

ГАНУЩАК

Тетяна Валентинівна
Ganushchak_t@ukr.net

УДК 658.3 005.95/96

СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ОСНОВА
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

МАЙСТРЕНКО

Юлія Володимирівна

SITUATIONAL MANAGEMENT OF HUMAN
RESOURCES AS A BASIS FOR ENSURING
THE ECONOMIC SECURITY OF THE
ENTERPRISEк.е.н., доцент, Київський
національний торговельно-
економічний університетDOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.12\(3\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.12(3).3)к.е.н., доцент, Київський
національний університет
культури і мистецтв*HANUSHCHAK Tetiana Valentynivna – PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National University of Trade and Economics**MAISTRENKO Yuliia Volodymyrivna – PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National University of Culture and Arts*

У статті наведено підходи вітчизняних і закордонних вчених відносно ситуаційного управління. Наведено дані стосовно збитків компаній нанесених працівниками. Висвітлено менеджмент знань у вирішенні завдань ситуаційного управління та інструменти менеджменту знань. Авторами розроблено модель управління кадровим потенціалом підприємства. Запропонована модель розроблена авторами для більш чіткого розуміння процесу управління кадровим потенціалом підприємства як основи забезпечення економічної безпеки підприємства з урахуванням екзогенних та ендогенних чинників впливу. Наведено приклад управління персоналом провідних іноземних підприємств. Представлено авторські бачення розв'язання проблеми управління кадровим потенціалом підприємства.

* * *

В статті приведені підходи отечественных и зарубежных ученых по ситуационному управлению. Авторами разработана модель управления кадровым потенциалом предприятия. Приведен пример управления персоналом ведущих иностранных компаний. Представлены авторские видение решения проблемы управления кадровым потенциалом предприятия.

* * *

Introduction. The development of human resource management of the enterprise becomes especially relevant during the pandemic. The acute problem facing HRs across the country requires a comprehensive solution in the process of ensuring the economic security of the enterprise. The main driving force at the enterprise is personnel. Therefore, to effectively ensure the economic security of the enterprise it is necessary to apply situational management of human resources. Adaptation to change should be considered as an opportunity for rapid application of all long-term experience.

The purpose of the paper is to study the situational management of human resource in the process of ensuring the economic security of the enterprise.

Results. The paper presents the approaches of domestic and foreign scientists to situational management. The authors have developed a model for managing the human resources of the enterprise. An example of personnel management of leading foreign enterprises is given. The author's vision of solving the problem of human resources management of the enterprise is presented.

Conclusions. The generalization of scientific achievements in situational management of domestic and foreign researchers is given. For a better understanding of management in solving the problems of situational management, the authors present knowledge management tools. It is important to promote self-education, self-organization, learn to manage managers first, foremost, be flexible to exogenous, endogenous factors influencing the development of the enterprise. The authors propose a model of human resources management as a basis for ensuring the economic security of the enterprise. This model will provide a clearer idea for managers and HRs about personnel management in terms of situational adaptability. It differs from existing models in its focus on anthropocentrism. Every good successful leader must become a perfect HR.

Ключові слова: економічна безпека, підприємство, кадровий потенціал, забезпечення, ситуаційне управління, людиноцентризм, модель

Ключевые слова: экономическая безопасность, предприятие, кадровый потенциал, ситуационное управление, обеспечение, человекоцентризм, модель

Keywords: economic security, enterprise, human resources, situational management, support, situational management, anthropocentrism, model

ВСТУП

Розвиток управління кадровим потенціалом підприємства особливо стає актуальним у період пандемії, що вплинула значною мірою на розвиток економіки як окремого підприємства, так і всієї країни загалом. Проблема, що гострою мірою постала перед HR-ами всієї країни, вимагає комплексного розв'язку

у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Впродовж багатьох років обговорювалося як на теоретичному, так і на практичному рівнях застосування синергії, командного духу, наукових методів, що будуть застосовані до всіх підприємств. У ситуації сезонної, маятникової міграції та й виїзду за кордон на постійне місце проживання, необхідна швидка іден-

тифікація у діяльності, розвитку підприємств, вибору технологій управління в умовах небезпеки та невизначеності. Головною рушійною силою на підприємстві є кадри. Тому для ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно застосовувати ситуаційне управління кадровим потенціалом. Адаптацію до змін необхідно розглядати як можливість швидкого застосування всього багаторічного напрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблему управління кадровим потенціалом підприємства досліджували такі вчені-економісти: О.В. Бондар [4], П.І. Васюник [7], В.Я. Карповська [7], В.В. Кравчук [1], А.В. Семенченко [6], Г.І. Писаревська [9], С.Г. Турчина [8], І.Г. Чумарін [3] та ін.

