

Використання виховних заходів, наведених у табл.1, відповідно до ситуацій в роботі, забезпечить керівнику колективу конструктивний вплив на вчинки і дії підлеглих.

Виховний потенціал має і обрання керівником правильного стилю управління. Реалізуючи цей вибір, керівник повинен враховувати фактори, які впливають на поведінку персоналу і колективу [6, с. 80]. Серед найважливіших можна виділити:

- демографічні – обумовлюють поведінку залежно від статі й віку людей;

- біопсихологічні – обумовлюють поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини;

- соціально-психологічні – обумовлюють поведінку залежно від індивідів чи груп в організації;

- ультурологічні – обумовлюють поведінку залежно від елементів культури, характерних для конкретного суспільства.

Висновок. Таким чином, поведінка керівника є домінуючим чинником формування поведінки в організації. Оскільки саме керівник відповідає за планування і координацію роботи, організацію людських ресурсів, мотивацію і контроль, комунікаційні процеси в колективі і процеси прийняття рішень. Для забезпечення конструктивного виховного впливу своїх вчинків на активність підлеглих керівник повинен зважати на той факт, що вона формується під впливом багатьох факто-

рів – варіативності індивідуальних чинників поведінки членів колективу, характерних особливостей корпоративної культури, характеру лідерства та інших. Так, подальші дослідження в даній сфері потребують структурної і факторної операціоналізації поведінки керівника і його підлеглих, факторів, які впливають на них, моделювання їх взаємозв'язку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Управление деятельностью служащих / Р. Вильямс. – СПб. : Питер, 2003. – 302 с.
2. Доронин А. В. Стратегическое управление организационным поведением / Доронин А. В. // Экономика развития. – 2007. – № 2(42). –
3. С. 83–87.
4. Доронина М. С. Управление организацией поведением : монография / М. С. Доронина, В. В. Тютюкова ; за заг. ред. докт. екон. наук, профессора Дорониной М. С. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 200 с.
5. Федорова Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с.
6. Семиков В. Л. Организационное поведение руководителя. – М. : Академический Проект: Гаудеамус, 2004. – 224 с.
7. Спивак В. Организационное поведение : учебн. пособ. / В. Спивак. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2007. – 640 с.
8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://uk.wikipedia.org/>.
9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://slovarus.ru/>.

УДК 331.108.5(045)

Сівашенко Т.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національний авіаційний університет*

Скібіцька Л.І.

*старший викладач кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національний авіаційний університет*

ПЕРСОНАЛ ЯК ЧИННИК АНТИКРИЗОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ PERSONNEL AS A FACTOR OF CRISIS SAFETY OF ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена питанням формування корпоративної культури в командах підприємств, як одного з головних факторів підвищення антикризової стійкості та економічної безпеки підприємства. Визначений алгоритм впровадження принципів інтрапідприємської організації у компанії.

Ключові слова: персонал, недобросовісна конкуренція, комерційна таємниця, конкурентні переваги, моделі компетенцій, людський потенціал, команда.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена вопросам формирования корпоративной культуры в командах предприятий, как одного из главных факторов повышения антикризисной стойкости и экономической безопасности предприятия. Определен алгоритм внедрения принципов интрапідприємської організації в компании.

Ключевые слова: персонал, недобросовестная конкуренция, коммерческая тайна, конкурентные преимущества, модели компетенций, человеческий потенциал, команда.

ANNOTATION

The article is devoted the questions of forming of corporate culture in the commands of enterprises, as one of main factors of increase of antikrizovoy firmness and economic security of enterprise. A certain algorithm of introduction of principles of intrapreneur's organization in a company.

Key words: personnel, unfair competition, commercial secret, competitive edges, models of jurisdictions, human potential, command.

Постановка проблеми. Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування дієвих систем управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку промислового виробництва, стану та динаміки ринку праці, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень з ефективного формування команд підприємств.

На сучасному етапі розвитку майже всіх галузей народного господарства України загальний стан конкуренції в них можна охарактеризувати як вкрай недоброякісний. Основними причинами такої конкуренції є боротьба за майно та ресурси, а також за ринок збуту за видами діяльності, ці складові є також основними об'єктами, поряд з персоналом підприємства, з яких складається економічна безпека підприємства.

В таких умовах персонал підприємства – це той важливий фактор, який має можливість змінити вплив внутрішнього середовища на економічну безпеку підприємства, це той фактор, який з недоліків організації виробничої діяльності компанії може перетворитися на можливість, реалізація якої призведе до підвищення конкурентоспроможності.

