

focused on functions and processes. The most effective concept is the concept considered on functional cost modeling.

With regard to building economically sound production (economic mechanism) the process of creating an image of the final product should be based on an appropriate system of partnerships between production and sales to the final consumer. These relations must be based on the definition of market prices and compatible works with suppliers to establish permissible costs. In line with this approach, the company initially established planned price of goods, focusing primarily on the market and customers, and at the same time it is working with suppliers in the opposite direction. The authors pay special attention to the problem of effective accounting and audit of the construction costs and a mechanism for their determination and consideration.

Key words: *analysis and design of business processes, the formation of the cost methodology functional cost modeling, cost management, fixed costs and break-even point, the search for opportunities to reduce costs, the scheme of gradual improvement.*

Стаття надійшла 23 жовтня 2014 р.

УДК 65.012.123:330.34:05.36.4

З. Б. Живко

УБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Досліджено особливості сучасної системи управління безпекою бізнесу з використанням методів прийняття рішень і забезпечення кадрової безпеки. В результаті взаємодії різних структур підприємства, з урахуванням психології управління та надаючи перевагу персоналу, як основному генератору ідей, захиснику бізнесу та індикатору прийнятих рішень, досліджено особливості забезпечення економічної безпеки та стабільного розвитку підприємства. Визначено головні шляхи взаємодії менеджерів з службами безпеки підприємств і кадровими підрозділами для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Ключові слова: *кадрова безпека, забезпечення бізнесу, бізнес, підприємство, економічна безпека, прийняття рішень.*

Постановка проблеми. *Убезпечення бізнесу, локалізація ризиків і загроз, ліквідація їх наслідків, зменшення збитків і втрат є реальною проблемою кожного підприємства, незалежно від сфери його діяльності, найважливішим завданням менеджменту підприємства. Ці проблеми пов'язані з тим, що негативні тенденції розвитку*

вітчизняного бізнесу, які спостерігаються останнім часом, вагомі матеріальні збитки та «соціальні травми» внаслідок збільшення їх кількості та сфери поширення, становлять загрозу економічній безпеці підприємства як складової загальної системи економічної безпеки держави.

Сучасна система управління кожного підприємства, яка наділена адміністративно-правовими повноваженнями, має низку проблем у виконанні покладених на неї завдань щодо забезпечення бізнесу, тому актуальним є її удосконалення у сфері безпекознавства.

Управлінський персонал підприємства, який приймає управлінські рішення, визнає те, що конфлікти та кризи потенційно можуть виникати в будь-якій сфері їх відповідальності. Менеджмент підприємства знаходиться у постійній взаємодії з персоналом підприємства, тому прийняття управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства чи бізнесу загалом тісно переплетено з психологією управління персоналом.

Стан дослідження. Питання економічної безпеки підприємств розглядалися в низці праць вітчизняних науковців та економістів: В. Г. Алькеми, О. В. Ареф'євої, О. І. Барановського, З. С. Варналія, К. С. Горячевої, Л. І. Донець, Г. В. Козаченко, О. М. Ляшенко, Н. Й. Реверчук, П. Я. Пригунова, Ю. С. Погорелова, С. Ф. Покропівного та інших. Здійснювали вагомі дослідження та привносили свої розробки в теорію з цього питання такі зарубіжні вчені: Дж.-К. Ван Хорн, К. Жюгляр, Дж. Найт, Т. Аліссон, Г. Фостер, Й. Шумпетер. Однак, урахувавши те, що прийняття управлінських рішень стосовно забезпечення підприємства дотичне до психології управління персоналом, треба більш детально дослідити взаємозв'язки між функціонуванням системи управління персоналом та психологією управління з урахуванням економічного мислення людини, груп людей, верств населення, що забезпечує психологію управління конкретними висновками щодо їх ставлення до економічної дійсності та стосовно конкретної економічної ситуації [1]. З огляду на це, можемо стверджувати про важливість цих факторів для визначення конкретних управлінських засобів впливу на їх економічну поведінку.

Мета статті – дослідити вплив і залежність методів прийняття управлінських рішень, управління кадровою безпекою та соціально-психологічних методів управління на загальні результати діяльності бізнес-структур та їх забезпечення в умовах ринку.

