

Зарубіжний досвід свідчить, що термінологічний аспект витрат займає не останнє місце у правильній організації фінансового обліку і звітності. Систематизація термінів, що стосуються визнання витрат, їх однозначне тлумачення та коректне використання у нормативно-правових документах покращить практичні бухгалтерські процедури, підвищить достовірність бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати", затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 р. № 318 (із змінами). 2. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 30.11.99 р. № 291. 3. Accounting, principles / Robert N. Anthony, James S. Reese. – RICHARD D. IRWIN, INC., 1995.

УДК 330.43:658.8

**О.М. Антоненко, І.І. Новаківський\***

Національний університет "Львівська політехніка",  
кафедра економіки енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу,  
\*кафедра економіки підприємства та менеджменту

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

© Антоненко О.М., Новаківський І.І., 2002

**Розглянуто способи покращання реалізації інформаційного потенціалу підприємства через реформування типової схеми поведінки управлінського персоналу та формування нових схем організації колективної праці.**

**In the article the paths of perfecting of implementation of an information potential of firm through reforming of a typical circuit of behaviour of administrative staff and formation of the new schemes of organization of a collective transactions are esteemed.**

Ефективність інформаційно-аналітичної діяльності на підприємстві та рівень реалізації його інформаційного потенціалу (ІП) значною мірою залежить від поведінки менеджерів і культури організації та персоналу, які історично склалися і продовжують інтенсивно розвиватися в умовах інформатизації [1, 2, 3]. Безсумнівно, що центром всіх сучасних концепцій управління залишається людина. Сьогодні перед кожним менеджером стоїть завдання – виявити максимум інформації з нагромаджених повідомлень, а при їх недостатці виконати необхідні комунікаційні з'єднання і перетворити отримані дані в активно функціонуючий ресурс для ефективного поєднання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів для досягнення оптимальних результатів діяльності організації.

Внаслідок застосування нових інформаційних технологій (ІТ) у ринково розвинених країнах спостерігалось п'ятиразове збільшення продуктивності праці менеджерів. Сучасні ІТ сприяють створенню інформаційних систем органічного типу, орієнтованих на людину, коли головними критеріями ефективності управління стає обґрунтованість формулювання завдань, визначення чіткого переліку проблем і очікуваних остаточних результатів. Завдяки ІТ менеджери вищої ланки можуть ширше та чіткіше окреслювати перспективи діяльності

організації на основі глобального інтелектуального оброблення інформації. Менеджери нижчих ланок розширяють свої можливості за рахунок автоматичного узгодження їхніх рішень через посередництво ІТ без вимушеного погодження на вищих ланках управління. При збереженні повної відповідальності за функціональні обов'язки на вищих рівнях управління підвищується персональна відповідальність по горизонтальних зв'язках, що забезпечує більшу ініціативу в прийнятті колективних рішень менеджерами різного функціонального підпорядкування. Тут неможлива жорстка деталізація, регламентація завдань, процедур, поведінки. Розширяються горизонти для ефективної співпраці, оскільки забезпечуються можливості на якісно кращих рівнях представляти чи передавати інформацію та зникають бар'єри віддалі – проблеми з'єднання і передавання інформації без спотворень. Використання сучасних ІТ у діяльності менеджерів дає змогу скоротити витрати на рутинну та малоефективну роботу, підвищити ефективність ділових переговорів, забезпечує інформаційний комфорт, який передбачає підтримку розумної ініціативи і високого рівня інтелектуальної віддачі. Під інформаційним комфортом розуміємо комплекс умов для ідеальних комунікацій, самовираження особистості, широкого доступу кожного до інформаційних ресурсів. Проте несистематизовані спроби формування ефективних комунікацій можуть перетворити підприємство у своєрідне видавництво, що випускає великі обсяги різної інформації для персоналу без видимого успіху. Впровадження комп'ютерних мереж для вирішення поставленого завдання також ілюзорне – адже це лише технічний засіб, який не управляє інформацією. Кардинально може змінити ситуацію лише сумісне, свідоме і регулярне удосконалення структури і змісту інформаційного забезпечення системи менеджменту (СМ), тісно пов'язане із заходами у внутрішній кадровій політиці. Тільки системний підхід до інформаційного забезпечення управління дає змогу оптимізувати діяльність підприємства, постійно змінювати пріоритети залежно від ситуації у зовнішньому середовищі.

