

ПРОБЛЕМАТИКА ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ І ДОТРИМАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ЗАСОБАМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

PROBLEMS OF CONFLICTS PREVENTION AND KEEPING PROFESSIONAL ETHICS WITH HR-MANAGEMENT TECHNIQUES IN THE SYSTEM OF ENSURING STAFF RELIABILITY

Досліджено теоретичні питання виникнення конфліктів і їх вплив на рівень кадрової, економічної безпеки суб'єкта господарювання та стан надійності персоналу. Встановлено можливості використання засобів HR-менеджменту у процесі запобігання конфліктам, їх попередження та врегулювання. Доведено значимість дотримання норм професійної етики для забезпечення кадрової безпеки і надійності персоналу.

Ключові слова: запобігання конфліктам, професійна етика, забезпечення надійності персоналу, кадрова безпека, HR-менеджмент.

Исследованы теоретические вопросы возникновения конфликтов и их влияние на уровень кадровой, экономической безопасности предприятия и состояние надежности персонала. Установлены возможности использования средств HR-менеджмента в процессе предотвращения конфликтов, их предупреждения

и урегулирования. Доказана значимость соблюдения норм профессиональной этики для обеспечения кадровой безопасности и надежности персонала.

Ключевые слова: предотвращение конфликтов, профессиональная этика, обеспечение надежности персонала, кадровая безопасность, HR-менеджмент.

The theoretical questions of the emergence of conflicts and their influence on the level of personnel, economic security of the business entity and the state of staff reliability are investigated. Possibilities of using HR-management tools in the process of conflict prevention and regulation are established. The importance of adherence to professional ethics standards is assured to ensure personnel security and reliability of personnel.

Key words: conflict prevention, professional ethics, assurance of personnel, personnel security, HR-management.

УДК 331.104.2

Зачосова Н.В.

д.е.н., доцент,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Постановка проблеми. З позиції кадрової безпеки у процесі забезпечення надійності персоналу найбільш небезпечними є конфлікти, у результаті яких суб'єкт господарювання опиняється під ризиком втрати або неефективного використання ресурсів: фінансових, кадрових, часових, інформаційних тощо. Конфлікти можуть призвести до розпаду колективу, втрати клієнтів і партнерів, інтенсифікації внутрішніх ризиків для кадрової та економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності, тому важливо усвідомити суть можливого конфлікту і намагатися уникнути його до того, як він виникне та розпочне свій деструктивний вплив на діяльність підприємства, установи або організації.

Дотримання професійної етики є обов'язковою умовою для отримання суб'єктом господарювання високого рівня ділової репутації, конкурентоспроможності формування позитивного іміджу в очах стейкхолдерів та контрагентів. Оскільки питання запобігання конфліктам і дотримання норм та правил професійної етики перебувають у площині управління персоналом, то виконувати ці завдання доцільно з використанням засобів і механізмів HR-менеджменту. Таким чином, актуальним науковим завданням є дослідження проблематики запобігання конфліктам і дотримання професійної етики для забезпечення надійності персоналу та гарантування кадрової безпеки

суб'єкта господарювання із застосуванням інструментарію HR-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Серед останніх наукових робіт, присвячених проблемам управління конфліктами в межах застосування практик менеджменту персоналу, варто відзначити праці таких учених, як Н. Новікова, яка досліджує підходи до вирішення та профілактики конфліктів в організації [1], І.М. Сочинська-Сибірцева, яка пропонує креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах [2], Н.Ю. Подольчак та Г.Р. Ковальчук, що визначають місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства [3] та конкретизують джерела виникнення та наслідки управлінських конфліктів на підприємствах [4]. Необхідність дотримання норм професійної етики обговорюється у дослідженнях таких науковців, як Л.Н. Штома, що обґрунтовує роль етики у професійній діяльності фахівця [5], Р.В. Лаврецький і М.Я. Нагірняк, які розглядають професійну етику соціального працівника в сучасній Польщі [6], Н. Пазюра, що конкретизує аспекти професійної етики у внутрішньофірмовій підготовці персоналу компаній [7], Ю. Колісник-Гуменюк, що досліджує формування професійної етики майбутніх фахівців [8], І. Дідовець, що уточнює особливості розвитку професійної етики на сучасному етапі [9], тощо. Однак для підвищення ефектив-