Виклад основних положень. Убезпечення бізнесу та діяльності підприємства пропонуємо розглянути через призму змісту цих понять, а саме: за трактуванням у Wikipedia, бізнес (англ. *business* – справа,

діло) – підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не може суперечити закону і спрямована на отримання прибутку, а підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торгівельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами [2]. Бізнес – це конкретна діяльність, організована в межах певної структури, спрямована на отримання прибутку [3]. Тобто поняття «бізнес» розглядаємо значно ширше, ніж поняття «підприємство». Відповідно, безпека бізнесу – це основа збереження стійких конкурентних позицій, ефективне функціонування та стабільний розвиток суб'єктів господарської діяльності. Економічна безпека підприємства – це такий стан підприємства, коли за умов ефективного використання корпоративних ресурсів досягається запобігання, послаблення або захисту від існуючих ризиків та загроз [4].

Своєю чергою, управління безпекою – це невід'ємний елемент культури ведення бізнесу, тобто якість бізнесу загалом. Якість бізнесу характеризують такі основні елементи: економічна ефективність; соціальне спрямування; безпека. Тобто, управляючи безпекою бізнесу, ми забезпечуємо його якість, приймаємо низку управлінських рішень, направлених на покращення ефективності бізнесу, взаємодію персоналу, удосконалення логістичних ланцюгів, поліпшення охоронної структури, мотивації персоналу тощо.

Технологія прийняття рішень – це сформована послідовність управлінських операцій та практичних процедур, а саме: (1) визначення та діагностика проблеми; (2) розроблення і конкретизація способів її розв'язання; (3) вибір критеріїв оцінювання; (4) виокремлення методів та способів оцінювання; (5) визначення можливих варіантів оцінювання; (6) з множини можливих вибір оптимального варіанту; (7) підбір персоналу на основі психологічних спостережень. Адже управлінські рішення приймаються керівниками (менеджерами) і саме під час їх прийняття менеджер повинен володіти основними аспектами психології управління.

Психологія управління є результатом управлінської практики, зібраних психологічних спостережень та комплексом загальних висновків з розвитку і наслідками управління. Психологія управління – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність [2]. Вона акумулює базові теорії та вивчає загальні, універсальні принципи для всіх об'єктів дослідження.

Для забезпечення бізнесу необхідно організувати дієздатну систему безпеки бізнесу. Ефективність її функціонування пов'язується з тим, наскільки точно вона реагує на навколишнє середовище, наскільки стійка до несподіваних змін у середовищі, зокрема стратегічних, наскільки ефективно використовує потенційні можливості [5], як працює менеджмент, його взаємодія зі службою безпеки підприємства (організації), правоохоронними структурами та спеціалізованими охоронними фірмами.

На жаль, економічна ситуація в Україні характеризується зростанням економічної злочинності в усіх базових сферах економіки, застосуванням вишуканих способів порушення й використання недосконалості чинного законодавства, недобросовісної конкуренції, рейдерства. За таких обставин процес успішного функціонування й економічного розвитку вітчизняного бізнесу залежить від забезпечення їх економічної безпеки, ефективності управління. Фактори, що ускладнюють забезпечення вітчизняного бізнесу: нестабільність економічної та політичної ситуації, недосконалість законодавчої бази, стан неоголошеної війни в Україні, відсутність інвесторів, неефективне управління без урахування його корпоративного характеру, неефективний кадровий менеджмент та відсутність аспектів психології управління у прийнятті управлінських рішень.

Досліджуючи особливості управління людськими ресурсами, проаналізуємо унікальну книгу «Релігія бізнесу» Томаса Дж. Уотсона-молодшого, керівника ІВМ, і згадати його три основні постулати щодо взаємозв'язку людини, організації та стратегії бізнесу: «Я твердо впевнений в тому, що будь-яка організація для досягнення успіху повинна володіти чітко сформульованими переконаннями, які стануть передумовою її стратегії і діяльності»; «Якщо компанія виходитиме з взаємовідносин людини і його покупця, їх взаємної довіри, важливості репутації, ідеї про те, що на першому місці завжди повинен стояти клієнт, то вона зможе дуже сильно вплинути на свою власну долю»; «Зберегти компанію етичною і етично чистою – обов'язок вищого керівництва. Це не можна пускати на самоплив» [6, с. 2].

Конкретизуючи визначення управління щодо людських ресурсів, О. Лазоренко подає таке визначення: «управління людськими ресурсами – це система технологій, методів, заходів впливу організації на своїх співробітників заради повного використання їхнього потенціалу та компетенцій, щоб досягти організаційної мети діяльності» [7]. На нашу думку, «управління персоналом – частина кадрової політики підприємства, основними функціями якого є планування потреби в категоріях персоналу, його набір та відбір, забезпечення процесу

навчання персоналу, визначення розміру заробітної плати і пільг та інше» [4, с. 352]. Управління людськими ресурсами розглядаємо як одну з функцій керівника або менеджера з персоналу організації при роботі з людьми. Сутність управління людськими ресурсами полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне надбання, багатство будь-якої організації, яке потрібно добирати, розміщувати, розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей організації.

