

Список використаних джерел:

1. Калініченко Л.Л., Сидорова Ю.Р. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України. «Молодий вчений». 2017. №4.4 (44.4). 64-68.
2. Пакуліна А.А., Гніденко А.В., Коваленко Ю.І. Контролінг і сталий розвиток підприємства малого бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 3 (20). 107-114.
3. Рудика В.І., Майборода О.В., Майборода О.Є., Москаленко Г.І. Фінансовий контролінг в системі менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2017. №120. 140-151.
4. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. Київ: КНЕУ, 2013. 407с.

УДК 658.15:005.52):005.8

Гуртовий Є.О.,

«Фінанси, банківська справа та страхування»

«Фінансовий менеджмент і контролінг», 6 курс

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

Ушеренко С. В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри

корпоративних фінансів і контролінгу

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

Управління за цілями (МВО) як основа стратегічного контролінгу

Центральною ланкою системи стратегічного контролінгу підприємства є управління за цілями (management by objectives, MBO), оскільки саме воно дає змогу спрямувати діяльність компанії на досягнення стратегічних цілей, а потім оцінювати ступінь досягнення цих цілей.

Планування вже давно є одним з наріжних каменів управління. На початку XX століття Анрі Файол визначив завдання менеджерів щодо планування, організації, управління, координації та контролю. Потенціал та

готовність керівників планувати розроблялися впродовж століття. Управління цілями (МВО) набуло розвитку наприкінці 1950-х. Світ видавався передбачуваним. Майбутнє можна було б запланувати. Тому здавалося розумним керівникам визначити свої цілі. Вони могли зосередитись на управлінні таким чином, щоб ці цілі були досягнуті [3].

За теперішніх умов стратегічне планування вийшло з ладу. В умовах невинних технологічних змін, руйнівних сил у промисловості, глобальної конкуренції, ризиків тощо, планування здається безглуздом бажаним мисленням.

Розчарування в сучасній практиці планування перетинаються з іншою фундаментальною тенденцією управління: організаційною спритністю. Реорганізація навколо невеликих самоуправляючих команд - посилена методами спритності, як Scrum і LeSS - стає рухом до організаційної спритності, необхідної для конкуренції у швидко мінливій діловій реальності. Одним із ключових принципів, що лежать в основі спритності, орієнтованої на команду, є те, що команди самостійно визначають свої пріоритети та куди розподіляти власні ресурси [3].

Логіка централізованого довгострокового стратегічного планування (проводиться один раз на рік у визначений час) - це антитеза організації, переробленої навколо команд, що визначають власні пріоритети та розподіл ресурсів щотижня.

Концепція управління за цілями, основоположником якої є П. Друкер, є однією з найбільш розповсюджених та широко застосованих способів встановлення цілей та оцінки діяльності керівників. В рамках теорії управління за цілями, діяльність по формуванню і встановленню цілей і роботи з ними розглядається як головна задача менеджера, а досягнення цілей – як фактор, що впливає на підвищення ефективності діяльності організації [2].

Проте у МВО є і критики, такі як У. Едвардс Деммінг, який стверджує, що встановлення конкретних цілей, таких як виробничі, змушує працівників досягати цих цілей будь-якими необхідними засобами, що призводять до

низької якості [2], тобто слабкою стороною МВО є те, що він надмірно підкреслює постановку цілей для досягнення цілей, а не працює над систематичним планом для цього.

Друкер визначив набір цілей, що забезпечують довгостроковий успіх, до яких входять: визначення типів ринків, на якому компанія повинна працювати; установлення типу продукту, що випускається на даний ринок; визначення рівня планованого прибутку; установлення типу і джерела необхідних ресурсів; відношення до нововведень і припустимого ризику; задоволення потреб персоналу; забезпечення суспільного визнання її діяльності в більш широкому соціумі; розвитком менеджменту як головного фактора організаційного розвитку [1].

Максимальна ефективність діяльності підприємства досягається за рахунок концентрації на стратегії та повній синхронізації роботи співробітників, підрозділів і застосовуваних технологій відповідно до стратегічних цілей.