По-перше, персонал фірми є одним з найважливіших джерел отримання конкурентами комерційної інформації про стан фірми.

По-друге, саме персонал фірми – це той особливий важіль, який може допомогти зберегти інші ресурси підприємства і навіть поліпшити його стан.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед робіт, які внесли відчутний внесок у розробку наукових основ дієвої кадрової політики, ефективного управління персоналом слід відзначити дослідження таких вітчизняних і зарубіжних науковців: М. Альбера, С. Бандури, Г. Бекера, П. Бергера, Д. Богині, Є. Бойка, А. Волгіна, Н. Гаузнера, В. Гейця, Г. Десслера, М. Долішнього, П. Друкера, І. Заславського, С. Злупка, О. Кузьміна, Х. Ламперта, І. Лукінова, М. Мескона, В. Мікловди, Дж.Обер-Кріє, С. Пирожкова, А. Рофе, Д. Рунте, Г. Слезінгера, Ф. Хедоурі, М. Чумаченка, І. Школи, Г. Щекіна та інших.

Метою статті є розгляд категорії «персонал» як чинника антикризового управління, аналіз проблеми формування команд для подолання кризи, визначення алгоритму впровадження принципів інтрапренерської організації у компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Перша (традиційна) концепція управління спирається на індивідуальні форми організації роботи. Відповідно до цієї концепції, участь членів колективу у прийнятті рішень майже відсутня. Крім того, не створені організаційні умови для командної роботи.

Друга концепція – врахування переваг соціальної взаємодії, яка передбачає поєднання індивідуальних і колективних форм організації праці. Однак ця концепція не враховує відпрацьовані методи командної роботи. Концепцією обмежені організаційні умови для командної роботи.

Третя концепція – це концепція комунікаційного керівництва, яка орієнтується на повноцінний розвиток колективних форм організації роботи. Створюються необхідні умови для колективного прийняття рішень і спільного виконання важливих завдань. Керівник володіє навичками створення та організації ефективної роботи команди.

Наразі ця концепція набуває особливого значення для досліджень через переважання соціально-психологічних методів у менеджменті над адміністративними та економічними [8].

В умовах конкуренції перед кожним підприємством дуже гостро постає проблема забезпечення економічної безпеки з метою збереження цілісності підприємства, а саме власних ресурсів та майна, персоналу підприємства та існуючих ринків збуту.

Основними об'єктами зацікавленості конкурентів у такий ситуації можуть бути:

- структура підприємства;
- виробничі потужності підприємства;
- стратегія розвитку;
- інформація про керівників та провідних спеціалістів;
- поточний фінансовий стан підприємства;
- комерційна філософія, репутація в сфері бізнесу;
- інформація про ділових партнерів [1].

В умовах недобросовісної конкуренції основними незаконними методами отримання інформації, які пов'язані з безпекою персоналу, є:

- підкуп співробітників;
- переманювання спеціалістів;
- засилання агентів;
- викрадення документації;
- отримання необхідної інформації у партнерів;
- отримання інформації за допомогою досконалих технічних засобів;
- шантаж;
- контроль за листуванням;

- несправжні переговори та пропозиції тощо [9].

Отже, будь-яка фірма для того аби бути впевненою у забезпеченні своєї економічної безпеки має створити відповідні умови для роботи певних спеціалістів фірми, що володіють інформацією подібного характеру або мають повноваження приймати рішення, що впливають на діяльність компанії

Недоцільно акцентувати увагу тільки на фізичних способах захисту персоналу фірми, їх близьких та родичів, адже, такими питаннями займається безпосередньо служба безпеки підприємства. Більш доцільним вбачається формування способів стимулювання працівників до збереження комерційної таємниці (КТ) компанії [8].

Крім таких факторів, як ретельний відбір персоналу та ознайомлення його з основними положеннями збереження комерційної таємниці та мірами карної відповідальності за розголошення комерційної таємниці, необхідна зацікавленість працівників не лише у матеріальній винагороді, але й у можливості самореалізації в процесі виконання окремих завдань.

Такий підхід до збереження КТ має сприяти мотивуванню й задоволенню потреб вищих рівнів, що виникають у працівників, а також формуванню внутрішньої культури підприємства.

Корпоративна культура породжує відповідальність, а отже і здатність людей створюють конкурентні переваги. Тому менеджер з персоналу компанії повинен вирішувати три стратегічні задачі.

