

к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики

та управління економічною безпекою,

Харківській національній університет радіоелектроніки

<https://orcid.org/0000-0001-7286-413X>

Лиманський В.І.,

здобувач,

Харківській національній університет радіоелектроніки

<https://orcid.org/0009-0007-8564-0136>

Куриленко В.А.,

здобувач,

Харківській національній університет радіоелектроніки

<https://orcid.org/0009-0000-1618-0614>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА НАРОЩУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ – ОСНОВА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЗМІН БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Сучасне бізнес-середовище динамічно розвивається. Успіх бізнесу в такому середовищі залежить від того, як швидко та ефективно він пристосовується до змін, адаптуючись та трансформуючись [1]. Розвиток бізнесу залежить від вміння проводити вчасні та ефективні оновлення в структурі організації, в її стратегії, оптимізувати бізнес-процеси, впроваджувати нові технології та методи роботи, розвивати корпоративну культуру, цінності та стиль управління, покращувати кадровий склад, ролі та вимоги до працівників, модернізувати комунікації

організації тощо [2]. Успішні організації виявляють здатність ефективно управляти організаційними змінами і адаптуватися до них, щоб досягнути своїх цілей та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Організаційні зміни в бізнесі – це систематичні та вимірювані зміни в структурі, стратегії, процесах, культурі та інших аспектах організації з метою досягнення певних цілей. Ці зміни можуть бути внутрішніми або зовнішніми, вони можуть бути реакцією на різні фактори, такі як зміни в економічному середовищі, конкуренції, технологічних інноваціях, законодавстві, ринкових вимогах або стратегічними рішеннями [3]. Організаційні зміни можуть бути реактивними (якщо це відповідь на події, які сталися) або проактивними (якщо це дія на упередження). Їх мета може варіюватися від покращення продуктивності та конкурентоспроможності до адаптації в нових умовах і вимогах (технологічних, споживацьких, юридичних тощо). Ефективне управління змінами стає ключовою умовою для успішної діяльності бізнесу.

Управління організаційними змінами ускладнюється все більш вимогливим, непередбачуваним зовнішнім середовищем, в результаті чого організації стикаються з численними викликами та невизначеністю. Турбулентне середовище бізнесу – це термін, який використовується для опису ситуації, коли бізнес-середовище відрізняється великою невизначеністю, непередбачуваністю та непостійністю [4]. Нарощування такої турбулентності можна прослідити за розвитком та появою нових концепцій, що описують характеристики зовнішнього середовища бізнесу (рис. 1).