ності використання технік кадрового менеджменту в процесі забезпечення надійності персоналу та гарантування кадрової безпеки суб'єкта господарської діяльності, необхідно продовжувати дослідження можливостей застосування інструментарію HR-менеджменту для управління конфліктами та дотримання норм професійної етики, оскільки конфліктна та неетична поведінка персоналу створює загрози для нормальної діяльності суб'єкта господарювання.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження проблематики запобігання конфліктам і дотримання професійної етики засобами HR-менеджменту в системі забезпечення надійності персоналу та обґрунтування доцільності інтеграції цього процесу в механізм забезпечення кадрової безпеки вітчизняних суб'єктів господарської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Надійність персоналу і кадрова безпека на вітчизняних суб'єктах господарювання забезпечується не стільки службою безпеки, скільки відділом управління персоналом або службою HR-менеджменту. Компетентний підбір кадрів, грамотне використання людських ресурсів, розроблення ефективних методик стимулювання і заохочення – ось основний набір забезпечення надійності персоналу та професійної захищеності ресурсів підприємства, установи, організації.

Навіть у гармонійному і професійно підібраному колективі час від часу відбуваються конфлікти. Фахівці з HR-менеджменту виділяють чотири основні типи конфліктів. Внутрішній особистий конфлікт – це стан незадоволеності співробітника, пов'язаний із суперечністю його власних інтересів, прагнень, потреб із наявними реаліями. У робочій атмосфері такий конфлікт найчастіше виявляється у незадоволеності рівнем заробітної плати, умовами праці та іншими важливими факторами. Наслідком виникнення таких конфліктів для кадрової безпеки суб'єкта господарювання може стати шахрайство персоналу, раптові звільнення, витік інформації, розповсюдження чуток, у результаті яких формується негативний імідж бізнес-структури, неякісне виконання посадових обов'язків, неефективне використання робочого часу тощо. Персонал, що перебуває у стані такого конфлікту, не може вважатися надійним, його використання у робочому процесі є ризикованим.

Найпоширенішим типом конфлікту є міжособистісний конфлікт. У компаніях він може набувати різних форм і найчастіше знаходить прояв у зіткненні інтересів особистостей. Працівникам із різними рисами характеру, темпераментами, поглядами і цінностями складно знаходити спільну мову. Часто такі конфлікти виникають між керівниками і підлеглими або між співробітниками в одному структурному підрозділі (наприклад,

суперництво за вакантну посаду, премію тощо). У системі кадрової безпеки такий конфлікт може провокувати загрози неефективного витрачання ресурсів, деморалізації працівників, які виконують важливі функції, плинність кадрів; слугувати стимулом для окремих співробітників до шпигунських дій на користь фірм-конкурентів.

Конфлікт між особистістю і групою відбувається, якщо людина займає позицію, що відрізняється від позицій колективу. Груповий конфлікт може виникнути між різними підрозділами всередині суб'єкта господарської діяльності, коли співробітники одного відділу намагаються власні помилки в роботі перекласти на співробітників іншого підрозділу. У такому разі дуже важливо розібратися, надійність персоналу якого з підрозділів перебуває на вищому рівні. Можливим наслідком може бути цькування окремих працівників у колективі, що призведе до їх переходу до конкуруючих компаній і використання інформації про компанію не на її користь. Вирішенням проблемної ситуації може бути внутрішнє переміщення працівника, якщо він справді становить цінність для суб'єкта господарської діяльності.

Найгірші наслідки для підприємства, установи, організації мають конфлікти, у яких задіяні працівники, що обіймають ключові посади, оскільки вони мають доступ до повної і релевантної інформації про проходження бізнес-процесів суб'єкта, а також приймають управлінські рішення, які визначають стратегічні і тактичні напрями його діяльності. Деструктивний конфлікт за участю ключових співробітників має такі негативні наслідки для бізнесу:

- погіршення соціального клімату в трудовому колективі, що знижує результативність процесу виконання посадових обов'язків;
- зниження рівня продуктивності суб'єкта господарської діяльності в результаті неефективного використання трудового ресурсу;
- звільнення частини працівників для розв'язання конфлікту;
- звільнення ключового співробітника, що був задіяний у конфлікті, але міг принести для компанії багато користі в майбутньому;
- мінімізація рівня співпраці між сторонами конфлікту в процесі конфлікту і після нього, що може знизити ефективність роботи персоналу і стати на заваді досягненню цілей функціонування компанії;
- посилення конфронтації, що інтегрує персонал у кадрову боротьбу і змушує працівників прагнути до перемоги в конфлікті за всяку ціну, а не до вирішення реальних проблем і подолання розбіжностей у процесі функціонування суб'єкта господарювання;
- матеріальні витрати на вирішення конфліктної ситуації;
- емоційні витрати на вирішення конфліктної ситуації.