По-перше, створювати конкурентні переваги фірми шляхом підвищення рівня відповідальності її працівників, використовуючи для цього засоби управління корпоративною культурою, оскільки висока корпоративна культура дозволяє залучати й утримувати таланти, а результати їх праці створюють високу репутацію фірмі, залучають нових споживачів і висококваліфікованих працівників. Відновлення й постійна адаптація корпоративної культури до динамічних умов зовнішнього середовища націлені на підвищення якості умов праці, забезпечення зворотного зв'язку з працівниками і споживачами [12]. Основними засобами формування корпоративної культури у цьому випадку є проведення та участь у семінарах, форумах, фокус-групах, круглих столах, рекламних кампаніях. Залучення працівників у маркетингову діяльність корпорації сприяє підвищенню в них ініціативності і рівня професійної самооцінки [2].

По-друге, можливість спілкування співробітників фірми з кінцевими споживачами зможе внести новий погляд у процес прийняття рішення за певною проблемою, що постала перед компанією; а також дасть можливість скорегувати стратегію компанії в залежності від визначення особливостей потреб споживача. Крім того, підвищується можливість раціональної організації процесу контролю.

По-третє, забезпечувати конкурентні переваги фірми шляхом нарощування її людського потенціалу, постійно забезпечуючи ріст професійної компетентності працівників. Незалежно від ступеню привабливості корпоративної культури, розрив між вимогами глобального ринку і потенціалом організації можна усунути головним чином за рахунок розвитку професійних навичок і вмінь всього персоналу корпорації.

Отже, розвиток людських здібностей, центрування особистості на рівні професійної компетентності працівників стає основною метою діяльності не тільки кадрових служб, але і лінійних керівників. При цьому одні компанії включають питання підвищення рівня компетентності персоналу як складові частини в будь-яку стратегію, що розроблюється, інші – розглядають цю проблему як можливість реалізації спеціальної ініціативної стратегії, яка органічно доповнюється іншими конкурентними стратегіями корпорації [3].

В будь-якому випадку успіх залежить від того, наскільки ретельно на основі діагностики, проведені кадровими фахівцями і лінійними керівниками, будуть складені індивідуальні плани розвитку, що покликані усунути сформований розрив між зростаючими професійними вимогами, які не завжди легко визначаються в певній конкретній особистості, важко спонукаються до експлуатації, і отже, викликають труднощі в процесі будь-якої стандартизації; і існуючим рівнем компетентності кожного працівника. Складання цих планів ґрунтується на моделях компетентності, що розробляються для кожної посадової позиції [4].

При розробці таких моделей можна скористатися наступними підходами, кожний з яких має свої сильні й слабкі сторони:

- аналіз діяльності найбільш видатних працівників («зірок»), що дозволяє розкрити секрети їхньої майстерності, хоча отримана при цьому модель занадто прив'язана до специфіки даного виду діяльності і страждає зайво складною архітектурою;

- порівняльний аналіз багатьох зразків діяльності працівників полегшує узагальнення досвіду і побудову достатньо простих моделей, однак є дуже трудомісткою справою;

- опитування експертів приносить швидкі й статистично надійні результати, але область застосування їх виявляється, як правило, обмеженою;

- комбінування моделей, запозичених з інших областей діяльності, дає можливість акумулювати самий передовий досвід, однак він не завжди застосовний у рамках даної організації [11].

Таким чином, при побудові моделей компетентності варто сполучити наявні підходи, щоб дістати прийнятні кошти кадрового менеджменту.

Можна сформулювати основні принципи залучення працівників до процесу прийняття рішень, основною для їх формування є принцип «планування–участь», отже:

- особиста участь всіх членів організації в процесі планування приводить до того, що плани організації стають особистими планами робітників, а їх досягнення приносять особисте задоволення робітникам, що пов'язано з формуванням внутрішньої культури фірми та місії організації, підвищенням командного духу організації;

- робітники організації беручи участь у процесі планування розвиваються як особистість, у них з'являються нові навички, нові знання, розширюються особисті можливості, а отже організація отримує додаткові ресурси для вирішення майбутніх завдань;

- реалізація цього принципу дозволяє об'єднати дві суперечливі функції менеджменту: оперативне управління та планування, шляхом здійснення безпосередніх контактів між керівниками фірми, плановиками та робітниками; прикладом може бути створення гуртків якості.

Тобто у підприємства з'являється можливість завдяки виявленню додаткових ресурсів зміцнити свої конкурентні можливості на ринку.

Моделі компетентності, що описують інтелектуальні і ділові якості працівника, його навички міжособистісної комунікації, дозволяють направляти розвиток персоналу в двох вимірах:

- 1) пристосування до сформованої в організації культури, тобто готовність усіх працівників корпорації демонструвати ефективну поведінку, що від них очікується, яка забезпечується єдністю поглядів на професійну етику, споживача товарів і послуг, механізми прийняття управлінських рішень, відповідальність за якість продукції і послуг;

- 2) оволодіння знаннями, уміннями і навичками, необхідними для успішної роботи в спеціалізованій професійній сфері діяльності.

