

5. Савченко В. Удосконалення та підвищення ефективності професійного навчання кадрів на виробництві // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 7
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала 'Управление персоналом'») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
7. Сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків: <http://kadrovik.ua>

---

**Красношарпа В.В.**  
*доц., к.т.н. ФММ НТУУ «КПІ»*  
**Стрілець О.О.**  
*студент ФСП НТУУ «КПІ»*

### **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті уточнено значення поняття «атестація», а також розглянуті основні види атестації. Визначено роль, та проведений детальний аналіз атестаційної співбесіди.*

**Ключові слова:** атестація, атестаційна співбесіда.

**Krasnoshapka V. V.**  
*associate professor FMM NTUU «KPI»*  
**Strilets O.O.**  
*student FSP NTUU «KPI»*

### **WAYS IMPROVING CERTIFICATION STAFF ENTERPRISE**

*The article clarifies the meaning of the word «certification» and the basic types of certification. The role and conducted detailed analysis certification interview.*

**Keywords:** certification, certification interview.

---

**Кривда О.В.**  
*к.е.н., доцент НТУУ «КПІ»*

### **СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФІРМИ**

*В цій статті розглянута сучасна концепція управління діяльністю фірми, яка полягає в координації і інтеграції всіх ресурсів і зорієнтована на досягнення цілей функціонування. Також розглянута структура управління діяльністю фірми і наводиться характеристика кожного елемента управління цієї структури.*

**Ключові слова:** управління, діяльність фірми, бюджет, відхилення.

**Вступ.** Стійке функціонування та розвиток фірми головним чином залежить від системи управління, від підготовки й прийняття рішень, які визначають її діяльність. Проблема прийняття рішень розглядається як проблема однієї альтернативи з множини можливих. Обґрунтування такого вибору пов'язано з отриманням і аналізом необхідної інформації. Дані, які характеризують систему управління і умови функціонування, отримуються в результаті моделювання, яке описано в [1].

**Постановка задачі.** Мета дослідження – аналіз сучасної концепції управління діяльністю фірми з метою подальшого вибору оптимального критерію, по якому обирається управлінське рішення.

**Результати дослідження.** Сучасна концепція управління діяльністю фірми полягає в координації і інтеграції зусиль різних її підрозділів по досягненню цілей, які стоять перед нею. Перехід до ринкової економіки потребує нових підходів до процесу управління, а саме на перший план виходять такі критерії ефективності, як економічні та ринкові, так як економічне середовище в сучасний час дуже нестабільне, то підвищуються вимоги до гнучкості управління. Динаміка зовнішнього середовища, становлення ринкового середовища, використання в виробничих процесах нових технологій змушують підприємства нової форми – фірми перетворюватися в складні системи, для забезпечення ефективної діяльності яких необхідні нові методи, які б відповідали зовнішньому та внутрішньому середовищу фірми.

Основною метою управління діяльністю фірми є орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, які стоять перед фірмою: отримання прибутку, завоювання долі ринку, усунення конкурентів тощо. Тому управління в такому контексті перетворюється на систему управління, яка забезпечує виконання наступних функцій:

- координація управлінської діяльності по досягненню цілей фірми;
- інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінського рішення;
- створення та забезпечення функціонування інформаційної системи управління фірмою.

Необхідність створення такої системи на фірмі обумовлюється підвищенням нестабільності зовнішнього середовища, яке висуває додаткові вимоги до системи управління фірмою:

- зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища;
- підвищення гнучкості фірми;
- необхідність в безперервному відстеженні змін, які проходять в зовнішньому та внутрішньому середовищах фірми;
- необхідність вироблення дій по забезпеченню життєздатності фірми та уникнення кризової ситуації.

В сучасних умовах система управління фірмою має різні концепції, серед яких найбільш значними є орієнтація на такі:

– на систему обліку – переорієнтація системи обліку із минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, які пов'язані з плануванням і контролем діяльності фірми;

– на управлінську інформаційну систему – створення загальної інформаційної системи;

– на систему управління – планування і контроль діяльності структурних підрозділів фірми.

Перші дві концепції мали місце в різні періоди розвитку комп'ютерної технології[2]. Остання концепція має місце в сучасний час, але в ній знаходять відображення задачі попередніх концепцій з розстановкою акцентів, характерних для даного періоду[3].

Структурна схема системи управління діяльністю фірми може бути представлена наступним чином: планування, контроль і регулювання, аналіз рішень і інформаційні потоки.

