

АДМІНІСТРАТИВНЕ ПРАВО ТА ПОЛІЦЕЇСТИКА


УДК 331.101.3:331.108

DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2020.3.05>

СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ БОРТНИК,

доктор юридичних наук,

Харківський національний університет внутрішніх справ;

 <https://orcid.org/0000-0002-5281-6007>

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Обґрунтовано підходи до формалізації окремих етапів системи управління персоналом як складової корпоративного менеджменту суб'єкта господарювання. Визначено основні загрози системі корпоративного управління персоналом та мотиваційні фактори щодо участі працівників у прийнятті й реалізації управлінських рішень; використанню максимально ефективного стилю керівництва, а також формуванню організаційної культури в умовах трансформації управлінських форм впливу. Доведено необхідність реформування системи корпоративного менеджменту в системі управління персоналом та визначено напрямки вдосконалення його форм і методів.

Ключові слова: корпоративний менеджмент, людський та кадровий потенціал, менеджмент персоналу, управління персоналом.

Оригінальна стаття

Постановка проблеми

Із часу виникнення корпоративного менеджменту як виду професійної діяльності з розвитком і вдосконаленням теоретико-прикладних аспектів різноманітні підходи до ефективного управління постійно еволюціонували, що пов'язано як з умовами суспільного розвитку, так і з вимогами до менеджменту з боку керівних систем.

Управлінські парадигми, які лежать в основі всіх змін, визначають як систему поглядів на управління, що впливають з основних ідей і наукових результатів, сприйнятих дослідниками та практиками-керівниками [1, с. 74].

Фокусування трансформаційного переходу на мікрорівні змінило основні завдання менеджменту в напрямку комунікаційної політики з підсиленням уваги до розвитку персоналу, інноваційної складової тощо.

Науково-технічний прогрес і колосальна концентрація наукового, виробничого, інноваційного потенціалів обумовили реструктуризацію світових взаємовідносин, де помітну роль отримали напрямки, максимально орієнтовані на задоволення потреб людей, задоволення спеціалізованих запитів обмеженої місткості. Життєздатність системи на мікрорівні стала визначатися її гнучкістю, динамічністю й адаптивністю до зовнішнього середовища.

Саме гнучкість і адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища здійснюють

фундаментальний вплив на розвиток управлінської функції, де персонал є головним джерелом відтворювального процесу, а умови реалізації його потенціалу і система управління спрямовані на підвищення ролі мотиваційної культури працівників.

Стан дослідження проблеми

Розвиток корпоративних трансформацій визначає необхідність адаптивності, гнучкості і швидкості переходу від стратегічних методів управління до динамічних [2, с. 16; 3]

Водночас система є взаємодіючим елементом, що обумовлює зміни від побудови складних організацій управління до необхідності структурної перебудови залежно від зовнішнього впливу.

Система корпоративного менеджменту в системі управління персоналом посилює соціальну орієнтацію на захист фінансових прав суб'єктів відносин, а формування додаткових елементних надбудов щодо визначення критеріїв ефективності в управлінні і визначає перспективи та актуальність нашого дослідження.

Мета і завдання дослідження

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до формалізації окремих етапів системи корпоративного менеджменту в управлінні персоналом, експертизи ефективності

управлінських рішень, відповідних процедур і методів формування кадрового потенціалу суб'єктів, а також вимог до змісту взаємодіючих підсистем.

Завданням дослідження є виявлення проблемних питань діагностики теоретичних, методологічних та практичних аспектів удосконалення взаємодії організаційних підсистем в управлінні персоналом та їх інформаційного забезпечення.

Наукова новизна дослідження

За рахунок формалізації окремих етапів системи формування корпоративного менеджменту, визначення основних загроз безпеці кадрового потенціалу суб'єкта та мотивації щодо забезпечення корпоративної культури набули подальшого розвитку фактори інноваційного менеджменту й орієнтації на управління людськими ресурсами через формування командних стільників.