Для аналізу показників управління людськими ресурсами використаємо результати опитування провідних американських та японських управлінців великих компаній та на їх основі визначимо головні пріоритети в управлінні людськими ресурсами в організаціях [8]:

1) планування людських ресурсів для майбутніх потреб – складова формування стратегії самої організації;

2) керівник відділу людських ресурсів повинен бути членом вищої ланки керівництва та мати доступ до планування бізнесу, виробництва та його асортименту;

3) керівник відділу людських ресурсів повинен бути ознайомлений зі стратегією і тактикою організації, сегментами ринку, де дія компанія, та прогнозами на майбутнє;

4) роль функцій управління людськими ресурсами повинна бути трансформована з процесуальної у ключову, провідну щодо підбору, навчання та розвитку людських ресурсів;

5) головними критеріями просування по службі, росту в кар'єрі будуть різноманітність і широта кваліфікації, вміння співробітників досягати конкретних результатів у процесі діяльності, вміння формувати та працювати у команді, ділова бізнес-етика.

Саме від результатів процесу управління персоналом залежить якість прийнятих управлінських рішень, рівень кадрової безпеки бізнесу та його забезпеченість. Важливим складником економічної безпеки підприємства є кадрова безпека, яку розглядають як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.

Отож, економічна безпека підприємства передбачає стійкий розвиток (тобто збалансований і безупинний), що досягається за допомогою використання усіх видів ресурсів. і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

На нашу думку, метою кадрової безпеки підприємства має бути не тільки запобігання та попередження негативних впливів на персонал, а й захист претендента, створення сприятливих умов для його праці. З уваги на те, що персонал – це ресурс, не треба забувати принцип гуманності та соціального захисту. На відміну від інших ресурсів, персонал – це живі істоти. Кадрова безпека підприємства – це процес виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження ризиків, загроз і небезпек, спрямованих на персонал та його інтелектуальний потенціал, що має виявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства. Психологія забезпечення кадрової безпеки є одним із напрямів психології управління, яка впливає на процес прийняття рішень.

Отже, кадрова безпека підприємства повинна посідати провідне місце серед інших складових економічної безпеки, передбачати тісний зв'язок із прийняттям управлінських рішень та управлінням бізнесом у цілому. Під час прийняття управлінських рішень менеджер має враховувати реалізацію завдань служби безпеки, які спрямовані не лише на протидію негативному впливу з боку персоналу, а й тим факторам, що спрямовані ззовні на дискредитацію чи підкуп працівників фірми. Адже, крім економічного збитку від загроз кадровій безпеці, існують і нематеріальні втрати, що обумовлює зниження морального духу підприємства, псування його репутації, зниження вартості акцій і порушення ділових відносин з партнерами. Таким чином, підприємства відчувають зростання загроз зі сторони власного персоналу, які пов'язані зі збільшенням ризиків в управлінні персоналом. Негативні наслідки таких ризиків можуть призвести до зниження ефективності менеджменту підприємства та до повної втрати його власником. Тому визначення загроз кадровій безпеці дає змогу зменшити ризики у виробничо-комерційній діяльності підприємств, створити підґрунтя для прийняття управлінських рішень, для забезпечення бізнесу[9].

Прийняття рішення в системі економічної безпеки бізнесу – складний і відповідальний, одночасно і творчий, процес вибору певних альтернативних рішень із сукупності можливих варіантів дій, які скеровані на реалізацію цілей бізнес-структур, підприємств та організацій. Основою управлінських рішень є організація колективної праці, коли менеджер приймає рішення, як особа, що наділена відповідними владним повноваженнями. Тобто люди, які приймають рішення, – це суб'єкти управлінського рішення, що наділені відповідними повноваженнями для прийняття рішень стосовно забезпечення бізнесу. Не будемо акцентувати на індивідуальних чи групових формах прийняття рішень, на різних підходах до цього відповідального процесу, які

є основою ефективної діяльності будь-якого бізнесу, одночасно базуючись як на раціональній основі, так і ірраціональній. Вони мають право на існування та практичне застосування в бізнес-структурах.

Процес підготовки та прийняття управлінських рішень схематично зображено на рис.