Процес планування представляє собою координацію різних планів і розробку консолідованого плану в цілому по фірмі, розробку методики планування з застосуванням економіко-математичних моделей, представлення інформації для розробки планів.

Процес контролю та регулювання складається з порівняння планових та фактичних величин для виміру і оцінки ступеня досягнення цілі функціонування фірми; встановлення допустимих границь відхилення від плану; аналізу відхилення, інтерпретації причин відхилень плану від факту і виробка пропозицій для зменшення відхилень.

Процес аналізу рішень складається з розробки інструментарію для планування, контролю і прийняття управлінських рішень; консультацій по вибору коригувальних заходів і управлінських рішень.

Сучасний менеджмент розділяє цілі фірми на дві групи: оперативні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові). Метою стратегічного управління є забезпечення виживання фірми і відстеження руху фірми до наміченої стратегічної цілі розвитку, серед яких головними є забезпечення виживання, проведення антикризової політики, підтримка потенціалу успіху.

Стратегічне управління несе відповідальність за обґрунтованість стратегічних планів. Перевірка стратегічних планів включає в себе перевірку на повноту планів, їх взаємозв'язок і відсутність внутрішніх суперечностей [4].

Метою оперативного управління є створення такої системи управління досягнення поточних цілей фірми, а також прийняття своєчасних рішень по оптимізації співвідношення витрати -прибуток. Орієнтацією короткострокового (оперативного) управління є економічна ефективність та рентабельність фірми. Метою короткострокового управління є забезпечення прибутковості та ліквідності фірми.

Система короткострокового управління використовується для підтримки оперативних рішень по недопущенню кризового стану.

Важливим в системі управління діяльністю фірми є моніторинг, тому що він дає можливість керівництву фірми здійснювати в режимі реального часу:

- відстеження процесів, які протікають на фірмі;
- складання оперативних звітів про результати роботи фірми за короткий відрізок часу (день, тиждень, місяць);
- порівняння цільових результатів з фактично досягнутими.

Такі порівняння дають можливість уявити слабкі і сильні сторони фірми, відслідковувати динаміку їх зміни, а також виявляти сприятливі чи несприятливі тенденції розвитку зовнішніх умов, в яких функціонує фірма. Зміна умов зовнішнього і внутрішнього середовищ фірми зумовлює перегляд цільових параметрів функціонування фірми: необхідно перевірити, наскільки оптимальні цілі для нових умов, чи зможе фірма в результаті змін досягти поставлених цілей. На основі змін цільових параметрів, а також прогнозу сильних і слабких сторін фірми в нових умовах функціонування коригується план діяльності фірми і процес управління повторюється.

На основі аналізу виробляються рекомендації для прийняття управлінських рішень. Таким чином, основною задачею системи управління діяльністю фірми є: на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх умов функціонування визначити основні показники, яких повинна досягати фірма для того, щоб основні підконтрольні показники відповідали її меті. Все це дає можливість забезпечити синтетичний, цілісний погляд на фірму з точки зору минулого, теперішнього і майбутнього, розробити комплексний підхід до вияву і рішення проблем, що встають перед нею.

Основним елементом системи управління діяльністю фірми є управлінський облік. Основною задачею управлінського обліку є надання граничної інформації для прийняття управлінського рішення. Управлінський облік може бути інтегрований з фінансовим обліком, але може існувати і автономно. В сучасних умовах управлінський облік інтегрований з бухгалтерським тому, що стандартні плани рахунків передбачають рахунки для обліку виробничих витрат і результатів діяльності. Але таку систему обліку можна модернізувати таким чином, щоб вона могла вирішувати задачі управлінського обліку.

Основна відміна управлінського обліку від фінансового складається з того, що фінансовий облік орієнтований на зовнішніх користувачів інформації, а управлінський націлений на внутрішніх користувачів. Цим обумовлені інші відмінності, які перелічені в таблиці 1.

Таким чином, основною задачею управлінського обліку є інформаційна база для прийняття управлінських рішень. З цією метою в управлінському обліку використовуються особливі методи обліку витрат.

Основні задачі, які вирішуються в системі управління діяльністю фірми при використанні різних методів управлінського обліку, це:

- планування;
- облік і контроль витрат і результатів, аналіз відхилень.

