В быстро изменяющемся окружении менеджеры должны быть более креативными, чем обычно. Приобретают существенное значение мероприятия в отношении инноваций и роста, поскольку от их успеха зависит выживание предприятия. Поскольку инновации часто представляют ключевой фактор успеха в деятельности фирмы, следует более обоснованно подходить к формированию портфеля инновационных проектов и лучше их контролировать [2].

Если операционные бюджеты разрабатываются регулярно в соответствии с установленными процедурами, то инновационные проекты обычно разрабатываются по мере необходимости и не имеют столь жестко регламентированного характера. Их длительность, в равной мере, как и периодичность, могут быть различными. Неопределенность приводит также к пересмотру способа определения единичных стандартов затрат (плановой себестоимости продукции).

Калькуляция стандартных затрат в ситуации неопределенности. Согласно действующей практике стандарты затрат рассчитываются один раз в год, в момент формирования бюджета, и они учитывают ожидаемое изменение цен и уровня деловой активности на планируемый год. Искажающее влияние колебания цен в условиях неопределенной внешней среды или сильной инфляции снижает достоверность и обоснованность норм. Как вариант решения этих проблем можно предложить:

– отдавать предпочтение техническим стандартам, стоимостную оценку подключать периодически по мере уточнения цен;

– на основе периодической актуализации гипотез деловой активности уточнять стоимость факторов производства;

– определять элементы затрат «по курсу дня» исходя из структуры затрат на производство;

- применять различные методы определения затрат на изготовление изделий в зависимости от поступающих заказов и свободных производственных мощностей.

Модификация бюджетной системы. В своей классической концепции бюджетная система сводится к разработке операционных бюджетов, действующих на протяжении всего года, и она замыкается на синтетическую документацию (бюджеты доходов и расходов, движение денежных средств, бюджетный баланс). Процесс бюджетирования базируется на целях по объему продаж и четко определенных условиях производства. Такая практика становится неприемлемой в условиях неопределенной конъюнктуры рынка. Могут быть предложены такие решения. Разрабатывать твердый бюджет исходя из целей по объему продаж на период меньше одного года: квартал или полугодие. Этот срок может быть установлен исходя из твердого или ожидаемого портфеля заказов. Для оставшейся части хозяйственного года разрабатываются два (оптимистический и пессимистический) или несколько вариантов бюджета.

В этих целях рассматривается несколько гипотез уровня деловой активности и цен. На этой основе оценивается их влияние на величину прибыли, денежные потоки, возможность финансирования инвестиций, численность персонала, не вдаваясь в детали (например, в бюджеты центров затрат).

В рамках разработанных бюджетов сумма дискреционных (структурных) затрат ограничивается. Таким образом, структурное подразделение не может набрать больше персонала, чем это установлено по принятой гипотезе. По окончании каждого квартала (если принята такая периодичность) ставятся новые цели для руководителей структурных подразделений, а годовые показатели уточняются в зависимости от развития конъюнктуры рынка. Одновременно пересматриваются решения в отношении дискреционных затрат (например, о приеме на работу дополнительных служащих или о работе на неполный день).

В условиях неопределенной среды бюджетная система становится для генеральной дирекции больше чем инструментом делегирования полномочий. Не ставя своей задачей детальную разработку бюджетов на весь год, она позволяет быстро оценивать влияние различных гипотез деловой активности на конечные результаты и финансовое равновесие.

Становясь менее аналитичной, система выигрывает по затратам и быстродействию. Менее аналитичная, более быстродействующая, не разрабатываемая полностью по всем показателям на годовой период, бюджетная система в условиях неопределенности должна быть еще более открытой по отношению к внешней среде. Чтобы это обеспечить, она дополняется системой внешней информации (типа группы показателей о работе с клиентами или бортового табло рыночной конъюнктуры), что позволяет отслеживать ключевые факторы развития предприятия и определять перспективы его краткосрочного развития. Естественно, содержание,

периодичность и сроки представления информации о состоянии внешней среды будут зависеть от области деятельности.

Список литературы:

1. Мищенко В.А. Контроллинг в действии: Учебное пособие / Долинская Р.Г./ – Х: ИД «ИНЖЭК». – 2008. – 472 с.

2. Міщенко В.А. Особливості сучасного контролінгу на підприємствах //Іменинник А.М., Демонши К. // Тези доповідей XX Міжнародної науково-практичної конференції [Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (MicroCAD-2013)], (29-31 травня 2013 р.) /за ред. проф. Товажнянського Л.Л. – Харків: НТУ «ХПІ», 2013. – С. 160-162.