Удосконалення ІТ через впровадження нових ІТ сприяє вільному поширенню інформації і спрямоване здебільшого не на підвищення кваліфікації та освітнього рівня персоналу, а на зменшення соціальної ентропії, тобто “розкиду” внутрішньої неупорядкованості, його нерелевантності щодо загальної мети. Справа полягає не в наявності чи відсутності знань, а у розвиненості ІТ, який створює умови для розвитку інформаційних зв'язків, міжособистих взаємодій. Хоча ІТ дають змогу нагромаджувати та зберігати великі обсяги інформації, швидше розраховувати і маніпулювати даними, робити формально-логічні викладки, встановлювати проміжні цілі, але розпізнавати зовнішній світ у змістовному аспекті, знімати невизначеність ситуації не можуть. Практика показує, що підрозділи будь-якого підприємства відчують недостачу інформації. Багато працівників, як правило, погано уявляють ситуацію на підприємстві загалом, не знають, чим займається сусідній відділ. Для персоналу вільне поширення інформації має виключно важливе значення з таких причин: самооцінка працівника значною мірою залежить від рівня його інформованості; ефективність інтелектуальної діяльності співробітників при вирішенні поставлених завдань залежить від доступних знань про супутні обмеження і зв'язки; виконавці впевнено діють тільки тоді, коли вони осмислили вказівки і цілі та мають доступ до інформації про керовані процеси; з отриманням доступу до інформації співробітник відчуває свою вагомість, що сприяє його готовності до праці; впевненість у собі й продуктивність праці працівника залежать від його інформованості про внесок у результати діяльності організації; інформація найкраще сприймається і усвідомлюється в той момент, коли її очікують – затримки в отриманні чи її недоступність породжують чутки і домисли та створюють нові проблеми.

Впровадження нових ІТ повинно розглядатися у взаємопов'язаному комплексі розвитку інформаційного забезпечення (СМ) і має спрямовуватися на удосконалення праці менеджерів, що дасть їм змогу:

- ✓ використовувати якісно кращі технології системного аналізу та планування діяльності підприємства;
- ✓ ефективно управляти, підвищуючи інтелектуальний рівень супроводу керованих процесів;
- ✓ забезпечувати прямий оперативний доступ до внутрішніх джерел інформації про діяльність підприємства у просторі та часі;
- ✓ розширяти можливості доступу до різноманітних джерел інформації зовнішнього середовища у всьому світі у будь-який момент часу;
- ✓ збільшити мобільність пересування та наблизити якість ділових комунікацій до ідеального (ідеальним називатимемо таке спілкування, коли всі завдання щодо обміну інформацією можна вирішувати невідкладно);
- ✓ ефективно координувати діяльність персоналу через налагодження тісних і прозорих, вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотних зв'язків управління;
- ✓ охопити багатофункціональну діяльність підприємства в єдиному комплексі через створення єдиного інформаційного середовища;
- ✓ зосереджувати більше неперервного часу на такі високоефективні види діяльності за рахунок зменшення витрат часу на малопродуктивну діяльність;
- ✓ чіткіше та точніше дотримуватися загальної політики та стратегії підприємства, загальноприйнятих правил та нормативів;
- ✓ розумно ставитися до ризику на основі методів глибокого аналізу проблеми, ефективно організовувати колективну працю;
- ✓ використовувати прогресивні технології системного аналізу та проектування діяльності на всіх рівнях управління.

Удосконалення ІІ передбачає глибоку перебудову трудових процесів, починаючи від різких змін наборів масових спеціальностей і закінчуючи зростанням чисельності надомних працівників, які вільно розпоряджаються своїм часом. Робоча сила перепрофілюється із сфери матеріального виробництва в інформаційну сферу, що пояснює зростання вимог до рівня культури організації і персоналу. Основною особливістю управління при залученні ІТ стає орієнтація на колективне і децентралізоване прийняття рішень на основі обміну директивною та різноплановою інформацією, що повністю відповідає динамічно змінюваній ситуації як всередині підприємства, так і у зовнішньому середовищі.

Важливою умовою успішного впровадження сучасних ІТ є врахування впливу людського чинника, який проявляється в таких аспектах, як культура праці в колективі, здатність до навчання і відкритість щодо нововведень. Особливо важким є перехід від традиційного до автоматизованого оброблення інформації, який пов'язаний із переорієнтацією професійної діяльності персоналу, що може інтерпретуватися як реінжиніринг господарського процесу. Отже, впровадження нових ІТ повинно завжди узгоджуватися із заходами з підготовки кадрів. Постійне навчання співробітників повинно стати важливою складовою поточного процесу удосконалення ІІ і повинно починатися ще на етапі планування заходів підготовки працівників до застосування нових ІТ, що дає значний ефект від навчання. Підготовка персоналу має передбачати висвітлення таких питань: вплив нової ІТ на підтримку місії підприємства; логіки використання нової ІТ на кожному робочому місці; методів застосування ІТ для вирішення професійних завдань.