**Відмінності між фінансовим і управлінським обліком**

<b>Області порівняння</b>	<b>Фінансовий облік</b>	<b>Управлінський облік</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Основні споживачі інформації	Зовнішні користувачі інформації (банки, податкова інспекція тощо)	Внутрішні користувачі інформації (керівники фірми і її підрозділів)
Цілі обліку	Інформування зовнішніх користувачів (банків, ділових партнерів тощо) про фінансовий стан фірми, розрахунок податкових платежів	Забезпечення інформаційної підтримки прийняття управлінського рішення
Зобов'язання	Вимагається згідно до законодавства	Використовується по рішенням керівництва фірми
Свобода вибору систем бухгалтерського обліку	Система подвійного запису, обов'язкова відповідність нормативним актам	Обмежень по вибору систем обліку не існує
Теоретична база	Нормативні акти	Економічна теорія, економіко-математичне моделювання, теорія прийняття рішень
Вимірювачі, які використовуються	Грошові одиниці	Грошові або натуральні одиниці
Основний об'єкт аналізу	Фірма в цілому	Фірма в цілому і її підрозділи
Частота складання обліку	У відповідності до вимог законодавства	По мірі необхідності, у відповідності з потребою керівництва
Ступінь надійності	Орієнтований на контроль минулого	Залежить від цілей планування. Орієнтований на прогноз майбутнього

Оперативний управлінський облік опирається на систему бюджетів, які дозволяють керівництву фірми заздалегідь оцінити ефективність управлінських рішень, оптимально розподілити ресурси, намітити шляхи розвитку фірми та уникнути кризової ситуації.

Одною з головних задач оперативного управлінського обліку на фірмі є розробка, аналіз та контроль бюджетів. Бюджет представляє собою план діяльності фірми в кількісному виразі. Він охоплює всі сфери фінансово-господарської діяльності фірми: виробництво, реалізацію продукції, діяльність різних підрозділів, управління фінансовими потоками.

Бюджети підрозділяються на два основних види: поточний (операційний), який відображає поточну виробничу діяльність фірми, і фінансовий план, який представляє собою прогноз фінансової звітності.

Основні взаємозв'язки бюджетів представлені на рис. 1. Основою для розробки фінансових планів є бюджети поточних бюджетів, серед яких головним для оцінки діяльності фірми є бюджет прибутків та збитків.

