

Г.В. КОЗАЧЕНКО

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава

О.В. ІЛЛЯШЕНКО

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Сєвєродонецьк

## ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

*Дієздатність системи економічної безпеки підприємства визначається її відповідністю системі управління підприємства, яка закладається у ході імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємства. Така імплементація спричиняє зміни у системі управління підприємства, які мають відбуватися за двома напрямками – особистісні та організаційні зміни. Для опису організаційних змін, їхньої послідовності та подолання спротиву персоналу таким змінам адаптовано та наповнено конкретним змістом модель "айсберга" С.Н. Германа, модель проведення організаційних змін Л. Грейнера, модель "кривої змін" Дж. Дак.*

*Ключові слова: підприємство, система, економічна безпека, управління, імплементація, зміни, модель, адаптація.*

G.V. KOZACHENKO

Poltava National technical Yuri Kondratyuk university, Poltava

O.V. ILLYASHENKO

East Ukrainian Volodimir Dahl National university, Severodonetsk

## IMPLEMENTATION OF ECONOMIC SECURITY SYSTEM INTO A SYSTEM OF MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

*Abstract.* Aim of the article is to suggest content and sequence of implementation of economic security system to system of enterprise managing using well-known models of organizational changes.

*Specification of results.* Capacity of enterprise economic security system is defined as its coherence with system of enterprise managing, that is built while implementing enterprise economic security system into system of enterprise managing. Such implementation causes to changes in enterprise managing system that should be conducted on two directions – personal changes and organizational changes. To describe organizational changes, their sequence and overcoming resistance to changes models of "Iceberg" by S.N. Herman, making organizational changes by L. Greiner, "Change curve" by J. Duck are adapted and fulfilled with specific content

*Conclusions.* Adaptation of organizational changes models and their synthesis in implementation of enterprise economic security system into the system of enterprise managing showed on the one hand effectiveness of such models in making organizational changes with the aim of implementation of economic security system into system of enterprise managing. On the other hand made adaptation created pre-conditions of coherent and manageable making organizational changes because of such implementation.

*Keywords:* enterprise, system, economic security, management, implementation, changes, model, adaptation.

A.V. KOZACHENKO

Полтавський національний технічний університет

імені Юрія Кондратюка, г. Полтава

Е.В. ІЛЛЯШЕНКО

Всхідноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, г. Сєвєродонецьк

Дееспособність системи економічної безпеки підприємства визначається її відповідністю системі управління підприємства, яка закладається в ході імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємства. Така імплементація викликає зміни в системі управління підприємства по двом напрямкам - особистісні та організаційні зміни. Для описання організаційних змін, їх послідовності та подолання спротиву персоналу таким змінам адаптовано і наповнено конкретним змістом модель "айсберга" С. Н. Германа, модель проведення організаційних змін Л. Грейнера, модель "кривої змін" Дж. Дак.

Адаптація моделей організаційних змін і їх синтез в імплементації системи економічної безпеки підприємства в систему управління підприємства, з одної сторони, показали дійсність цих моделей в проведенні організаційних змін, які здійснюються з конкретною метою - імплементацією системи економічної безпеки підприємства в систему управління підприємства, а, з другої, створили основи для послідовного і управляемого здійснення організаційних змін, передбачених цією імплементацією.

Ключові слова: підприємство, система, економічна безпека, управління, імплементація, зміни, модель, адаптація.

**Постановка проблеми.** Дієздатність системи економічної безпеки підприємства багато у чому визначається її адекватністю системі управління підприємства. Саме така адекватність забезпечує зайняття системою економічної безпеки належного їй місця у системі управління підприємства, завдяки

чому система економічної безпеки може виконувати свою роль в управлінні підприємством.