Виклад основного матеріалу

Розвиток корпоративних трансформацій визначає необхідність адаптивності, гнучкості і швидкості переходу від стратегічних методів управління до динамічних [2, с. 16; 3]

Сучасний етап розвитку системи корпоративного менеджменту в системі управління персоналом безпосередньо пов'язаний зі змінами, які спираються на новітні досягнення у науці, техніці, технологіях, з використанням сучасних інструментів впливу, що є динамічним процесом, який постійно удосконалюється.

Кадровий менеджмент потребує адекватної реакції, в тому числі шляхом не лише підбору та додаткової підготовки фахівців відповідної кваліфікації та напрямку, а й залучення до співпраці вузькокваліфікованих фахівців із забезпечення безпеки виробничої діяльності, безпеки від проявів недоброзичливої конкуренції, безпеки ІТ-технологій, забезпечення безпеки від протиправних дій, контролю науково-технічних розробок, взаємодії із зарубіжними структурними підрозділами.

Водночас система є взаємодіючим елементом, що обумовлює зміни від побудови складних організацій управління до необхідності структурної перебудови залежно від зовнішнього впливу.

Концепція безпеки корпоративного менеджменту являє собою основні напрямки, порядок і умови практичного виконання основних завдань захисту комерційних інтересів і майнових прав суб'єкта, його структурних підрозділів (підприємств, об'єднань), членів їх керівних органів та осіб, які є носіями комер-

ційної інформації щодо фінансово-господарської діяльності, від протиправних дій і недобросовісної конкуренції, де головним завданням та метою є побудова дієвої системи безпеки для надійного захисту інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз, що є основною складовою успішного впровадження дієвої системи планування та ведення господарської діяльності. У системі основних загроз ми виділяємо загрози безпеці персоналу та власності (напад, захоплення майна, вторгнення, пікетування і блокування, пошкодження основних засобів, заволодіння правоустановчими документами та правами власності), а також загрози інформаційним ресурсам (втрата носіїв інформації, розголошення і витік відомостей, несанкціонований доступ до них).

У свою чергу, основною метою забезпечення безпеки корпоративного менеджменту в системі управління персоналом ми виділяємо:

- зміцнення дисципліни праці й підвищення її продуктивності;
- захист законних прав та інтересів суб'єкта;
- зміцнення інтелектуального потенціалу;
- збереження і збільшення власності;
- підвищення конкурентоспроможності;
- інформаційне забезпечення діяльності й підвищення ефективності системи господарювання;
- орієнтацію на світові стандарти і лідерство в розробленні й освоєнні нових технологій;
- виконання виробничих програм;
- надання сприяння управлінським структурам у досягненні стратегічних цілей;
- соціальну ефективність (збільшення продуктивності праці, поліпшення умов праці).

Ефективність керування залежить не тільки від його професійно-кваліфікаційного рівня, але й від ступеня налагодженості зв'язків, взаємодії керуючих і керованих, від їхнього взаємного розуміння, прийняття ідеї необхідності і здійснення розвитку організації, прагнення успішно вирішувати поставлені перед організацією завдання [4, с. 64; 5, с. 202].

Слід зазначити, що, на думку провідних учених світу, в основі розвитку сучасної системи поглядів на корпоративний менеджмент закладені досягнення розвитку управлінської думки, де головним фокусом є прагнення максимального використання результативних досліджень, спрямованих на забезпечення збалансованої системи управління численними критеріальними параметрами функціонування і розвитку.

Сформована управлінська філософія базується на визнанні концепції збільшення

відкритості, де досягнення знаходять відображення не лише в організаційній структурі, а й закладені в економічному, соціально-економічному і політичному оточенні, де ступінь відкритості для забезпечення життєздатності системи збільшується.

Для успішного функціонування в сучасних умовах слід не тільки адаптуватися до змін і отримати певні переваги, а й сформувавши відповідний оточуючий вплив.