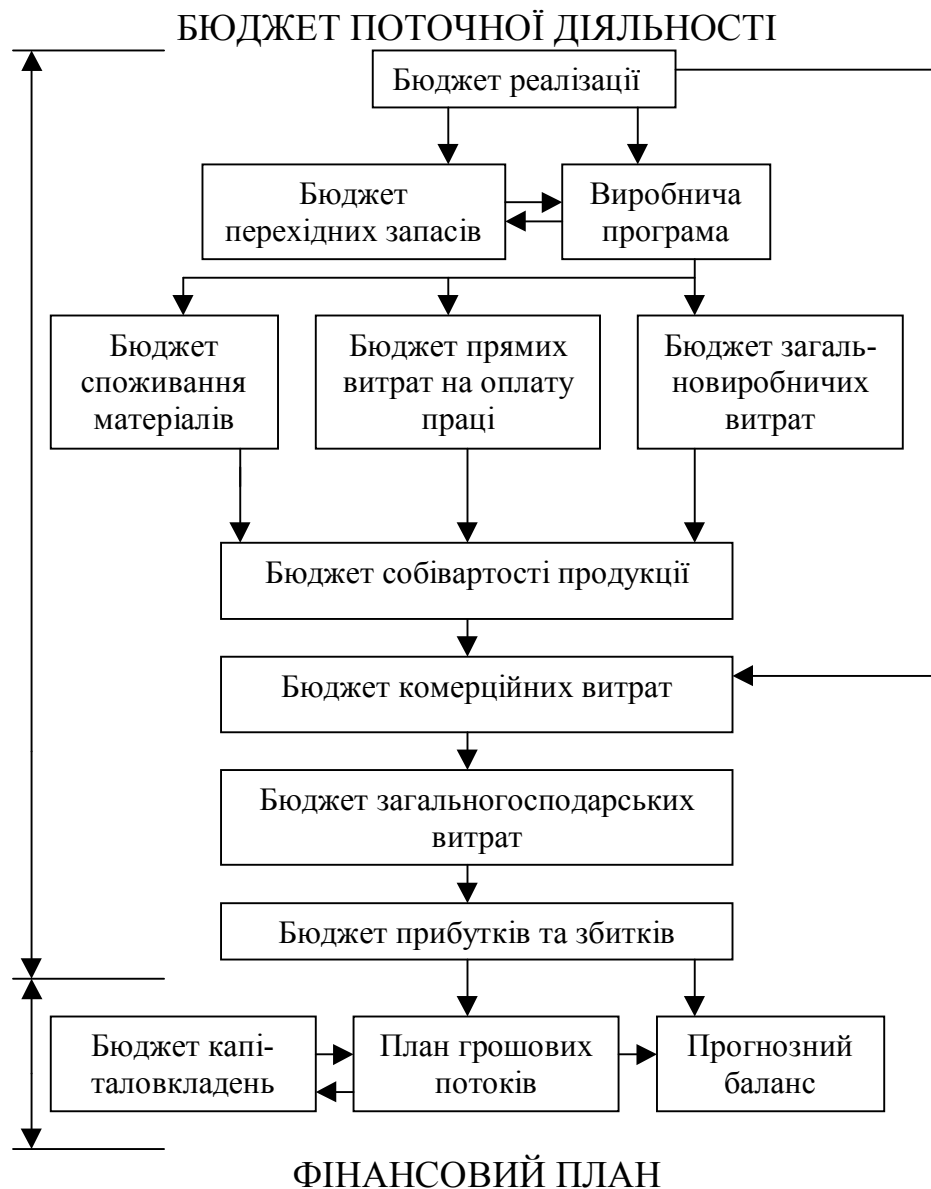


Рис. 1. Структура системи бюджетів фірми

Бюджет прибутків та збитків представляє собою прогноз звіту про прибутки та збитки і акумулює в собі інформацію з інших бюджетів: відомості про виручку, змінні та постійні витрати, а також дозволяє проаналізувати, який прибуток отримає фірма в плановому періоді.

На основі бюджету прибутку та збитків проводиться аналіз, що дає основу для коригування системи бюджетів в разі відсутності їх оптимальності.

Для оцінки ефективності роботи фірми і коректного складу бюджетів необхідно проводити аналіз відхилень фактичних результатів від планових. Головними аспектами урахування витрат по різних показниках є встановлення нормативних або еталонних витрат і оцінка результатів шляхом порівняння з нормативними або еталонними даними. Відхилення розраховуються по кожному показнику.

Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності фірми по кожному показнику. Поточний контроль та аналіз відхилень дозволяють своєчасно перебудувати систему управління виробництвом.

Економічний аналіз відхилень проводиться за допомогою факторного аналізу, який дозволяє визначити і детально оцінити причини та фактори, які можуть привести до відхилень.

Відхилення можуть бути наслідком трьох основних факторів: обсягу виробництва, цін на ресурси і норм витрат на одиницю випуску. Це пояснюється наступними причинами: не витримані заплановані обсяги виробництва внаслідок зміни попиту на різні види продукції або різних труднощів, які пов'язані з її виробництвом; зміни цін на ресурси, що в умовах нестабільного ринку внаслідок економічної кризи дуже складно прогнозувати; змінились норми витрат внаслідок перевитрати ресурсів або завищення норм витрат.

Для ефективного оперативного управління необхідно визначити причини відхилень, тобто встановити, які відхилення якими факторами спричинені та прийняти рішення, які дозволяють уникнути небажаних відхилень в майбутньому. Для цього використовується метод ланцюгових підстановок.

Метод ланцюгових підстановок дає наступні формули відхилень від запланованих:

$$\text{за обсягом } O_Q = (Q_\Phi - Q_\Pi) H_\Pi C_\Pi;$$

$$\text{за ціною } O_C = Q_\Phi (C_\Phi - C_\Pi) H_\Pi;$$

$$\text{за нормою } O_H = Q_\Phi C_\Phi (H_\Phi - H_\Pi),$$

де  $O$  – відхилення;  $Q$  – обсяг випуску;  $H$  – норма витрат ресурсів на одиницю продукції;  $C$  – ціна одиниці ресурсів;  $\Phi, \Pi$  – індекси фактичного та планового значення величин.

Розрахунок відхилень використовується не тільки для оцінки поточної діяльності фірми. Він також може використовуватися для аналізу довгострокових стратегічних програм розвитку фірми, які пов'язані з інвестуванням.

Система управління інвестиційним проектом включає в себе систему моніторингу, оцінки і контроль з метою прийняття рішень, які дають можливість найкращим чином досягнути поставленої цілі.

Управління інвестиційним проектом характеризується рядом особливостей, серед яких можна виділити те, що він відноситься до стратегічного управління і переслідує стратегічні цілі фірми. В зв'язку з цим управління інвестиційним проектом зорієнтоване на довгострокову перспективу і повинне бути гнучким, адаптованим до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища на протязі всього строку виконання інвестиційного проекту.