З огляду на доцільність запобігання конфліктам і недопущення тих наслідків для кадрової безпеки компанії, що були перераховані вище, пропонується використання таких засобів і практик HR-менеджменту:

- проведення тренінгів і семінарів;
- оптимізація організаційної структури відділу, підрозділу, суб'єкта господарювання;
- внесення змін до посадових інструкцій відповідно до поточного стану суб'єкта господарювання;
- розроблення положень про мотивацію і покарання співробітників суб'єкта господарювання;
- розроблення положень про наставництво;
- розроблення положень про кадрову політику і корпоративну культуру;
- розроблення положень про матеріальну відповідальність ключових співробітників;
- розроблення угоди про нерозголошення конфіденційної, інсайдерської інформації/комерційної таємниці;
- проведення конструктивних переговорів сторін конфлікту з психологом і HR-фахівцем;
- залучення медіатора;
- усунення соціально-психологічних причин конфліктів;
- практикування спеціальних профілактичних заходів для підвищення лояльності персоналу;
- практикування спеціальних профілактичних заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- практикування спеціальних профілактичних заходів щодо підвищення рівня групової згуртованості в колективі (корпоративи, тренінги);
- практикування спеціальних профілактичних заходів щодо зниження рівня конфліктності в колективі;
- практикування спеціальних профілактичних заходів щодо вдосконалення стилю управління колективом.

Нарівні з конфліктами негативний вплив на стан кадрової безпеки суб'єкта господарювання має й порушення професійної етики персоналом різного рівня. Професійна етика – це збори правил і принципів, які допомагають підтримувати рівень моральності в окремих професійних спільнотах. Головними завданнями професійної етики є визначення моральних меж і орієнтирів, понять і суджень, які стають моральними характеристиками поведінки для представників тієї чи іншої робочої групи. Порушення професійної етики може призвести до втрати компанією клієнтів, справити негативне враження на потенційних споживачів продуктів чи користувачів послуг. Саме тому відповідальний підхід до виконання своїх професійних завдань – це одна з найважливіших категорій професійної етики, а також значима характеристика у процесі оцінювання надійності персоналу. Але

окремі молоді фахівці можуть знехтувати деякими важливими тонкощами або нюансами професії. Це може статися через незнання або внаслідок браку досвіду і загрожує визнанням їх непридатності до виконання професійних завдань, тому фахівцям із HR-менеджменту необхідно проводити роз'яснювальну роботу, навчання та адаптацію нових працівників до роботи в компанії.

Більш загрозовою для кадрової безпеки суб'єкта господарювання є неетична поведінка керівників і менеджерів вищої ланки, що може мати такі прояви:

- лайка, грубість;
- неповага до чужої точки зору;
- порушення правил суспільної поведінки;
- неповага до фізичних недоліків колег;
- приховування винаходів та раціоналізаторських ідей;
- плітки, розповсюдження чуток;
- недотримання даного колегам слова;
- нехтування самопочуттями і здоров'ям підлеглих;
- аморальна поведінка в побуті й неформальних умовах (на корпоративах);
- приниження підлеглих;
- принцип використання знайомств під час підбору кадрів (непотизм);
- практикування отримання подарунків від підлеглих, зацікавлених і залежних осіб;
- відмова від узятих на себе зобов'язань;
- розкриття комерційних і службових секретів суб'єкта господарювання;
- розкриття джерела інформації, яка була отримана у довірчій розмові.

Перераховані дії можуть мати негативні наслідки для рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання, оскільки становлять загрозу ефективному використанню ресурсів компанії, призводять до витоку чи викрадення інформації, можуть провокувати звільнення ключових працівників, втрати ділової репутації і довіри клієнтів і партнерів тощо.

На великих підприємствах керівники, зацікавлені у підтримці високого рівня надійності свого персоналу і належному стані кадрової безпеки, починають організовувати проведення курсів етики для працівників, розробляти корпоративні етичні кодекси, письмово формулювати етичні принципи, правила і норми поведінки для працівників, установлювати міру відповідальності керівників суб'єкта господарювання перед підлеглими працівниками. Однак часто ці дії мають формальний характер.

Для фахівця з HR-менеджменту етичні і професійні якості працівників суб'єкта господарювання стають об'єктом його професійної діяльності. Наприклад: досвід роботи, професійні навички, вимогливість, принциповість, самовідданість, чуй-

ність, гуманність, доброта, справедливість, порядність та ін. Саме ці якості й визначають надійність персоналу; кадри, що не відповідають перерахованим параметрам, можуть становити загрозу для кадрової безпеки суб'єкта господарської діяльності.