Отже, покращання реалізації ІІ підприємства може вирішуватися через: 1) визначення напряму реформування типової схеми поведінки менеджерів; 2) формування нових схем організації колективної праці. Удосконалення поведінки менеджерів дає змогу: підвищувати ефективність діяльності та мобільність, покращувати інформаційне забезпечення осіб, що приймають управлінські рішення; підвищувати якість обміну інформацією в межах СМ та її розвивати. Підвищення рівня культури організації та персоналу забезпечує підтримку загальноприйнятих цінностей, стратегії та політики підприємства, підвищення ефективності управління людськими ресурсами, раціональніше і ґрунтовніше ставлення до ризику, забезпечення умов для колективної праці.

Щоб покращити реалізацію ІІ, перед персоналом слід поставити такі вимоги: самоконтроль і самостійне визначення відповідальності, внутрішнє партнерство, одночасна участь у різних структурах підприємства, постійне професійне вдосконалення, вивчення кількох перехресних функцій. Керівництво має менше вимагати, вказувати, оцінювати та організовувати, зате більше планувати, контактувати, працювати у мережі, бути толерантним до невизначеності. Сучасний менеджер повинен бути глобальним стратегом управління в конкурентному середовищі, володіти ІТ, бути гнучким політиком для хорошої орієнтації в позаринкових факторах, стати лідером-новатором, який не командує, а організовує.

Поведінка менеджерів в Україні та ринково розвинених країнах істотно відрізняється. Результати такого порівняння наведено в таблиці.

### Порівняльна характеристика поведінки менеджерів

Україна	Західна Європа
✓ Концентрація уваги на великому, перехід від великого до малого	✓ Концентрація уваги на малому, перехід від малого до великого
✓ Орієнтація на точні знання і сприйняття підприємства як соціальної машини	✓ Еволюція від орієнтації на точні знання до мистецтва менеджменту і колективні знання
✓ Перевага примусу над добровільною мотивацією	✓ Перевага добровільної мотивації над примусом
✓ Добросовісність виконання	✓ Ініціативність
✓ Керованість як ступінь контролю	✓ Керованість як досягнення спільної мети
✓ Інформація – власність чи товар у внутрішньому середовищі підприємства	✓ Інформація – загальне досягнення персоналу
✓ Цінність стабільності, зміни як щось вимушене	✓ Зміни як самостійна цінність, стратегія безперервних змін
✓ Управління, орієнтоване на завдання і цілі.	✓ Управління, спрямоване на активізацію людей
✓ Керівники роблять вигляд, що вони завжди компетентні	✓ Менеджери легко визнають свої помилки
✓ Більше цінуються письмові домовленості та зобов'язання	✓ Усним домовленостям надається така сама вага, як і письмовим
✓ Рідко запрошуються консультанти	✓ Регулярно використовуються консультації
✓ Консультанти працюють на керівництво	✓ Консультанти працюють для менеджерів середнього рівня управління

Менеджери ринково розвинених країн орієнтуються на колективну роботу і спільне використання інформації у межах певних домовленостей, що може пояснити причини інтенсивного зростання ефективності управління. Водночас орієнтація вітчизняних менеджерів на самостійну діяльність у тих самих умовах може забезпечити екстенсивне зростання ефективності їх праці.

Поряд з реформуванням поведінки менеджерів цілеспрямовані зусилля мають спрямовуватися на зменшення ентропії персоналу за допомогою безперервного удосконалення ІІ та відповідного розвитку культури організації та її персоналу. Розвиток ІІ повинен передбачати розгортання внутрішньої мережної інфраструктури, колективної пам'яті, розвинених засобів масового доступу до інформації та комунікацій, моніторингу діяльності підприємства, підготовки кваліфікованих спеціалістів, що здатні генерувати нові ідеї. Мета цієї розробки полягає в розкритті умов інтенсифікації горизонтальних і вертикальних інформаційних потоків у організації. Інтенсивність горизонтальних інформаційних потоків залежить від внутрішніх та зовнішніх рівнів зв'язків, інтелектуального обміну між людьми і групами, а також від можливостей мобілізації інформаційних ресурсів та їх концентрації в потрібному напрямі. Інтенсивність вертикального інформаційного потоку залежить від перепадів інтелектуальних потенціалів верхніх та нижніх структур певного підприємства. Вертикальний інформаційний потік забезпечує інтенсивне зростання сукупного інтелектуального потенціалу підприємства, перетворення знань всіх працівників на рівень нової ідеї, нового розуміння завдань і шляхів їх вирішення. Різниця інтелектуальних потенціалів по вертикалі досягається підбиранням кадрів, для чого за кордоном широко використовуються різноманітні тести тощо. Виключно важливе значення приділяється відбору людей на керівні посади структурних підрозділів, особливо вищого. Побудована у такий спосіб елітна структура за принципом "таланти наверх" протистоїть традиційній ієрархічній структурі, недоліки якої очевидні.