Однією з головних проблем в управлінні інвестиційним проектом є вибір критерію оцінки досягнення цілі. Цілі здійснення інвестиційного

проекту можуть бути як фінансові, так і не фінансові. У кожного з них є свої переваги і недоліки.

Умовна класифікація критеріїв оцінки інвестиційного проекту поділяється на традиційні критерії та критерії з дисконтуванням грошових потоків. До традиційних критеріїв відносяться окупність та рентабельність. До критеріїв з дисконтуванням грошових потоків відносяться: чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, ануїтет (послідовність однаково регулярноповторюваних грошових потоків), індекс прибутку, приведена окупність. Використання різних критеріїв оцінки інвестиційного проекту приводить до різних результатів. Тому вибір критерію, який використовується в управлінні інвестиційним проектом, повинен обиратися з урахуванням специфіки конкретної ситуації.

До переваг традиційних критеріїв відносяться простота їх розрахунку та відповідність загальноприйнятим методам бухгалтерського обліку.

До недоліків відносяться: не враховується альтернативна вартість ресурсів, що використовуються при здійсненні прийнятого проекту; окупність та рентабельність проекту не дорівнює сумі окупностей та рентабельності його етапів; не враховується вартість грошей в часі тощо.

Перевагами різних критеріїв дисконтування грошових потоків є:

- враховується альтернативна вартість ресурсів, що використовуються;
- в розрахунок приймаються реальні грошові потоки, а не умовні бухгалтерські величини;
- оцінка інвестиційного проекту проводиться внаслідок забезпечення достатку підприємця.
- До недоліків критеріїв дисконтування відносяться:
  - підвищення акціонерної вартості фірми, що потребує розгляду інших критеріїв, які оцінюють фактори соціального та науково-технічного прогресу;
  - не завжди можна підібрати ставку дисконтування, яка адекватно відображає альтернативну вартість ресурсів;
  - прогноз грошових потоків не завжди може бути точним.

В цілому критерії дисконтування більш досконалі, ніж традиційні: вони дозволяють відображати критерії ринку капіталу; дозволяють оцінити збитки, які виникають в результаті вибору конкретного використання ресурсів. Але в чистому вигляді в управлінні ці критерії можуть використовуватися в умовах «чистого ринку»: для аналізу інвестицій в умовах невизначеності, неповної інформації потребується модифікація критеріїв. Основна проблема, яка виникає при використанні критеріїв дисконтування грошових потоків в управлінні інвестиційним проектом, це вибір ставки дисконтування.

**Висновки.** Розглянута сучасна концепція управління діяльністю фірми, яка полягає в координації і інтеграції всіх ресурсів і зорієнтована на досягнення цілей функціонування. Проаналізовано структуру управління діяльністю фірми і наведена характеристика кожного елемента управління



цієї структури. Особлива увага приділена фінансовому та управлінському обліку, як одним з головних елементів управління діяльністю фірми.

#### Перелік посилань

1. Кривда О.В. Модель вибору управлінського рішення функціонування фірми. /Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. Зб. наук. праць. – Вип. 4. – К.: МННЦ ЮНЕСКО/МПП інформаційних технологій і систем НАН та МОІН України, 2003. – С. 35-38.
2. Криницький Н.А., Миронов Г.А., Фролов Г.Д. Автоматизированные информационные системы. – М.: Наука, Глав.ред. физ.-мат. литературы, 1982. – 384 с.
3. Системи підтримки прийняття рішень. /За ред. В.С. Ситника. К.: Техніка, 1995. – 164 с.
4. Портер М. Стратегия конкуренции. – К.: Основа, 1997. – 390 с.

---

**Кривда Е.В.**

*к.э.н., доцент НТУУ «КПИ»*

### СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФИРМИ

*В этой статье рассмотрена современная концепция управления деятельностью фирмы, которая заключается в координации и интеграции всех ресурсов и ориентирована на достижение целей функционирования. Также рассмотрена структура управления деятельностью фирмы и приводится характеристика каждого элемента управления этой структуры.*

**Ключевые слова:** управление, деятельность фирмы, бюджет, отклонения.

**Kryvda O.**

*assistant professor, NTUU «KPI»*

### MODERN CONCEPTION OF COMPANY'S OPERATIONS MANAGEMENT

*This article considers modern conception of company's operations management, which means coordination and integration of all resources and is targeted at fulfillment of operation objectives. Also management structure of a company is considered in the article with specification of each control element of the structure.*

**Keywords:** management, company operation, budget, deviation.

---