Так фірма фінансових послуг ING Bank реструктурувала свою діяльність в Нідерландах, реорганізувавши 3500 працівників у спритні загони, які склалися з команди (до дев'яти осіб на команду), здатні визначити свою роботу та швидко та гнучко приймати ділові рішення. Загони організовуються в плем'я (чисельністю не більше 150 чоловік), набір загонів, що працюють на суміжних територіях. ING Банк переглянув свій процес та запровадив звичайні зустрічі та формати, щоб створити узгодження між племенами та всередині них, представники яких збираються разом, щоб домовитись про досягнення поставлених цілей та для вирішення можливостей для синергії [3]. Приклад банку ING показує, наскільки процес планування залишається необхідним і важливим для компанії, яка готова до нових викликів ринку, хоча і з варіаціями в процесах, механізмах та процедурах.

Вихідним моментом управління за результатами є визначення ключових результатів, на основі яких визначаються бажані результати для різних рівнів. Такі результати вимагають щорічної перевірки й можуть бути змінені.

Починаючи з 1960-х років, планування будувалось навколо аналізу. Тепер, завдяки тренду Big Data, можливість генерувати дані майже необмежена. Це не обов'язково дозволяє нам створювати кращі плани на майбутнє.

Показова ситуація Nespresso – піонер кавових стручків, розроблений Nestle. «Неспрессо» знялося, коли припинило орієнтуватися на офіси та почала продавати домогосподарствам. Даних про те, як домогосподарства реагуватимуть на цю концепцію, було мало, і будь-яка інформація була б доступною, передбачала споживчу цінність усього 25 швейцарських сантимів проти порогової вимоги в 40. Команді «Неспрессо» довелося вміло інтерпретувати дані, щоб представити кращий випадок вищому керівництву. Оскільки вона сильно вірила в ідею, це змусило компанію ризикувати більше, ніж зазвичай. [3].

При впровадженні управління за цілями необхідно також проробити та реалізувати принцип «наскрізності» системи цілей та завдань, які ставляться перед організацією та кожним її працівником. Постановка цілей починається з найвищого рівня – спочатку визначаються цілі організації, а вже потім проводиться декомпонування цілей до рівня підрозділу, відділу та кожного окремого працівника. Цілі підрозділам та співробітникам формуються за відомим принципом SMART і кількісно виражаються у вигляді KPI [2]. Важливо також пам'ятати, що кожна ціль має свою пріоритетність, що обґрунтовує ступінь важливості кожної з них саме в даний момент для досягнення загальної цілі організації.

Ідеї Друкера досить привабливі для керівників українських підприємств, а побудова системи цілей підрозділів, груп, кожного співробітника, орієнтованих як на досягнення загальних цілей організації, так і на досягнення персональних цілей співробітників, – це одне з ключових завдань багатьох українських компаній в умовах сьогодення, проте практичний досвід показує, що існують значні труднощі у визначенні ключових показників ефективності діяльності та методів їх оцінок.

Отже, аналізуючи дослідження Олафа Флека, можна зауважити що сильні сторони методу управління за цілями проявляються в момент узгодження цілей старшим разом із їх підлеглими і разом з цим може бути інструментом вимірювання ефективності окремих працівників та цілих колективів HR-команди, щоб раціонально розподіляти ресурси в проектах [4], на противагу цьому, Гьотенер ставить під сумнів класичний управлінський підхід для досягнення стратегічних цілей компанії та на результати діяльності організацій в цілому.

Список використаних джерел:

1. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: монографія / Питер Ф. Друкер. – М.: Вільямс, 2007. 400 с.
2. Hayes A. Management by Objectives(MBO). URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp> (date of access: 26.05.2020)
3. Di Fiore A. Planning Doesn't Have to Be the Enemy of Agile. URL: <https://hbr.org/2018/09/planning-doesnt-have-to-be-the-enemy-of-agile> (date of access: 25.05.2020).
4. Flak O. Management by objectives as a method of measuring team's effectiveness URL: <https://www.researchgate.net/publication/301597505> (date of access: 31.05.2020).
5. Gotteiner S. The Optimal MBO: A model for effective management-by-obj. implementation URL: <https://www.researchgate.net/publication/319670872> (date of access: 01.06.2020)

УДК 658.15:005.5]:330.342.3

Демиденко А. В., Нагорна Н. В.,

*здобувачки магістерського рівня вищої освіти
освітньої програми «Інвестиційний менеджмент»*

Науковий керівник - Романишин В.О.,

*к.е.н., доцент, доцент кафедри
корпоративних фінансів і контролінгу
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

Фінансовий контролінг як компонент механізму управління стійким розвитком підприємства

На сьогоднішній день підприємства повинні будувати свою систему управління на основі впровадження засад стійкого розвитку, які включають в себе три складові: економічну, соціальну та екологічну. Ці складові відповідно