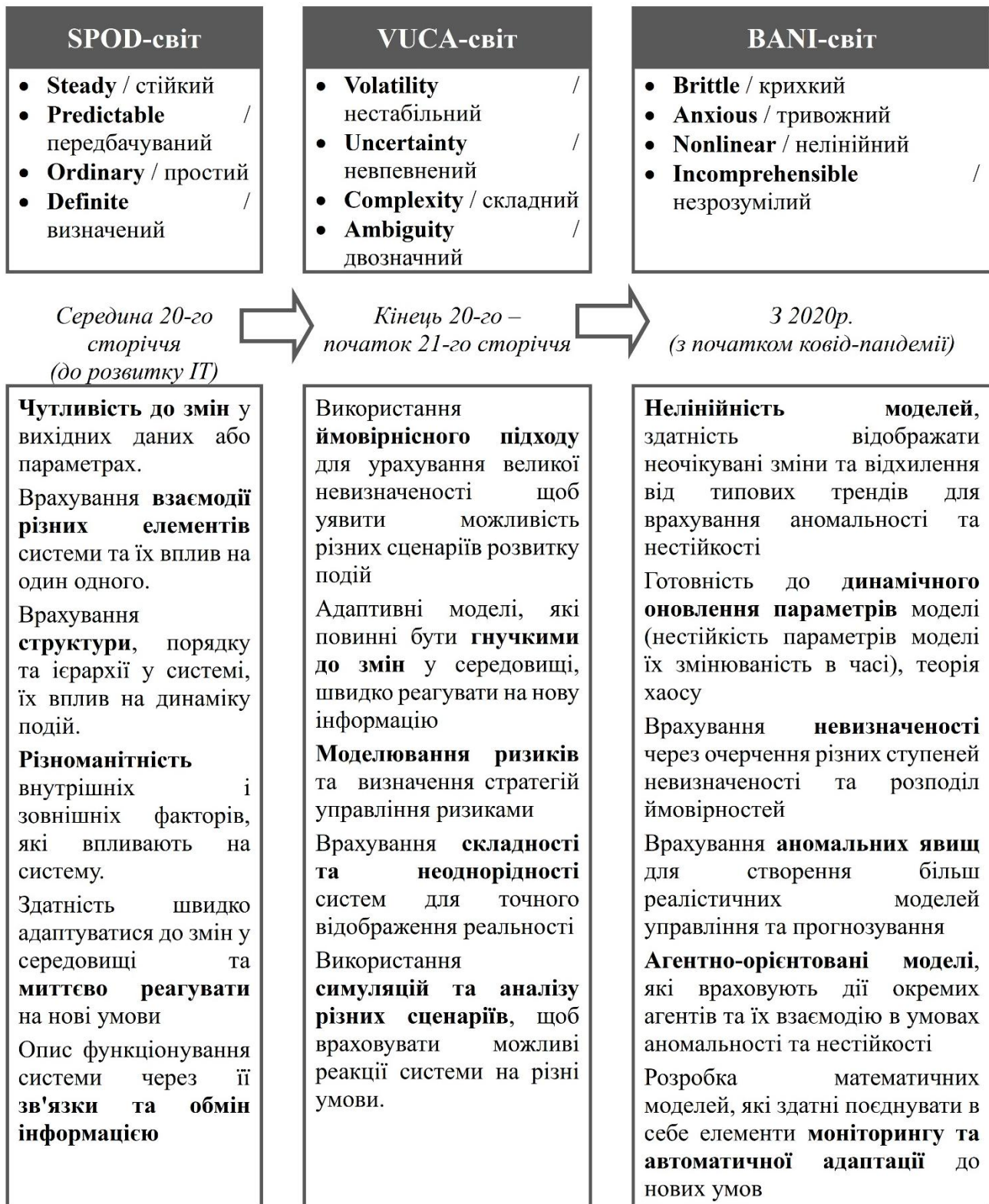


Рисунок 1 – Особливості моделювання характеристик зовнішнього світу

Джерело: складено авторами на основі [5-9]

У турбулентному середовищі бізнес повинен бути готовий до змін і реагувати на них швидко та ефективно, щоб вижити та прогресувати. Управління ризиками, стратегічне планування, навчання та розвиток працівників, а також інновації стають важливими інструментами в умовах турбулентного бізнес-середовища.

Поєднання дослідження поведінки бізнесу в умовах організаційних змін і в умовах турбулентного середовища є актуальним і корисним для управління сучасними викликами, якими стикаються підприємства, оскільки:

- організаційні зміни часто бувають спричинені турбулентними умовами зовнішнього середовища; отже дослідження, яке поєднує обидві області, може розкрити взаємозв'язки та причинно-наслідкові зв'язки між ними;
- розуміння того, як бізнес адаптується до організаційних змін у турбулентному середовищі, допомагає вдосконалити адаптаційні стратегії;
- зміни впливають на мотивацію та поведінку персоналу – дослідження допоможе знайти кращі способи залучення працівників у процес змін;
- розуміння того, як команда сприяє інноваціям в умовах турбулентності та організаційних змін, може бути критичним для успіху.

Одним із спільних знаменників, які поєднують ефективне реагування бізнесу на умови організаційних змін і умови турбулентного середовища, є підвищення ролі людського фактору. Зростання важливості людського фактору є ключовим трендом розвитку, що відбивається в переході від концепції Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 [10]. В той час, як Індустрія 4.0 фокусується на автоматизації, обробці даних, інтернеті речей (IoT) та штучному інтелекті, прагнучі до повністю автоматизованих процесів, Індустрія 5.0 визнає важливість людського фактору у співпраці з технологіями. Концепція Індустрії 5.0 визнає, що індивіди мають унікальні навички, такі як креативність, емпатія, стратегічне мислення та інші, які

додають цінність до виробничих процесів та розвитку технологій. У ВАНІ-світі, де немає стабільності та визначеності, людський фактор виступає як ключовий елемент, забезпечуючи необхідну гнучкість, творчість, комунікацію та етичність для успішної адаптації бізнесу до змін.

Створення людиноцентрованого підходу у виробництві залежить від кадрової політики бізнесу. Вона визначає стратегії найму, розвитку та управління персоналом, що безпосередньо впливає на якість працівників. Залучення, навчання та підтримка кваліфікованого персоналу чинять прямий вплив на успішність виробничих процесів. В той час як технології автоматизації розширюються, кадрова політика також має враховувати розвиток нових навичок та підтримку робітників у процесі адаптації до змін, забезпечуючи гнучкість та інноваційний розвиток робочої сили.