МЕТА статті – дослідити ситуаційне управління кадровим потенціалом у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Методичну основу дослідження складають загальнонаукові методи, а саме: метод логічного узагальнення, діалектичний метод, табличний метод, графічний метод, синтезу, індукції, дедукції. Інформаційною базою дослідження у написанні статті були такі джерела: навчальний посібник, наукові фахові статті, матеріали дисертаційних досліджень, інтернет-джерела.

РЕЗУЛЬТАТИ

Управління кадрами в процесі зміни економічної, політичної ситуації є трудоемним і багатогранним процесом. Менеджмент персоналу потребує системного підходу на основі наукового методу системного аналізу окремих елементів. На продуктивність праці працівника, підбір персоналу впливають дестабілізаційні елементи впливу країни загалом.

Так, система кадрового менеджменту на різних рівнях економіки країни формується під впливом багатьох чинників: техніко-організаційних (забезпеченість засобами організаційної і комп'ютерної техніки, характером і змістом праці, організаційна побудова підприємства і структура управління, рівень кваліфікації спеціалістів); економічних (система госпрозрахункових відносин і матеріального стимулювання, фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність) та соціально-демографічних [1, с. 5].

Компанії різних галузей економіки країни зазнають збитків через не дотримання кадрової безпеки.

Зокрема, щорічні витрати в компаніях через крадіжки, зловживання чи інші шахрайські схеми персоналу можуть досягати до 7 % виручки. Майже 80 % збитків українських компаній – це справа рук умисних дій або халатного ставлення власного персоналу. Водночас під час дослідження 56 % опитаних компаній зазначили, що не мають налагодженої системи протидії шахрайству, 37 % – мають формальну схему [2].

Приблизно 80 % збитку матеріальним активам компаній наноситься їх власним персоналом. Тільки 20 % спроб злому мереж і отримання несанкціонованого доступу до комп'ютерної інформації приходиться ззовні. У середньому усі ці закордонні та подібні їм вітчизняні проблеми коштують від 6 % до 9 % прибутку [3].

Автори притримуються думки, що у процесі забез-

печення економічної безпеки підприємства найважливішим є інтелектуальний потенціал підприємства. Працівники підприємства є головним елементом його ресурсного потенціалу, що приводить у дію всі інші ресурси. Кадри є центральною ланкою у вирішенні головних питань на підприємстві, а саме: конкуренції, економічного зростання, забезпечення ефективної роботи. В умовах нестабільного розвитку економіки країни необхідно діяти, зважаючи на конкретну ситуацію, що склалася в конкретний момент часу. Важливою умовою для забезпечення економічної безпеки підприємств є ситуаційне управління кадровим потенціалом. Стосовно питання ситуаційного управління існують різні погляди вітчизняних та закордонних вчених-економістів. (табл. 1).

Для кращого розуміння процесу управління у вирішенні завдань у конкретній ситуації необхідно визначити інструменти менеджменту знань. (табл. 2).

Автори вважають, що перелік завдань ситуаційного управління дають можливість ідентифікувати конкретне завдання ситуаційного управління і вибрати необхідний інструмент менеджменту знань.

З врахуванням змін в економіці всього світу, відтоком інтелектуального потенціалу за кордон, на нашу думку, необхідно дотримуватися людиноцентризму в управлінні підприємством (рис. 1).

Дана модель (рис. 1) розроблена авторами для більш чіткого розуміння процесу управління кадровим потенціалом підприємства як основи забезпечення економічної безпеки підприємства з урахуванням екзогенних та ендогенних чинників впливу. Під час менеджменту трудовими ресурсами на підприємстві необхідно дотримуватися людиноцентризму й ситуаційного управління, а також чітких механізмів управління та забезпечення. Необхідною умовою для підприємства є дотримання встановленої нормативно-правової бази: інструкцій, положень, протоколів, законів, постанов. У механізмах забезпечення та управління ключовими є методи: дедукції, індукції, узагальнення теоретичних знань, аналізу, мотивації, планування, контролю, прогнозування. Технології протидії небезпекам і загрозам: вертушки, пристрої зчитування інформації, блокування конфіденційної інформації, пристрої спостереження та прослуховування, пристрої знищення закодованої інформації. В умовах постійного забруднення навколишнього середовища необхідною умовою є дотримання екологізації на всіх стадіях господарських процесів підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення необхідне для здійснення безперервної діяльності підприємства.