Єдність цих двох вимірів досягається діяльною інтерпретацією організаційної культури, що розуміється як соціальний механізм відтворення досвіду, життєво важливого для успішного функціонування і розвитку організації [7].

Крім того, ефективність застосування даних моделей залежить від стадії розвитку команди, що існує в компанії, нова компанія має значну кількість відмінностей від зрілої. З розвитком команди компанії поступово формуються взаємозв'язки, які сприяють роботі налагодженого механізму. Саме тут виникає складність в управлінні командою, тому що у даному випадку головну роль відіграє саме групова динаміка, що складається в колективі. Існує основні чотири стадії формування команди: безпосередньо формування, нормування, виконання роботи та розформування. Однією з особливих стадій виступає стадія формування, яка виокремлюється у стадію збентеження.

Згуртованість команди – це ступінь, у який команда залучає до себе учасників, рівень їх мотивації залишатися в групі. Рівень згуртованості команди багато в чому визначається характеристиками її структури та зовнішнього середовища. Перш за все мають на увазі командні взаємодії. Чим більше контактів відбувається між учасниками і чим більше часу вони проводять разом, тим більш згуртованою є команда. Активне спілкування дозволяє людям добре впізнати одне одного, підвищується відданість команді [15].

Другим впливовим фактором є концепція загальних цілей. Якщо всі члени команди згодні з її цілями, то вони стають більш згуртованими. Третій фактор – привабливість команди для кожного з її членів – якщо в команді зібралися люди з однаковими цінностями та відношеннями, то їм цікаво співпрацювати разом [10].

Зовнішнє середовище також має особливе значення у випадку визначення згуртованості команди, адже згуртованість впливає на рівень конкурентоздатності підприємства. У випадку, коли між членами команди відбувається помірне суперництво, зв'язки між ними посилюються, адже кожен бажає досягти успіху у змаганні.

Для підвищення ефективності роботи команди доцільно визначити, формувати та висувати командні норми, тобто стандарти поведінки, яких дотримуються та признають всі члени команди, що в свою чергу визначає їх подальші дії. Норми визначають ключові цінності та показують, що можна очікувати від певної ролі та сприяють виживанню команд. Розвиток норм починається з першого етапу функціонування команди. Формування командних норм доцільно здійснювати за наступними основними напрямками:

- критичні події;
- першість;
- копіювання поведінки;
- явне висловлення [5].

На основі проведеного дослідження можна визначити алгоритм (з 10 кроків) для впровадження принципів інтрапідприємської організації у компанії:

1. Визначте, до якого типу організаційної структури належить ваша компанія (її підрозділ). Яка роль топ-менеджменту (центра) у стратегії й тактиці бізнесу?

2. Вам треба зробити дуже важливий вибір між існуванням (виживанням) і динамічним розвитком – створенням гнучкої структури. Застосування принципів адхократії залежить від зрілості керівництва й колективу.

3. Якщо Ви обираєте останнє, то визначте ваші повноваження й можливості в проведенні перетворень та змін. Від цього залежатимуть їх темп і ступінь радикальності.

4. Погляньте на структурні підрозділи як на команди:

- Чи є в них явні й потенційні лідери?

- Чи достатньо повно розкривається творчий потенціал їхніх співробітників?

- Чи готові вони сприйняти нову філософію менеджменту?

5. Відповідно до цього перебудуйте систему управління персоналом. Відкрийте корпоративну структуру для творчих людей, чії мотиви виходять за межі задоволення первинних потреб, дайте їм можливість самим координувати свою роботу?

6. Не зациклюйтесь на доборі кадрів. Структура повинна бути вільною від внутрішніх бар'єрів. Кожен повинен одержати шанс знайти своє місце. Не забувайте про такі принципи менеджменту, як ротація, розумна децентралізація й делегування повноважень, участь персоналу в керуванні. При цьому залишіть людям право на помилку.

7. Поступово стирайте грань між формальною й неформальною сферами корпоративної культури, залучаючи її до стратегічного процесу.

8. Надайте в розпорядження команд фінансові й матеріально-технічні ресурси, можливість проводити власну кадрову політику.

9. Наділіть їх повноваженнями самостійно шукати нові ринкові можливості й розпоряджатися частиною прибутку від реалізації ініційованих ними венчурних проєктів. Словом, віддайте стратегічну ініціативу командам.