Кадрова політика – це система принципів, цілей, норм, правил і практик, що визначають, яким чином організація взаємодіє зі своїми працівниками та керує кадровими аспектами своєї діяльності. Кадрова політика встановлює стандарти та норми, які організація використовує для прийняття рішень та управління своїм персоналом [11]. Основні аспекти кадрової політики містять: процес найму, систему компенсацій та винагород; навчання та розвиток персоналу; оцінку та управління результатами праці; культуру організації; набір правил та процедур, яких повинні дотримуватися працівники; механізми розв'язання конфліктів та дисциплінарні заходи. Кадрова політика визначається вищим керівництвом організації та відображає її цінності, стратегію та підходи до управління персоналом, вона має сприяти досягненню цілей компанії, забезпечуючи високий рівень задоволеності та продуктивності працівників.

В умовах турбулентного середовища та організаційних змін менеджмент організації при формуванні кадрової політики постає перед дилемою «безпека – ефективність», яка полягає в постійному пошуку балансу між:

- заходами для забезпечення безпеки бізнес-процесів, що вимагає більше ресурсів та блокує швидкість і гнучкість в управлінні персоналом;
- оптимізацією бізнес-процесів, їх швидкою адаптивністю для досягнення максимальної продуктивності в умовах змін.

Важливо спрямовувати кадрову політику на посилення безпекової складової, але при цьому не заблокувати адаптивність та ефективність бізнес-процесів. Тому формування кадрової політики в умовах змін має базуватись на комплексному підході, який сприяє забезпеченню кадрової безпеки та нарощенню кадрового потенціалу.

Кадрова безпека в контексті економічної безпеки бізнесу означає стан захищеності організації при якому всі негативні впливи з боку співробітників підприємства зводяться до мінімуму [12]. Аспекти кадрової безпеки містять:

- збереження ключових працівників бізнесу;
- резервування кадрів для запобігання можливим дефіцитам робочої сили;
- підготовку кадрів, навчання та розвиток працівників;
- аналіз ризиків, пов'язаних з людським фактором, та управління ними;
- дотримання нормативних актів та законодавчих вимог, пов'язаних із збереженням та управлінням персоналом.

Кадрова безпека є важливим елементом економічної безпеки бізнесу, вона сприяє стабільності та успіху компанії, запобігає втраті ключових працівників і допомагає підприємству адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Кадровий потенціал – це сукупність знань, навичок, досвіду, вмінь і можливостей, якими володіють працівники в організації або підприємстві [13].

Цей потенціал визначається як загальною кваліфікацією працівників, так і їхніми індивідуальними характеристиками, які включають в себе таланти, мотивацію, креативність та інші фактори, що впливають на їхню продуктивність та придатність до виконання завдань.

Кадровий потенціал важливий для успішного функціонування організації, оскільки він визначає, наскільки ефективно організація може виконувати свої завдання та досягати стратегічних цілей. Якісний кадровий потенціал допомагає підприємству адаптуватися до змін в бізнес-середовищі, розвивати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність.

Кадровий потенціал оцінюється через різні методи, включаючи атестації, оцінку видачі обов'язків, планування кар'єри, навчання та розвиток працівників, а також інші інструменти управління персоналом. Він може бути розглянутий на різних рівнях організації, включаючи окремих працівників, команди та всю організацію в цілому.

Поняття кадрової політики, кадрової безпеки та кадрового потенціалу взаємопов'язані і можуть впливати одне на одне в контексті управління персоналом в організації (рис. 2).

Забезпечення кадрової безпеки в умовах змін бізнес-середовища вимагає уважного планування, комунікації та управління змінами, щоб зберегти стабільність та продуктивність персоналу під час цього процесу. Управління кадровим потенціалом в умовах змін бізнес-середовища також вимагає деяких особливих підходів та уваги до специфічних аспектів. Оцінка кадрового потенціалу в умовах змін може включати як кількісні, так і якісні методи оцінки, а також ретельне спостереження за розвитком та виконанням завдань працівниками. Це означає, що стратегії, підходи, норми, процеси та процедури управління персоналом, які використовуються в умовах «business-as-usual», мають бути доповнені додатковими елементами (табл.1).