На підприємстві обов'язково мають бути наступні складові:

– *довіра* – у цій атмосфері на підприємстві розкриваються приховані таланти і формується ефективна команда;

– *унікальність кожного працівника* – чим більший досвід і креативність кожного працівника, тим ефективніше буде працювати вся команда;

– *чітке розуміння місії підприємства* – місія кожного працівника не повинна суперечити місії всієї компанії;

Таблиця 1

Узагальнення наукових здобутків із ситуаційного управління вітчизняних та закордонних дослідників [4, с. 24–25]

Автор	Науковий здобуток
Р. Моклер	Поняття ситуаційного управління вперше введено в науковий обіг. Динамічний аспект ситуаційного підходу обумовив конкретні його етапи: діагноз ситуації та визначення шляхів досягнення мети; виявлення факторів, що впливають на рішення; вироблення та оцінка альтернатив; розробка тактики реалізації рішення.
Ф. Каст та Дж. Розенцвейг	Деталізовані завдання щодо використання ситуаційного підходу в процесі управління.
Г. Кунц та С.О. Доннел	Проаналізовано і класифіковано управлінські функції та рішення на основі практичного матеріалу, нагромадженого американським досвідом управління. Виділено шість функцій управління: планування, організація, керівництво, лідерство, комплектування штатів та контроль.
Д. Міллер	Дотримується думки, що новий ситуаційний підхід потребує виявлення взаємозв'язку між організаційними характеристиками.
Д. Отлі	Виявив ряд конкретних залежностей між характеристиками ситуацій, процедурами та інформаційними аспектами їх розв'язання.
Р. Акофф	Доводить необхідність існування відповідної системи для розв'язання проблем, яка об'єднає три функції: 1) розпізнання проблем та їх передбачення; 2) прийняття рішень по проблемі; 3) управління реалізацією рішення. Автор намагається систематизувати виконання всіх трьох видів функцій, виходячи з того, що кожна проблема існує у своєму оточенні, що складаються з керованих та некерованих змінних.
Б.З. Мільнер	Ототожнює ситуаційний підхід із проблемноорієнтованим та зазначає, що проблемна орієнтація управління пов'язана з необхідністю застосування більш глибоких, адаптивних організаційних форм управління, що є доцільними для соціально-економічних систем.
В.С. Рапопорт	Визначає структуроутворюючі властивості ситуаційного підходу та підкреслює його переваги, що полягають в управлінні та оцінці взаємного й сумарного впливу різного роду факторів на параметри організаційних відносин та зв'язків системи управління.
Д.А. Поспелов	Розроблено характеристики ситуацій за ознаками та типами структур, наведено основні поняття про універсальні стратегії розв'язання ситуацій, процедури управління та мову ситуаційного управління. Тобто, робота має безпосереднє відношення до проблем створення неприродного інтелекту.

Таблиця 2

Менеджмент знань у вирішенні завдань ситуаційного управління [5, с. 161]

Завдання ситуаційного управління	Інструменти менеджменту знань
Ідентифікація ситуації	Інформація, дані, на основі яких аналізується ситуація та ідентифікується проблема
Проведення ситуаційного аналізу та виявлення проблеми	Сукупність методів економічного, управлінського, фінансового, технічного аналізу, що дозволяють оцінювати ситуацію
Пошук шляхів вирішення проблеми	Методи планування: сценарний, бюджетування, програмно-цільовий
Обґрунтування альтернативи	Експертні і математичні моделі
Прийняття рішення в ситуації	Вибір стилю керівництва для прийняття рішень у певній ситуації
Реалізація рішення та контроль за його виконанням та наслідками	Досвід, креативність, інтелектуальна творчість, на основі яких відбувається вибір стилю керівництва для реалізації прийнятого рішення



Рис. 1. Модель управління кадровим потенціалом підприємства [розроблено авторами]

– *індивідуальний підхід в управлінні* – кожен працівник є унікальним, особливим для розвитку і функціонування підприємства;

– *інтереси кожного працівника не повинні суперечити інтересам усього колективу*, а інакше ефекту синергії не досягнути;

– *мотивація кожного працівника* – грамоти, похвала, подарунки, премії, спільні корпоративні виїзди, вечірки, перегляд фільмів;

– *інформаційно-аналітичне забезпечення* – доступ працівника до необхідної інформації, своєчасне усунення поломок, збоїв, що пов'язані з інформаційним потоком, документообігом на підприємстві;

– *дотримання корпоративної культури* – кожен працівник має дотримуватися тих правил, норм поведінки, які притаманні конкретному підприємству.