Концептуально-методологічна складова корпоративної системи управління передбачає відмову від організаційних структур, спроектованих за функціональною ознакою, що сприяє визначенню критеріїв конкурентних переваг, організації структурних змін ресурсного потенціалу, формуванню програми розвитку, а також основ корпоративної місії та компетентності управління [6].

Для відповідності мінливості ринкових можливостей методи визначення стратегічних проблем і реалізації стратегічного корпоративного менеджменту повинні базуватися на врахуванні верифікацій випадковості й залежності від зовнішнього середовища; гіпотези про багатоелементність і збалансованість [3].

Найважливішим методологічним напрямком розвитку сучасної теорії внутрішньої системи менеджменту є використання ситуаційного підходу до корпоративного управління, що дозволяє формувати адаптивний стиль управління, використовувати нову тактику в нових обставинах з метою подолання відставання й регресу.

Ситуаційний підхід як принцип управління орієнтує суб'єкт управління на пошук рушійного джерела, де методом виступає ситуаційний аналіз; на визначення взаємозв'язків із попередніми обставинами й прогнозом розвитку, співвідношення ситуаційного завдання із завданнями глобального рівня; обґрунтування використання оптимальних методів, форм, технологій вирішення управлінських проблем; формування адаптивного стилю управління [7].

Ключовою ідеєю в межах ситуаційної моделі є використання стратегічного планування, яке базується на аналізі розривів [8], що визначається як комбінація стратегічного планування, планування визначальних характеристик і ефективного управління змінами в умовах протидії.

Використання в управлінні системного підходу дозволяє розглядати організаційну структуру як єдину систему, пов'язану із зовнішнім середовищем, що формує соціальну відповідальність управлінського апарату не

лише перед працівниками, але й перед суспільством.

Головна відповідальність перед працюючими людьми економічно обґрунтовується тим, що все більша частина доходу створюється за рахунок інтелекту персоналу, тому саме співробітників слід зацікавлювати у справах компанії, пропонуючи їм різні соціальні гарантії та пакети.

Розвиток менеджменту супроводжується переходом від кадрових до людських ресурсів, а потім – до людського капіталу, що обумовило визначення витрат на особистісний розвиток не як витрат, а як інвестицій, що слід ефективно використовувати.

Таким чином, в управлінні кадровим потенціалом завжди присутні як стратегічний, так і оперативний аспекти, а проблемні питання управління відповідними ресурсами – це загальна проблема для лінійних і кадрових керівників. Водночас, з інвестиційної точки зору, до категорії персоналу підприємства варто включати не лише існуючих працівників, але й перспективних, а також працівників, які формують кадрову втрату.

Більшість закордонних і вітчизняних учених, практиків відмічають, що джерело тривалої переваги перед конкурентами знаходиться в людських елементах бізнесу – ідеях, культурі й знаннях, які є головним ресурсом, де елемент трудового потенціалу є найважливішою ланкою управлінської парадигми, а ексклюзивні якості здобувають вирішальну цінність, що обумовлює глибокі якісні зміни в корпоративному менеджменті в системі управління персоналом – розвитку системи управління людськими ресурсами у взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками еволюції.

Саме це є підґрунтям збільшення ролі безперервного навчання персоналу, використання людського потенціалу як незамінного елемента в застосуванні нових підходів в управлінні для збільшення запасу знань.

Таким чином, сучасний корпоративний менеджмент у системі управління кадровою складовою спрямовується на формування здатностей працівників до ефективних, спільних дій, їх підготовку й розвиток працівників, формування комунікаційного підґрунтя, а також визначає індивідуальну відповідальність кожного працівника [2, с. 144].

Характерною ознакою корпоративного менеджменту є посилення уваги до організаційної культури, різних форм управління, участі працівників у прийнятті й реалізації управлінських рішень; використання максимально

ефективного стилю керівництва. Основу сучасного лідерства становить гуманізм в управлінні спільною працею, створення творчої атмосфери і колективну зацікавленість у досягненні запроєктованих результатів, де мотиваційні ознаки, психологічна сумісність і кваліфікація управлінського персоналу середньої ланки стають важелями нових управлінських рішень.