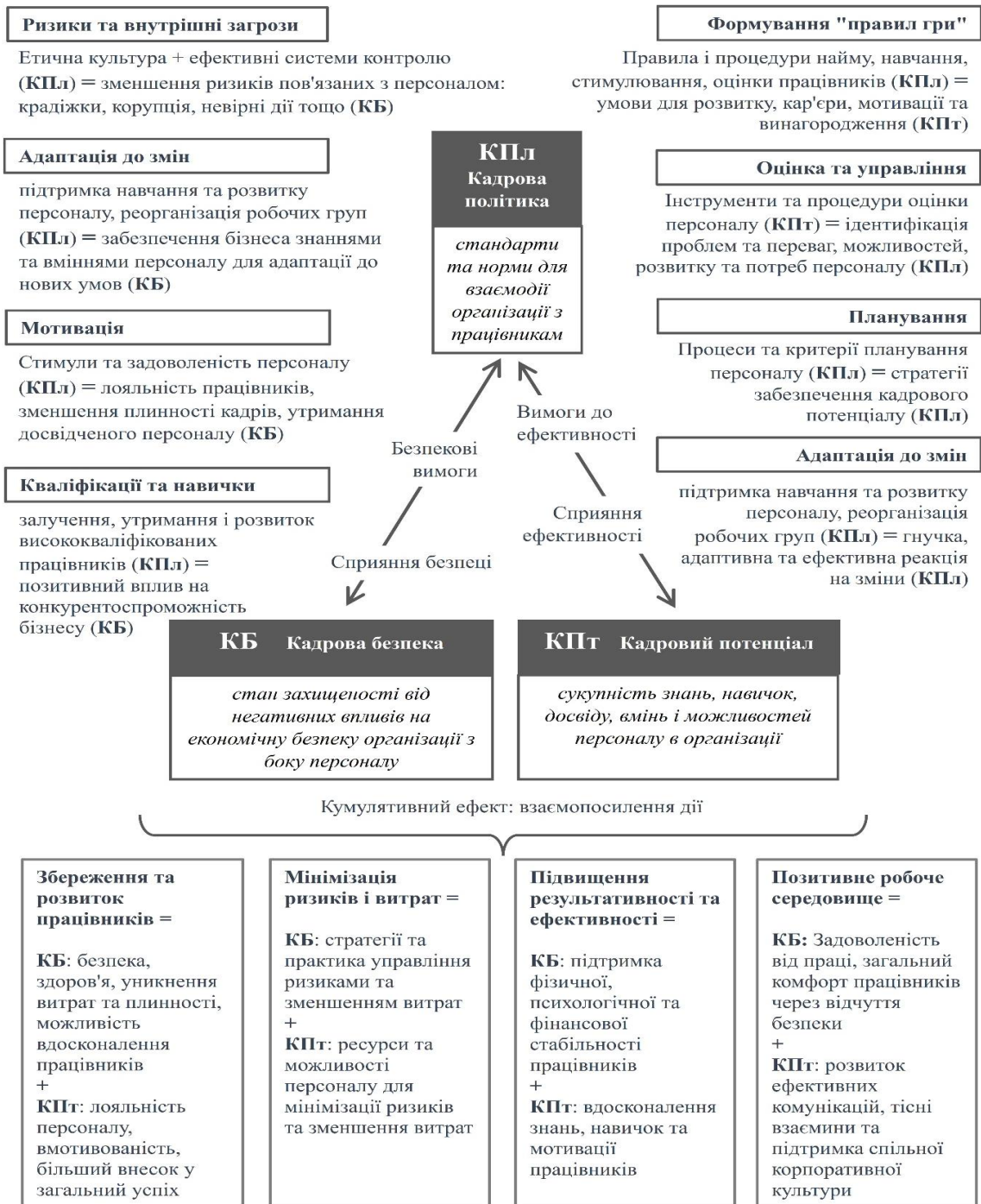


Рисунок 2 – Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової безпеки та кадрового потенціалу