Першочерговим завданням забезпечення кадрової безпеки підприємства є виявлення загроз та ризиків. Відомо, що для їх оперативного виявлення необхідно чітко усвідомлювати їх систематизований перелік та вміти класифікувати. Найпростіша класифікація кадрових ризиків виділяє: посадовий ризик, що проявляється у невідповідності самої посади видам діяльності, цілям, завданням, функціям і технологіям. Причинами його може бути перевантажений штатний розпис або нераціональний опис посади; кваліфікаційно-освітній ризик, суть якого полягає в невідповідності працівника посаді, що ним займається; ризик зловживань і несумлінності, що залежить від рівня роботи з підбору та найму персоналу, від ефективності діяльності служб безпеки, результативності контролю-ревізійного апарату, від стилю керівництва, корпоративної культури; ризик неприйняття співробітниками нововведень. [6, с. 429]

Як продукт проходить стадії життєвого циклу, так і працівник має свої етапи розвитку та спаду інтелектуальної діяльності.

Зважаючи на це, у разі переходу на інше підприємство починається новий життєвий цикл, першою стадією якого обов'язково є адаптація. Початок нової фази життєвого циклу працівника залежить від того, на якій стадії життєвого циклу він знаходився у момент звільнення з попереднього місця роботи та обсягу накопиченого власного трудового досвіду. Застосування матриці життєвого циклу працівника дасть можливість підприємству застосувати відповідні заходи із забезпечення кадрової безпеки у разі можливості виникнення певних загроз [7, с. 296].

На думку авторів, розвиток підприємства залежить від розвитку окремого працівника, який має сукупність взаємопов'язаних дій у процесі ситуаційного управління.

Механізм мотивації особистості в організації з погляду кадрового менеджменту вважається найбільш впливовим. Корпоративна поведінка керівників і спеціалістів організації виражає мотивацію, яка у процесі їх діяльності створює передумови ефективності. Мотивація кадрів опосередковує цілеспрямовану діяльність особистості та створює клімат для мотиваційного управління, націленого на становлення поведінки особистості в контексті цілей організації [8, с. 7].

Автори вважають, що в управлінні кадровим потенціалом необхідно діяти системно, враховуючи ек-

зогенні та ендогенні чинники впливу, здійснювати комплексну оцінку й аналіз окремих ситуацій.

На рівні підприємства доцільно запровадити формування системи управління кадровим потенціалом, що ґрунтується на застосуванні етапів, які включають комплексну оцінку рівня кадрового потенціалу залежно від цілей його управління та оцінку кадрового потенціалу окремого проєкту за допомогою визначення допустимих і необхідних характеристик усіх категорій працівників. Це дозволить побудувати ефективну систему управління кадровим потенціалом підприємства і проєкту [9, с. 14].

Провідні світові компанії такі, як Google, Netflix та ДТЕК наводять свої приклади ситуаційного управління кадровим потенціалом підприємства.

Так, Netflix повертають усіх в офіс, після дистанційної роботи. Google констатує падіння продуктивності праці своїх співробітників. Дистанційна робота може забезпечити більшу ефективність деяких базових речей, але водночас є дуже багато завдань, де важливий живий контакт. Однак пандемія змусила уважно подивитися на адміністративні витрати, чи потрібно стільки приміщень, чи правильно вони організовані, як працює система безпеки, чи вистачає ІТ софту, наскільки він відкритий і безпечний. Netflix перестали культивувати сімейні цінності, які їх об'єднували. Ми більше не сім'я, тому відмовляємося від хороших співробітників на користь кращих. Тут є дуже цікавий момент: чим більш ефективною є людина, тим вона складніша в управлінні. Є така фраза: "важко бути ефективним, не будучи неприємним". Осць тут повинен включитися HR [10].

ВИСНОВКИ

Наведено узагальнення наукових здобутків із ситуаційного управління вітчизняних та закордонних дослідників. Існують різні підходи відносно ситуаційного управління вчених-економістів. Для кращого розуміння управління у вирішенні завдань ситуаційного управління авторами наведено інструменти менеджменту знань. Авторами запропонована модель управління кадровим потенціалом як основи забезпечення економічної безпеки підприємства. Дана модель дасть можливість більш чіткого уявлення для керівників та HR-ів про менеджмент персоналу в умовах ситуаційної пристосованості. Вона відмінна від існуючих моделей направленістю на людиноцентризм. Необхідно здійснювати довгострокове стратегічне планування управління кадровим потенціалом із розбивкою на тактичні плани, інвестувати кошти в розвиток персоналу новітнім програмам і пристосовуватися до нових дистанційно-кабінетних умов праці. В управлінні кадрами важливо правильно й ретельно відбирати працівників на співбесідах. Важка контролюваність і управлінська діяльність персоналом починається із не вірно підібраних останніх. Пандемія може призвести до психофізіологічних проблем із персоналом. Людина є істотою соціальною, тому повна ізоляція працівників може вплинути на їх психічний стан. На нашу думку, недоцільно працювати повністю дистанційно, краще шукати баланс між роботою онлайн і офлайн, що є найбільш сприятливим у діяльності підприємства. Важливим на підприємстві є ефект синер-