З одного боку, сучасність визначає потребу в лідерах, що перетворюють менеджерів, здатних відчувати необхідність змін, переконати і зацікавити в необхідності змін весь колектив, а з іншого, саме ця управлінська ланка через створення творчої атмосфери й колективної зацікавленості в досягненні результатів механічно маніпулює системами, структурами, людьми та показниками. Разом із тим, оскільки кожний окремий співробітник здатний впливати на інших, лідерський потенціал перетворюється на ресурс із відповідним його використанням [9], а дії, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок ефективної адаптації до реальних умов, забезпечують створення гнучкої системи управління.

Саме критерій ефективності в управлінні дозволяє адаптувати функціональну систему до постійних змін зовнішнього середовища, що створює умови для децентралізації і розвитку підрозділів, поширення дивізіональних структур і партисипативних методів управління тощо, стимулюючи внутрішній розвиток, реалізацію зовнішніх резервів, інноваційне перетворення.

В умовах зростання невизначеності й безперервних змін зовнішнього середовища саме реорганізація дозволяє задовольнити запити споживачів послуг, що передбачає фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування найважливіших процесів у всьому відтворювальному ланцюжку.

У сучасний період всі організаційні структури переходять від абсолютних власних інтересів макрорівня до глобальної системи, яка потребує єдиного регулюючого апарату, що виступає регулятором вільного руху капіталу та зростаючого впливу глобальних ринків і транснаціональних корпорацій на національні економіки.

Стирання географічних кордонів, вихід за національні рамки приводять до швидкого розвитку технологій та суттєвого зростання конкуренції, проте саме ці фактори і є рушієм нових можливостей.

Незважаючи на зближення економічних рівнів розвитку і подолання міжсистемних протиріч, що виявляється у визнанні конку-

ренції як головного фактора, який забезпечує рівновагу, посилення процесів конвергенції, що ґрунтуються на універсифікації орієнтацій і посиленні процесів дивергенції, як прояв різномірних глобальних факторів, загострює виробничі проблеми; створює кризу світової фінансово-кредитної системи; посилює взаємозалежність національних господарств і їх економічної політики.

Єдиний простір не просто змінює масштаби конкуренції, а перетворює саме її умови, змінюючи традиційні уявлення про якість, рівень витрат і продуктивність праці, формує адаптаційний рух щодо отримання конкурентних переваг завдяки формуванню нової сфери корпоративного менеджменту, який базується на глобальній конкуренції, кооперації та глобальному мисленні, переході від національного до міжнародного і в перспективі до глобального менеджменту.

Корпоративний менеджмент пройшов тривалу еволюцію у своєму розвитку, перш ніж склалися загальноприйняті функції, принципи, методи і прийоми, які дозволяють бути зрозумілими й прийнятними у своєму управлінському аспекті.

Сучасними відмінними ознаками корпоративного менеджменту є:

- індивідуалізм, що виявляється через формування закритої ієрархічної структури управління, побудову корпоративної культури на принципах прагматизму, самоконтролю й дисципліни, визначення організаційної структури як бізнес-майданчика для досягнення результату;

- прагматизм і порядок, оснований на абсолютному дотриманні корпоративних правил, професіоналізмі, прагненні до максимальної стабільності через мінімізацію ризику, педантизму, акуратності й методичності;

- демократизм, спрямований на досягнення згоди, врахування інтересів зацікавлених сторін. Однак цьому критерію властива певна хаотичність організаційної корпоративної структури, що пов'язано з відсутністю твердої вертикалі;

- суворо вертикальна система управління, обумовлена авторитарним стилем управління, формальним дотриманням правил, процедур, схем, структур. Разом із тим розповсюдженими є взаємозв'язки, засновані на особистих контактах і домовленостях, що ґрунтуються на дотриманні спільних інтересів, лояльності й відданості організаційному вектору.