10. Здійснюючи контроль, пам'ятайте, що результат – це не тільки економічні показники, а й той рівень командної взаємодії, якого досягли ваші підлеглі в процесі спільної діяльності [14].

Висновки.

1. Наразі актуальним для України є питання формування такого механізму використання людського потенціалу, який би оптимально поєднував створення, впровадження, поширення знань, акумулюючи всі стадії формування і використання інтелектуальних ресурсів.

2. Від ефективності менеджменту буде залежати інтенсивність створення нової доданої вартості на кожному робочому місці, а також структура такої вартості. Це означає, що змінюється підхід до управління і людським, і фізичним капіталом, взаємодія між якими відображає особливості створення суспільного продукту і місце окремого виробника в ланцюгу створення суспільних цінностей і доданої вартості.

3. Загострена конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках і, як наслідок, необхідність підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг – це є об'єктивний процес і виграти тут зможуть підприємства, які приділяють значну увагу питанням інвестицій у людські ресурси. Впровадження інноваційних методів управління, розвиток ефективної, мотивованої, командної взаємодії є дуже важливим для економічного розвитку країни.

4. Оскільки антикризова інвестиційна діяльність підприємства спрямована на власне створення і залучення із зовнішнього середовища таких інновацій, які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, забезпечували б перспективу розвитку, подолання криз, остільки, прямуючи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей підприємство повинно забезпечувати собі технічну та економічну ефективність.

5. Визначення командних норм поведінки призводить до згуртованості колективу, формуванню корпоративного духу і, як наслідок, підвищення

ефективності діяльності організації, а отже і конкурентоспроможності [5].

Крім того, робота командної групи в компанії формує певні цінності, які спонукають членів групи до самозбереження групи як цілої системи, а отже до забезпечення власної безпеки. У даному випадку велику роль відіграє керівник компанії, який визначає можливість та складові командної згуртованості [15].

Перспективи подальших розробок у даному напрямку. Оскільки перспективи діяльності підприємства та наявність відповідних ресурсів безпосередньо пов'язані з фінансовим становищем підприємства, остільки методи та способи збереження і перспективи використання розумового потенціалу фірми необхідно визначати окремо, що вбачається перспективним напрямком подальших досліджень у цій галузі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аксенова О. А. Теоретические и методологические проблемы инновационных проектов, связанных с инвестициями в человеческий капитал // *Материалы X Всероссийской конференции по проблемам науки и высшей школы.* – СПб. : Издательство Санкт-Петербургского Политехнического университета, 2006.
2. Базарова Г. Социально-психологические особенности профессиональной деятельности менеджера / Г. Базарова // *Менеджмент и менеджер.* – 2010. – № 3–4. – С. 61–72.
3. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник : навч. посіб. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001.
4. Методичні рекомендації до проведення соціометричного дослідження міжособистісних стосунків у колективі з курсу «Конфліктологія» для студентів усіх спеціальностей / Укл. Іванова І. В. – К. : КТЕІ, 1994.
5. Подобный Д. «Умеренно мягкое» организационное изменение / Д. Подобный // *Менеджмент и менеджер.* – 2010. – № 9–10. – С. 26–28.
6. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга 1. Організація бізнесу : навчальний посібник. – К. : Кондор, 2009. – 896 с.
7. Скібіцька Л. І., Дяченко Т. О. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства : навч. посібник для студ. економ. вузів. – К. : Освіта України, 2011. – 248 с.
8. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
9. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник / За ред. О. М. Скібіцького. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 546 с.
10. Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Сівашенко Т. В., Чичкан-Хліпова Ю. М. Офісний менеджмент : навч. посібник для студентів економ. вузів / За ред. О. М. Скібіцького. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 560 с.
11. Скібіцька Л. І. Лідерство і стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
12. Скібіцький О. М. Культура управління та імідж як складові людського капіталу підприємства // *Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту».* 25 жовтня 2012 р. – К. : НАУ. – 158 с. – С. 12–13.
13. Скібіцький О. М. Лідерство в управлінні людським потенціалом // *Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту».* 27–28 жовтня 2011 р. – К. : НАУ. 204 с., С.47–49.
14. Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В. Організація розподілу повноважень в управлінні підприємством // *Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту».* 27–28 жовтня 2011 р. – К. : НАУ. – 204 с. – С. 29–30.
15. Скібіцький О. М., Скібіцька Л. І. Роль лідера команди в управлінні людським потенціалом організації у кризових умовах // *Управлінські інновації (збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету).* – Тернопіль : THEU, 2012. – 328 с. – С. 48–58.