гії, коли працівники разом у команді дають більшу віддачу ніж поодиночі. Лідер перед тим, як керувати працівниками, має навчитися керувати собою, тобто розуміти, що все змінюється й люди, процеси, підходи. Керівникам необхідно навчитися швидко реагувати в умовах постійної динаміки й масивності інформаційних потоків, перетворювати свої знання й уміння в навички і сприяти підвищенню компетентнісного підходу як особистого, так і всієї команди. Потрібно інтуїтивно відчувати лідера у своїй команді, якому сміливо можна делегувати свої повноваження у разі необхідності. Важливо трансформувати швидко всі набуті знання й застосувати їх у змінних умовах на практиці. Важливо сприяти самоосвіті та самоорганізації, навчитися управлінням керувати собою насамперед і бути гнучкими до екзогенних та ендогенних чинників впливу на розвиток підприємства. Тому що кожен хороший успішний керівник має стати бездоганим HR-ом. Даний напрямок потребує подальшого дослідження.

Список використаних джерел

1. Кравчук В.В. Кадровий потенціал менеджменту в АПК: проблеми формування, використання й управління: автореферат дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний аграрний університет. Київ, 2012. 18 с.
2. Кадрова безпека. URL: <http://privatbank.ua/ua/business/srednemukrupnomubiznesu/kadrovajabezopasnost/>
3. Чумарін І.Г. Що таке кадрова безпека компанії. URL: <http://alls.in.ua/41136-shho-take-kadrova-bezpeka-kompani.html>
4. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
5. Полянська А.С. Роль менеджменту знань у ситуаційному управлінні на підприємстві. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С.157–162.
6. Семенченко А.В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. Вип. 9. С. 428–433.
7. Карповська В.Я., Васюник П.І. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. Вип. 7 (181). С. 290–297.
8. Турчина С.Г. Кадровий менеджмент у підприємствах АПК: автореферат дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Сумський державний університет. Київ, 2006. 16 с.
9. Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом на підприємстві: автореферат дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харківський національний економічний університет. Харків, 2010. 20 с.
10. Інтерв'ю з Директором зі сталого розвитку компанії ДТЕК. URL: https://grc.ua/article/27942?utm_source=email&utm_medium=mail&utm_content=rab_10_12_2020&utm_campaign=misc

References

1. Kravchuk V.V. Personnel potential of management in agro-industrial complex: problems of formation, use and management: author's abstract ... PhD in economics: 08.06.01 / National Agrarian University. Kyiv, 2012. 18 p. (in Ukrainian)
2. Personnel security. URL: <http://privatbank.ua/ua/business/srednemukrupnomubiznesu/kadrovajabezopasnost/> (in Ukrainian).
3. Chumarin I.H. What is the company's personnel security. URL: <http://alls.in.ua/41136-shho-take-kadrova-bezpeka-kompani.html> (in Ukrainian).
4. Bondar O.V. Situational management. Kyiv: Center for Educational Literature, 2012. 388 p. (in Ukrainian).
5. Polianska A.S. The role of knowledge management in situational management in the enterprise. *Strategy of economic development of Ukraine*. 2014. № 34. pp. 157–162. (in Ukrainian).
6. Semenchenko A.V. Improving personnel security as an element of strengthening the financial and economic security of the enterprise. *Business Inform*. 2015. Issue. 9. pp. 428–433. (in Ukrainian).
7. Karpovska V.Y., Vasiunik P.I. Employee life cycle and its impact on personnel security of the enterprise. *Current economic problems*. 2016. Issue 7 (181). pp. 290–297. (in Ukrainian).
8. Turchina S.H. Personnel management in agro-industrial enterprises: author's abstract ... PhD in economics: 08.06.01 / Sumy State University. Kyiv, 2006. 16 p. (in Ukrainian).
9. Pysarevska H.I. Human resources management at the enterprise: dissertation abstract. econ. Sciences: 08.00.04 / Kharkiv National Economic University. Kharkiv, 2010. 20 p. (in Ukrainian).
10. Interview with Sustainable Development Director of DTEK company. URL: https://grc.ua/article/27942?utm_source=email&utm_medium=mail&utm_content=rab_10_12_2020&utm_campaign=misc (in Ukrainian).