Корпоративна культура й управління будуються на прагматизмі та розвитку навичок спілкування, а топ-менеджмент демонструє

себе як зразок увічливості, самоконтролю й самодисципліни. Водночас службовцям властивий виражений індивідуалізм, при якому посада сприймається як тимчасовий елемент подальшого розвитку.

Проте через кризові впливи відбулось різке переорієнтування від традиційних підходів до орієнтації на більш практичні навички та підходи, де фундаментальним критерієм є наявність практичного досвіду роботи в галузі управління.

Останнім часом спостерігається тенденція щодо залучення керівного складу за політичними критеріями, проте вони не можуть знати всіх тонкощів системи управління окремої структури. Водночас цінність залучених менеджерів виявляється в тому, що вони не обтяжені корпоративними та національними традиціями, не пов'язані етикетом, які закріпили в системі управління.

Саме це дозволяє їм бути більш енергійними, а незнання усталених норм і умовностей, власна логіка і внутрішнє чуття щодо критичних ситуацій забезпечують упровадження нових несподіваних шляхів вирішення проблемних питань.

Незважаючи на ці характеристики, існують і помітні відмінності за структурою центральних органів управління, де окремі суб'єкти воліють розмежовувати посади й функції керівного складу в організаційній структурі або, навпаки, посади об'єднуються однією особою.

Сьогодні основною концепцією системи управління є інноваційний менеджмент і орієнтація на управління людськими ресурсами через формування командних стільників.

У свою чергу, окремим елементом корпоративного менеджменту є моніторинг діяльності посадових осіб як комплекс першочергових заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків шахрайства і зловживань службовим становищем, що передбачає проведення заходів, спрямованих на досягнення ефективності заходів щодо забезпечення схоронності активів, дотримання вимог законодавства й договірних зобов'язань, запобігання втраті стабільності діяльності суб'єкта і його структурних підрозділів, що будується за такими принципами:

- комплексність підходу. Передбачає здійснення на постійній основі заходів щодо запобігання, виявлення й розслідування фактів правопорушень, а також проведення заходів з мінімізації їх негативних наслідків, у тому числі вжиття заходів щодо відшкодування збитків особами, які їх заподіяли;

- економічна доцільність. Заходи передбачають, що витрати на їх реалізацію не повинні перевищувати ефект від їх упровадження;

- погодженість дій. Діяльність повинна здійснюватися на основі чітко вибудованої взаємодії підрозділів, а здійснювані заходи мають бути погоджені за цілями, завданнями, принципами, методами і засобами.

До мотиваційних елементів кадрового заохисту працівників щодо протидії зловживань службовим становищем ми можемо віднести забезпечення збереження анонімності та нерозкриття джерел інформації; преміювання працівників, які повідомляють про факти зловживань.

У свою чергу, реалізація зазначених заходів забезпечує створення ефективної системи профілактики, попередження й зниження втрат від шахрайства і зловживань службовим становищем; підвищення якості контрольного середовища; формування непримиренного ставлення у трудових колективах до фактів шахрайства, зловживань службовим становищем тощо, а також розуміння неминучості покарання.

Висновки

Дослідження показало, що конкурентні відносини є динамічним процесом, що еволюціонує, з подальшим підсиленням, зростанням невизначеності, непередбачуваності і нестабільності зовнішнього середовища, виникненням нових перешкод.

Водночас несприятливі фактори, що справляють повсякденний вплив на діяльність в умовах невизначеності розвитку, повинні розглядатися як найважливіші джерела пробудження, енергії й стимулу до пошуку найбільш ефективних рішень. Тут ми підтримуємо точку зору М. Портера, який зазначав: «Розвиток – це історія не використання переваг, а історія боротьби з несприятливими умовами. Національні несприятливі умови, якщо до них підходити правильно, породжують енергію для інновацій і змін. Тиск і виклик, а не «спокійне життя» привели зарубіжні фірми і країни до процвітання» [10].