Відповідність системи економічної безпеки системі управління підприємства закладається у ході імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємства. Така імплементація неминуче спричиняє зміни у системі управління підприємства, тобто йдеться про її адаптацію, яка має забезпечити пристосування системи управління підприємства до появи нової підсистеми або надсистеми і, відповідно, до використання механізмів системи економічної безпеки підприємства. Ці процеси є взаємними: адаптація системи управління підприємства у вигляді певних змін необхідна для розташування в ній системи економічної безпеки (як підсистеми або надсистеми), проте зміни в діяльності та управлінні підприємством (і зміни у системі управління підприємства не є винятком) впливають і на економічну безпеку підприємства, і на її систему, і на дію механізмів системи.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Зміни у системі управління підприємством при створенні та об'єктивізації системи економічної безпеки підприємства є новим та маловивченим питанням. Формування наукового напрямку з управління змінами поки ще не завершено, можна говорити лише про напрацювання концептуальних та наукових засад і створення відповідної методології та механізмів управління змінами. Проблематика впливу змін в діяльності та управлінні підприємством на його економічну безпеку окреслена В.Г. Алькємою та О.С. Кириченко [1]. На думку авторів [1], питання особливостей управління змінами на підприємстві, викликаних необхідністю забезпечення економічної безпеки підприємства, набувають актуальності. Ці зміни необхідні для підвищення безпекоспроможності підприємства. Проте проблематика змін в системі управління підприємства при імплементації системи економічної безпеки перебуває у стані напрацювання не лише концептуальних засад, відповідної методології та інструментального базису, але й термінологічних (понятійних) та наукових засад.

**Метою статті** є зміст та послідовність імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємства з використанням відомих моделей організаційних змін.

**Виклад основного матеріалу.** Імплементація системи економічної безпеки до системи управління підприємства пов'язана зі здійсненням змін, метою яких є усунення організаційних невідповідностей, пов'язаних з вимогами виконання певних дій, функцій та завдань фахівців служби (відділу) економічної безпеки та працівників структурних підрозділів у безпекозабезпечувальній діяльності та оцінюванням впливу різноманітних управлінських рішень на рівень економічної безпеки підприємства.

Зміни, які становлять сутність адаптації системи управління підприємством до імплементації системи економічної безпеки, мають відбуватися за двома напрямками – особистісні та організаційні зміни. Зміни у системі управління підприємством передбачають, перш за все, трансформацію свідомості працівників шляхом формування безпекоорієнтованого управління, а вже потім - зміну процесів, що складають зміст діяльності окремих підрозділів та підприємства в цілому, шляхом перенаштування системи комунікацій, розподілу повноважень та відповідальності, а також прийняття рішень з позиції оцінювання їхнього впливу на рівень економічної безпеки підприємства.

Для опису адаптації системи управління підприємства до імплементації системи економічної безпеки підприємства вибрано модель "айсберга" С.Н. Германа. Головною метою змін у "жорсткій" та "м'якій" сферах організаційного життя за моделлю "айсберга" при імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємства є формування єдиного ставлення всіх його працівників до сприйняття економічної безпеки як головної умови діяльності та розвитку підприємства, до забезпечення економічної безпеки, що потребує зміни підходів до виконання завдань відповідно до посадових інструкцій працівників. Фундаментом формування єдиного ставлення працівників до сприйняття та забезпечення економічної безпеки є формування тотального "безпекового мислення", яке має виявлятися на усіх етапах формування та прийняття управлінських рішень у структурних підрозділах та підприємства в цілому.

Розподіл змін за "жорсткою" та "м'якою" сферами організаційного життя за моделлю "айсберга" при імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємства показано у табл. 1.