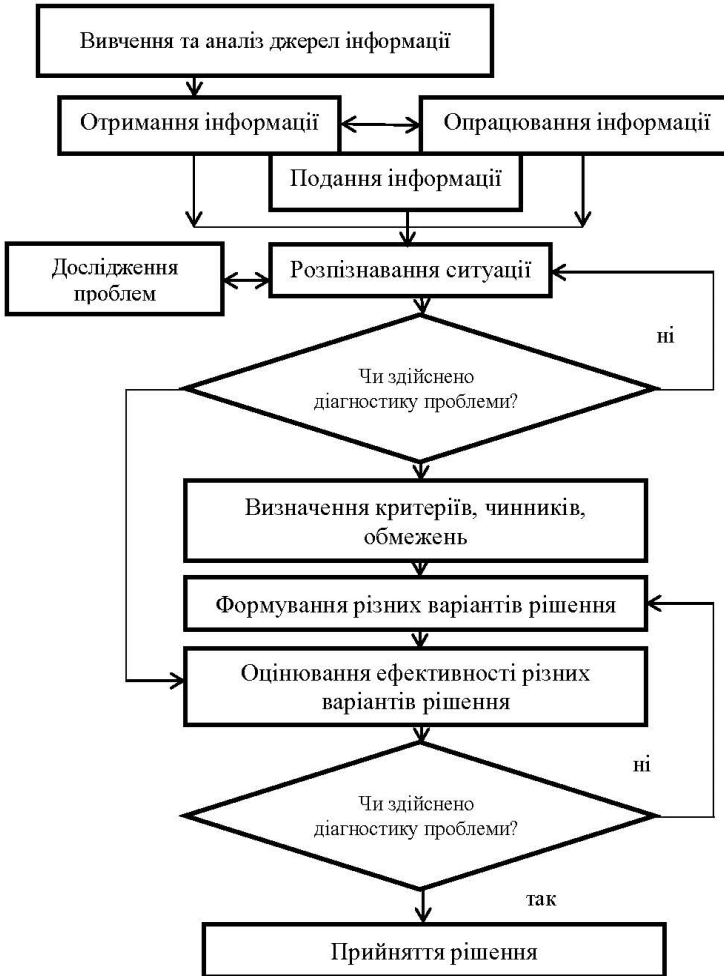


Рис. 1. Процес підготовки і прийняття управлінських рішень

Процес оцінювання дій, тісно пов'язаний з психологією управління, управлінням персоналом, і є важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень на різних його етапах. Зокрема, на етапі діагностики проблеми менеджер оцінюєджерела отримання інформації, персонал, який займається такою діяльністю, обсяги та рівень поширення проблеми, межі її розповсюдження. На етапі обґрунтування і моніторингу менеджер оцінюєможливі варіанти рішень проблеми, їх переваги та недоліки, враховує прогнозовані ризики та загрози. На етапі прийняття рішення менеджер оцінюєможливі збитки та втрати: матеріальні, фінансові, трудові і моральні, що можуть виникнути після прийняття рішення. Зазвичай, як доводить практика, перевагу в більшості менеджери надають тому рішенню, яке вже їм відоме і має позитивні результати. Але необхідно враховувати не тільки позитивні, а й можливі негативні наслідки реалізації управлінського рішення, які можуть виникнути під впливом зовнішнього середовища з врахуванням політичної та економічної ситуації в державі. Зазвичай управлінські рішення приймаються менеджерами бізнес-структур в умовах значної невизначеності, тому менеджер повинен системно та в комплексі враховувати всі чинники та фактори, які впливають на фінансово-господарську діяльність фірми.

Чільне місце в процесі реалізації управлінського рішення посідає застосування методів контролю: фінансового, виробничого, кадрового контролю, контролю якості тощо.

Висновки. Отже, менеджери повинні добре знати переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, уміти практично застосовувати їх в бізнес-структурах, комбінувати та взаємопов'язувати, виділяти основні управлінські цілі та завдання їх реалізації, структурувати і доповнювати сукупність існуючих форм і методів прийняття рішень. З практичного досвіду можна стверджувати, що менеджер повинен використовувати весь арсенал існуючих соціально-психологічнихметодів прийняття управлінських рішень на всіх рівнях та етапах управління економічною безпекою бізнесу, що сприятиме формуванню об'єднаного та сильного колективу, висококваліфікованої ефективної команди, де кожен працівник відчуватиме себе затребуваним, реалізованим і захищеним та, своєю чергою, реалізовуватиме в повному обсязі власний потенціал, що призведе до ефективності і результативності діяльності підприємства, його економічної стабільності і безпеки.