Сьогодні традиційні підходи до культури організації і персоналу сильно трансформуються в зв'язку з поширенням віртуальної мережної структури побудови підприємства. Труднощі впровадження нової мережної культури зумовлені такими причинами: по-перше, віртуальне підприємство порушує ряд традиційно сформованих організаційних принципів сегментування і модулювання, по-друге, управлінські принципи для нової організаційної структури управління ще не уточнені й недостатньо апробовані, а тому не можуть стати міцним фундаментом розвитку. Традиційно було прийнято, що підприємництво досягає найкращих результатів завдяки організаційній інтеграції на основі самодостатності. У віртуальних підприємствах самостійність насправді уявна через невідповідність між формальною автономією і недосяжністю фактичної автаркії, що суперечить принципам традиційного підприємництва. Слабкий зв'язок члена віртуального підприємства з будь-якою специфічною мережею породжує подібність мотивації найманців, що далека від підприємницької зацікавленості. Підприємництво у віртуальній організації мотивується здебільшого прагненням досягнення його місії. Віртуальні підприємства значною мірою відмовляються від "приватної власності на засоби виробництва" як підприємницького мотиваційного фактора і задовольняються колективним використанням всіх ресурсів всіма його членами. Члени віртуального підприємства повинні відмовитися і від мотиваційної ролі "образу ворога" в конкурентній боротьбі, бо вчорашній супротивник може стати партнером по мережі. Впровадження мереж веде до посилення залежності, оскільки кожен член мережі вносить наперед узгоджений вклад. Для віртуальних

підприємств характерна подвійна залежність – як від ринку, так і від ресурсів. Висока залежність від ринку пояснюється протиріччям між спеціалізацією окремих членів віртуального підприємства та розширенням потреб клієнтів.

Привабливість мережних структур пояснюється високими показниками компетентності та ефективності прийнятих рішень. Можливість швидкого залучення кращих виконавців до вирішення певного завдання стає ідеальною школою підвищення компетентності. Ефективність віртуальних підприємств гарантується невисоким рівнем зайнятості персоналу і раціональною структурою витрат. У них виключається дублювання кваліфікованої робочої сили і потужностей на різних ділянках, чим вдасться уникати високих сукупних витрат на виробництво готової продукції чи на внутрішній обмін послугами на підприємстві. Віртуальне підприємство загалом володіє резервним потенціалом завдяки можливостям створення нових конфігурацій чи залучення додаткових партнерів. Проектні “плинні” мережі вирізняються вигідною структурою витрат, особливо з врахуванням фактора часу. Аналіз витрат упродовж “життєвого циклу” показує, що легко мінімізуються витрати на підготовчо-завершальні роботи. Використання комунікаційних ІТ дає змогу значно зменшити співвідношення між “невиробничими” трансакційними витратами і операційними витратами. Зменшення витрат досягається і тим, що віртуальні підприємства менш обтяжені політичними утвореннями. Віртуальне підприємство сприяє таким структурним перетворенням: відмові від бюрократизації та надлишкової формалізації; переважанню інформаційних і кадрових засобів інтеграції над технократичними і структурними; гнучким формам зв'язку всередині та з іншими підприємствами. Разом з тим мережна структура має такі слабкі місця: практична відсутність матеріальної і соціальної підтримки своїх членів внаслідок відмови від класичних довготермінових договірних форм і звичайних трудових відносин; перевага спеціалізації, концентрації на ключових компетентних напрямках діяльності підприємства; надмірна залежність від кадрового складу, а тому і схильність до ризику через плінність кадрів; небезпека надмірного ускладнення, що пояснюється різноманітністю членів підприємства, неясності членства в ній, відкритості мережі, динаміки самоорганізації.

Отже, покращання реалізації ІІ підприємства має передбачати вживання відповідних заходів у сфері кадрової політики, спрямованих на освоєння нових ІТ, а й вищого рівня взаємовідносин. Тобто керівництво має поєднувати впровадження нових ІТ та зміни у кадровій політиці. Лише за таких умов можливе підвищення ефективності управління підприємствами, які зможуть організувати розвиток ІІ, і внаслідок цього одержать значні конкурентні переваги.

1. Мелюхин Й. Информационно-аналитическая деятельность как она есть // НТИ. Сер.1. Организация и методика информационной работы. – 1999. – № 1. – С. 11 – 16.
2. Дитрих М., Кюн Р. Информационное обеспечение совета директоров предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – № 2. – С. 137 – 141.
3. Дудинская Э. Информация в деятельности менеджера по маркетингу третьего тысячелетия // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 4. – С. 120 – 123.