Джерело: складено авторами

Таблиця 1 – Додаткові елементи управління персоналом в умовах змін

Напрямок підготовки	Готовність персоналу до змін та турбулентності через:	
	забезпечення кадрової безпеки	наращення кадрового потенціалу
Комунікація	Комунікаційна ієрархія Роз'яснення сутності і наслідків можливих подій та ситуацій. Залучення працівників до процесу прийняття рішень. Формування зворотного зв'язку. Створення системи допомоги та консультацій персоналу.	P2P-комунікація Доповнення системи оцінки персоналу параметрами здатності - конструктивно спілкуватися, - співпрацювати в умовах змін, - працювати в команді. Формування мережевих комунікаційних навичок, «цифрової спритності» тощо
Планування	Забезпечення безперервності Комплексні розрахунки потреби в персоналі для різних сценаріїв (заплановані / неочікувані зміни) Формування резервних потужностей (через навчання, перепідготовку працівників або залучення додаткових фахівців)	Інноваційність Доповнення системи оцінки персоналу параметрами: - інноваційної спроможності - творчого потенціалу. Створення механізмів та процедур для внесення та обговорення нових ідей «на робочому місці»
Підготовка керівництва	Протоколи прийняття рішень Формування протоколів та правил дій в умовах змін (звичайні та аварійні протоколи, тестові режими, при запуску нових процесів тощо)	Спроможність приймати ризик Оцінка готовності менеджерів до роботи в умовах кризи, стресового навантаження. Формування лідерських якостей працівників (лідерський резерв)
Оцінка та коригування	Моніторинг та виявлення Створення моніторингових систем та систем виявлення аномалій для попередження криз та своєчасного реагування. Розробка проактивних систем тестування для робочих процесів (на кшталт хакатонів, атак «Red Teaming» тощо)	Гнучкість та адаптованість Доповнення системи оцінки персоналу параметрами здатності: - швидко адаптуватися до змін; - швидко оновлювати навички та отримувати нову інформацію. Імітаційне моделювання та тренінги екстремальних ситуацій на робочих місцях
Корпоративна культура	Збереження фундаментальних аспектів корпоративної культури	Створення механізмів розвитку корпоративної культури
Навчання та розвиток	Забезпечення робочих процесів Впровадження елементів навчання та розвитку персоналу в умовах змін	Швидкість та результативність Доповнення системи оцінки персоналу параметрами здатності діяти швидко та результативно в нестандартних умовах. Супровід "навчання впродовж життя"

Джерело: складено авторами

Загальним результатом взаємодії різних кадрових аспектів управління персоналом є створення безпечного та продуктивного робочого середовища, яке сприяє розвитку бізнесу та зростанню сукупного потенціалу організації, що підтверджується різноплановими сучасними дослідженнями [14-16].

Гармонійне поєднання різних підходів допомагає підприємствам досягати своїх стратегічних цілей та провести бізнес через організаційні зміни, забезпечуючи безпеку, мотивацію та розвиток працівників навіть в умовах турбулентного бізнес-середовища.

Перелік джерел посилання

1. Cummings T., Worley C. Organization development and change. Cengage learning. 2014. 793 p.

2. Golovianko M., Gryshko S., Titova L., Filatov V. Good practices of Industry 4.0 in Ukraine. Kharkiv: NURE. 2022. 38 p.

3. Lauer T. Change Management: Fundamentals and Success Factors. Springer Nature. 2020 p. 248 p.

4. Гросул В. А., Жилякова О. В. Турбулентність зовнішнього середовища: сутність, детермінанти протистояння під час формування антикризової стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2 (1). 24-29.

5. Соколова Л. В., Іващенко П. О., Верясова Г. М., Соколов О. Є. Функціонування промислових підприємств в умовах VUCA-світу. (2018). *Математичне моделювання процесів в економіці та управлінні проектами і програмами (ММП-2018)*: праці III Міжнародної науково-практичної конференції, Коблево, 10-14 вересня 2018 р. Харків: ХНУРЕ. 2018. С. 136-140.

6. Мірошнікова А. Що таке світ BANI та як нам підготувати до нього дітей? *Media-освіторія*. URL: <https://osvitoria.media/experience/shho-take-svit-bani-ta-yak-nam-pidgotuvaty-do-nogo-ditej/>.

7. Cascio J. Facing the Age of Chaos. 2022. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
8. Ремньова Л.М. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). 99-105.
9. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. 42. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-85.
10. Черніков Д. І, Гришко С. В. Сучасні тенденції та стратегічні ризики впровадження технологій індустрії 4.0 та індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-68.
11. Білявський В.М., Шуліковська К.В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 33-40. DOI: 10.32782/2415-3583/25.5.
12. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020, 22. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-64.
13. Vernon D. Human potential: Exploring techniques used to enhance human performance. Routledge, 2009. 280 p.
14. Herbes C., Rilling B., Holstenkamp L. Ready for new business models? Human and social capital in the management of renewable energy cooperatives in Germany. *Energy Policy*. 2021, 156. 112417. DOI: 10.1016/j.enpol.2021.112417
15. Sohel-Uz-Zaman A., Anjalin U., Khan R. Human capital management: understanding its implications over the business. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*. 2019. 7. 170-177. DOI: 10.11648/j.ijefm.20190705.13
16. Pham H. Impact of human resource management practices on enterprises' competitive advantages and business performance: Evidence from telecommunication industry. *Management Science Letters*. 2020. 10.4: 721-732.