Контроль над дотриманням етики бізнесу в контексті забезпечення економічної безпеки спеціалістам із HR-менеджменту варто проводити одразу в кількох напрямках:

- під час роботи персоналу з покупцями: основне завдання – забезпечити максимальну чесність у рекламі, гарантувати високу якість послуг, ставитися з повагою до будь-якої людини й особистої гідності кожного;

- під час взаємодії з працівниками: головна мета – забезпечити гідні умови праці і високий рівень її оплати, приділяти увагу охороні праці, надати всім співробітникам рівні права і можливість отримання роботи;

- під час взаємодії персоналу з постачальниками важливо дотримуватися принципів: обґрунтованого ціноутворення, чесних відносин у всьому, обміну інформацією на етапі планування взаємної співпраці, своєчасного виконання зобов'язань тощо;

- під час взаємодії персоналу з інвесторами – забезпечити своєчасну виплату дивідендів (акціонерам) або купонів (власникам акцій), відкрити доступ до необхідної інформації (крім тієї, яка обмежена умовами конкурентної боротьби і законом);

- під час взаємодії персоналу з конкурентами основні принципи – повага, відмова від нечесної боротьби, повага до чужого права власності. Будь-яке бізнес-рішення щодо конкурента має прийматися на основі законів професійної етики.

Надійність персоналу значною мірою визначається ставленням до керівника підрозділу або компанії у цілому. У керівника, якого поважають і якому довіряють, рівень конфліктів у колективі є низьким, персонал цінує свою роботу та не бажає її втратити, що суттєво скорочує ризики, притаманні кадровій безпеці, та порушення і шахрайські дії з боку працівників. З огляду на це, можна сформулювати перелік із правил етичної поведінки, яким варто слідувати керівникам суб'єктів господарської діяльності, якщо вони бажають підтримувати високий рівень кадрової безпеки та мати у своєму розпорядженні колектив надійних і лояльних працівників. Так, кожному керівнику необхідно вміти контролювати емоції. Керівнику потрібно спілкуватися на рівних із людьми на будь-яких посадах. Потрібно вміти слухати і чути людей, намагатись зрозуміти їх ситуацію і допомогти. Керівнику не потрібно вважати своє рішення єдино істинним. Підлеглі повинні поважати, але не боятися керівника. У працівника має бути право на непо-

годження та суперечку з керівником, які не завершувалися б штрафом або звільненням. У роботі керівника головними принципами мають бути ввічливість і спокій. Кожному керівнику необхідно реально оцінювати можливості й сили працівників, розуміти їх невдачі як свої власні прорахунки та недогляди. Досвідчений керівник повинен уміти зробити середнього фахівця справжнім професіоналом. Керівник повинен бути прикладом для всього колективу і запобігати конфліктним ситуаціям і суперечкам на роботі, а не підтримувати їх. Керівнику слід не тільки робити зауваження, але також мотивувати і заохочувати працівників. Тільки в такому разі співробітники будуть зацікавлені ефективно виконувати покладені на них обов'язки, виявляти ініціативу, а також будуть лояльними і надійними.

Висновки з проведеного дослідження. Слід відрізнити продуктивний конфлікт від непродуктивного. У деяких випадках саме продуктивні конфлікти сприяють вибору єдиного правильного рішення для досягнення максимального результату. У таких суперечках-конфліктах народжуються продумані управлінські заходи, вони сприяють особистісному і діловому росту персоналу. Однак щодо інших видів конфліктів фахівці з HR-менеджменту повинні вжити всіх можливих заходів щодо їх попередження, недопущення або усунення з мінімальними негативними наслідками для кадрової безпеки суб'єкта господарської діяльності.

У сфері HR-менеджменту професійна етика застосовується під час розв'язання складних завдань, які не вирішуються ніякими іншими способами, крім моралі. Фахівці з HR-менеджменту на підприємстві, в установі чи організації повинні вміти вибирати найбільш ефективні й морально бездоганні способи поведінки. У цьому завжди допомагає знання основних правил поведінки в ситуаціях морального вибору і вміння розбиратися в «тонкощах» правил поведінки у бізнесі.