Однак без переходу до сучасних методів корпоративного управління, без досягнення високого рівня внутрішньої системи управління підвищення ефективності й конкурентоспроможності організаційних структур стає недосяжним. Разом із тим за рахунок потреби забезпечення комплексного підходу до впровадження радикальних структурних змін якісного характеру в самій управлінській системі досягається практична реалізація єдності дій всіх ланок і процесів управління в зовнішній і внутрішній політиці.

Список бібліографічних посилань

1. Козюра В. Д., Ящуринський Ю. В. Еволюція управлінської думки: нарис історії розвитку теорії соціального управління : навч. посіб. Київ : Персонал, 2008. 288 с.
2. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. и ред. Н. М. Макарова. М. : Вильямс, 2015. 272 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 303 с. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155> (дата звернення: 17.09.2020).
4. Бортнік С. М. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства на засадах сорсингу та логістики. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2014. № 8. С. 61–74.
5. Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом. М. : Политиздат, 1977. 382 с.
6. Карлоф Б. Деловая стратегия. М. : Экономика, 1991. 239 с.
7. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (1). С. 296–301.
8. Євмешкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : монографія. Київ : УкрСІЧ, 2017. 394 с.
9. Тимошенко Д. В. Модель сучасного менеджера як інструмент розвитку його інтелектуально-ресурсного потенціалу // *Перспективные тренды развития науки: менеджмент, юриспруденция : монография / авт. кол.: Л. Г. Берлявский, О. В. Кочеткова, М. М. Орлов и др. Одесса : Куприенко С. В., 2016. С. 68–92.*
10. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. 6-е изд. М. : Альпина Пабл., 2016. 453 с.

Надійшла до редколегії 21.09.2020

БОРТНИК С. Н. РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Обоснованы подходы к формализации отдельных этапов системы управления персоналом как составной корпоративного менеджмента предприятия. Определены основные угрозы для системы корпоративного управления персоналом и мотивационные факторы роли работников в принятии и реализации управленческих решений; использования максимально эффективного стиля руководства, а также формирования организационной культуры в условиях трансформации управленческих форм воздействия. Доказана необходимость реформирования системы корпоративного менеджмента в системе управления персоналом и определены направления совершенствования его форм и методов.

Ключевые слова: корпоративный менеджмент, человеческий и кадровый потенциал, менеджмент персонала, управление персоналом.

BORTNYK S. M. DEVELOPMENT OF CORPORATE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF HUMAN RESOURCING

The current stage of development of the corporate management system in the human resourcing system is directly related to changes that are based on the latest advances in science, technology, using modern tools of influence, which are the dynamic process that is constantly being improved.

Personnel management needs an adequate response, including both through the selection and additional training of specialists with appropriate qualification and direction, as well as the involvement of highly qualified specialists.

Approaches to the formalization of certain stages of the human resourcing system as a component of corporate management of a business entity have been substantiated. The main threats of the corporate personnel management system and motivational factors for employees participation in making and implementing management decisions have been determined; and for the use of the most effective leadership style, as well as the formation of organizational culture in the transformation of managerial forms of influence. The necessity of reforming the corporate management system in the human resourcing system has been proved and the directions of the improvement of its forms and methods have been determined.

The main threats to the security of human resources of the entity and motivation to ensure corporate culture have been identified through the system of formalization of certain stages of the system of corporate management formation. Factors of innovation management and focus on human resources management through the formation of team cells have obtained further development.

It has been proved that the fundamental methodological direction of the development of modern theory of internal management system is the use of situational approach to corporate governance, which allows to form an adaptive management style, to use new tactics within new circumstances to overcome backwardness and regression.

It has been determined that a characteristic feature of corporate management is the strengthening of attention to organizational culture, various forms of management, employees participation in the adoption and implementation of management decisions; the use of the most effective leadership style.

It has been substantiated that competitive relations are the dynamic process that evolves with further strengthening, growing uncertainty, unpredictability and instability of the external environment, the emergence of new obstacles.

Key words: *corporate management, human and personnel potential, management of personnel, human resourcing.*