1. Олбран-Лембрик Л. Е. Психологія управління. – 2-ге вид., доп. / Л. Е. Лембрик. – К.: Академвидав, 2010. – 544 с.

2. Матеріали сайту Wikipedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>
3. Фроленко В. Г. Структура бізнесу в ринковій економіці / В. Г. Фроленко, О. О. Зобенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_NPE_2007/Economics/21077.doc.htm
4. Живко З. Б. Словник сучасних економічних термінів / З. Б. Живко, М. О. Живко, І. Ю. Живко. – Львів: Край, 2007. – 384 с.
5. Терентьева А. В. Системний аналіз як метод ухвалення і обґрунтування рішень у сфері цивільного захисту / А. В. Терентьева // Державне управління: удосконалення та розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua=741>
6. Уотсон-молодший Т. Дж. Релігія бізнесу / переклад з англ. – СПб.: Пітер. 2004. – 128 с.
7. Лазоренко О. О. Людські ресурси в сучасних організаціях: концептуальні засади теоретичного аналізу / О. О. Лазоренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://alumni.iatp.org.ua/publications>
8. Amaya T. Recent Trends in Human Resource Development. Japan Industrial Reiat.Sec. The Japan Institute of Labour / T. Amaya. – Tokyo, 1990. – #17. – Р. 1.
9. Менеджмент безпеки персоналу: навч. посібник З. Б. Живко, О. Б. Баворовська, М. О. Живко, Л. М. Плахотнюк, Х. З. Босак; за заг. ред. З. Б. Живко. – Львів: Ліга-Прес, 2011. – 228 с.

Живко З. Б. Обеспечение безопасности бизнес-структур через призму психологии управления и принятия решений

Исследовано особенности современной системы управления безопасностью бизнеса с использованием методов принятия решений и обеспечения кадровой безопасности.

С учетом взаимодействия различных структур предприятия, а также психологии управления и учитывая преимущества персонала как основного генератора идей, защитника бизнеса и индикатора принятых решений исследованы особенности обеспечения экономической безопасности и устойчивого развития предприятия.

Определены главные пути взаимодействия менеджеров со службами безопасности предприятий и кадровыми подразделениями для принятия оптимальных управленческих решений.

Ключевые слова: *кадровая безопасность, защита бизнеса, бизнес, предприятие, экономическая безопасность, принятие решений.*

Zhyvko Z. B. Business structure insurance through the psychology management lens and decision-making

The article considers the modern safety management features of the business system using methods of decision-making and personnel safety ensurance. The different structures interaction of the company, including management psychology and preferring personnel as the main generator of ideas, business protector and

indicator of decisions, peculiarities ensuring economic security and sustainable development of the enterprise are investigated.

The main ways of the interaction between managers from the security services and the personnel departments of enterprises to make better managing decisions are defined.

The company management that takes management decisions, admits the fact that conflicts and crisis can potentially occur in any area of their responsibility. The company management is in constant interaction with the company staff, so the management decisions adoptions to ensure economic security or business in general is closely intertwined with the psychology of human resource management.

For business insurance is necessary to organize a functioning business security system.

The effectiveness of its functioning is related to how exactly it responds to the environment, how it resists to sudden changes in the environment, including strategic, how leverages is the use of the potential, how the management department is working, its interaction with the security services of the enterprise (organization), law enforcement and specialized security companies.

That's why the results of the HR depends on the management decisions quality, the personnel business security level and its safety. An important component of economic security is the personnel security, which is considered as a process of preventing negative effects on the company economic security because of the risks and threats associated with the personnel, its intellectual potential and labour relations in general.

Thus, economic security involves sustainable development (i.e., balanced and non-stop), which is achieved through the use of all types of resources, and business opportunities, which guaranteed the most effective use for stable operation and dynamic scientific and technological and social development, prevention of internal and external negative influences (threats).

The refore, managers should be familiar with the advantages and disadvantages of different methods of decision-making to be able practically apply them in business organizations, combine and link, provide basic management goals and objectives of their implementation structure and complement the existing set of forms and methods of decision-making.

From the practical experience it can be claimed that the manager must use the entire arsenal of existing socio-psychological methods of decision-making at all levels and stages of economic security management business, which will help to form a strong and united team, highly effective team, where every employee will feel demand, implemented and protected, and in turn realize their own full potential, leading to efficiency and performance of the company, its economic stability and security.

Key words: *personnel safety, insurance business, business enterprise, economic security decision-making.*

Стаття надійшла 1 жовтня 2014 р.