Запобігання конфліктам і дотримання норм професійної етики є обов'язковими умовами для формування надійного і лояльного персоналу в системі кадрової безпеки суб'єкта господарювання. Усвідомлення цього факту має налаштувати фахівців із HR-менеджменту на розроблення системи заходів ефективної протидії конфліктним ситуаціям, своєчасної локалізації конфліктів і заохочення неухильного дотримання норм етичної поведінки у процесі професійної діяльності співробітників підприємств, установ, організацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2. С. 79–83.

2. Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 271–275.

3. Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 88–95.

4. Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2013. № 754. С. 213–219.

5. Штома Л.Н. Роль етики у професійній діяльності фахівця. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія «Педагогічні науки». 2012. Вип. 1.36. С. 72–75.

6. Лаврецький Р.В., Нагірняк М.Я. Професійна етика соціального працівника в сучасній Польщі. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. 2013. № 3–4. С. 177–185.

7. Пазюра Н. Професійна етика у внутрішньо-фірмовій підготовці персоналу компаній. *Естетика і етика педагогічної дії*. 2015. Вип. 12. С. 58–66.

8. Колісник-Гуменюк Ю. Формування професійної етики майбутніх фахівців. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2014. № 5. С. 215–222.

9. Дідовець І. Особливості розвитку професійної етики на сучасному етапі. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Серія «Економіка і управління». 2015. Вип. 33. С. 245–253.

ЛОГІСТИКА ЯК ІМПЕРАТИВ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

LOGISTICS AS AN IMPERATIVE FOR DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE AVIATION ENTERPRISE

У статті запропоновано нове вирішення наукового завдання визначення впливу логістики на інноваційну діяльність підприємства. Розкрито динаміку попиту на послуги авіаційної індустрії у світі. Здійснено аналіз показників господарської діяльності АТ «Мотор Січ». Доведено, що зростання витрат на інноваційні цілі призводить до підвищення величини валового прибутку підприємства за умови, що їх рівень не перевищує гранично допустимі межі. Встановлено, що на кожну гривню витрат на інноваційні цілі для АТ «Мотор Січ» має виділятися 3,5 грн. витрат на логістичне забезпечення інноваційної діяльності. Визначено, що зростання витрат на логістичне забезпечення інноваційної діяльності є одним із факторів зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції.

Ключові слова: авіаційна індустрія, логістика, логістичні витрати, витрати на інноваційні цілі, множинна регресія, підприємство.

В статті пропонується нове рішення наукової задачі визначення впливу логістики на інноваційну діяльність підприємства. Розкрито динаміку попиту на послуги авіаційної індустрії у світі. Здійснено аналіз показників господарської діяльності АТ «Мотор Січ». Доведено, що зростання витрат на інноваційні цілі призводить до підвищення величини валового прибутку підприємства за умови, що їх рівень не перевищує гранично допустимі межі. Встановлено, що на кожну гривню витрат на інноваційні цілі для АТ «Мотор Січ» має виділятися 3,5 грн. витрат на логістичне забезпечення інноваційної діяльності. Визначено, що зростання витрат на логістичне забезпечення інноваційної діяльності є одним із факторів зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції.

гравну затрат на инновационные цели для АО «Мотор Сич» должно выделяться 3,5 грн. расходов на логистическое обеспечение инновационной деятельности. Определено, что рост расходов на логистическое обеспечение инновационной деятельности является одним из факторов роста объема реализованной инновационной продукции.

Ключевые слова: авиационная промышленность, логистика, логистические расходы, расходы на инновационные цели, множественная регрессия, предприятие.

The new solution to the scientific problem of determining the impact of logistics on the innovative activity of the enterprise is given in the article. The dynamics of demand for aviation industry services in the world is revealed. The analysis of indicators of economic activity of Motor Sich JSC is carried out. It was proven that the growth of expenses for innovative goals leads to an increase in the value of gross profit of an enterprise on condition that their level does not exceed the maximum permissible limits. It has been established that for each hryvnia of the costs for innovative purposes Motor Sich JSC should allocate 3.5 UAH of the costs for the logistic supply of innovation activity. It is determined that the increase of costs for logistic supply of innovation activity is one of the factors of growth of the volume of realized innovative products.

Key words: aviation industry, logistics, logistics costs, expenses for innovative purposes, multiple regression, enterprise.

УДК 658.7

Кривов'язюк І.В.

к.е.н., професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Луцький національний технічний університет

Постановка проблеми. Системне бачення взаємодії та розвитку сучасних підприємств є одним із ключових аспектів ефективного управ-

ління їх діяльністю. Одним із найважливіших видів діяльності авіаційного підприємства в сучасних умовах виступає його здатність проду-