Таблиця 1

**Зміни у "жорсткій" та "м'якій" сфері організаційного життя при  
імплементції системи економічної безпеки**

Сфера	Види змін
"Жорстка" сфера	Формальне позитивне ставлення керівництва та власників підприємства до безпекоорієнтованого управління, безпекозабезпечувальної діяльності та безпекоспроможності підприємства Об'єктивізація системи економічної безпеки підприємства у вигляді створення служби (відділу) економічної безпеки Утримання служби (відділу) економічної безпеки Визначення компетенції служби (відділу) економічної безпеки Розроблення та уведення в дію Регламенту служби (відділу) економічної безпеки Розподіл повноважень та відповідальності щодо захисту об'єктів системи економічної безпеки між структурними підрозділами підприємства та їхнє відображення у внутрішньокорпоративних документах Обов'язковість виконання рекомендацій служби (відділу) економічної безпеки (залежно від статусу системи економічної безпеки)
"М'яка" сфера	Перетворення забезпечення економічної безпеки як умови діяльності підприємства на ідеологію та філософію управління (безпекоорієнтоване управління) Зміна образу мислення та переконань керівництва, власників та працівників підприємства щодо безпеки спроможності підприємства Реальне налаштування керівництва підприємства на забезпечення економічної безпеки, очолювання керівниками всіх рівнів безпекоорієнтованого управління, виявлення особистої зацікавленості Неформальне позитивне ставлення керівництва та власників підприємства до безпекоорієнтованого управління, безпекозабезпечувальної діяльності та безпекоспроможності підприємства Сповідування безпекоорієнтованого управління працівниками підприємства Визнання безпекозабезпечувальної діяльності одним з видів управлінської діяльності підприємства

Організаційні зміни у системі управління завдяки появі нової підсистеми – системи економічної безпеки підприємства - це зміни, що стосуються інших елементів системи управління, не пов'язаних з персоналом підприємства та його некодифікованих знань (знання, що невід'ємні від працівників). Організаційні зміни стосуються зміни процесів, комунікації, організаційної структури (табл. 2).

Таблиця 2

**Організаційні зміни у системі управління внаслідок появи нової підсистеми**

Елемент системи управління	Види змін
Структура управління	Створення служби (відділу) економічної безпеки Можлива ліквідація або реорганізація інших структурних підрозділів Зміни у підпорядкуванні структурних підрозділів
Комунікації	Організація взаємодії структурних підрозділів зі службою (відділу) економічної безпеки Включення служби (відділу) економічної безпеки у маршрути руху інформації на підприємстві Імплементція руху інформаційних потоків, що визначено механізмами системи економічної безпеки підприємства, до загальної інформаційної мережі підприємства
Організація управління	Розподіл повноважень, відповідальності та прав щодо захисту об'єктів безпеки системи економічної безпеки Розроблення, прийняття (затвердження) та уведення в дію низки корпоративних документів, у яких визначено компетенцію служби (відділу) економічної безпеки та структурних підрозділів щодо захисту об'єктів безпеки системи економічної безпеки Зміна компетенції (повноважень та відповідальності) інших структурних підрозділів
Знання (кодифіковані)	Формування та підтримування баз даних щодо стану, використаних способів захисту об'єктів безпеки системи економічної безпеки та результатів їхнього застосування; витрат ресурсів на захист об'єктів безпеки; загроз об'єктам безпеки Методи оцінювання економічної безпеки об'єктів безпеки системи економічної безпеки, економічної безпеки підприємства, стану системи економічної безпеки, результативності механізмів системи Проведені аналізи щодо захисту об'єктів безпеки системи економічної безпеки, економічної безпеки, результативності використаних способів, ефективності їхнього використання Прогнози щодо економічної безпеки підприємства, активізації загроз об'єктам безпеки системи економічної безпеки, наслідків реалізації загроз, ресурсів, необхідних для підтримування безпекоспроможності підприємства

Організаційні зміни у системі управління підприємства більш формалізовані та структуровані порівняно зі змінами на особистісному рівні. Але особистісні та організаційні зміни мають відбуватися спільно, оскільки організаційні зміни є нерезультативними, формальними без зміни в поведінці співробітників. Проте зміни в поведінці співробітників завжди обов'язково спричинять організаційні зміни [6].

Для узагальненого відображення послідовності організаційних змін, пов'язаних з імплементцією системи економічної безпеки підприємства у систему управління підприємства, як базову модель

проведення змін вибрано модель проведення організаційних змін Л. Грейнера [8], яку наповнено конкретним змістом з метою відображення послідовності дій з імплементації системи економічної безпеки підприємства у систему управління підприємством (рис. 1).

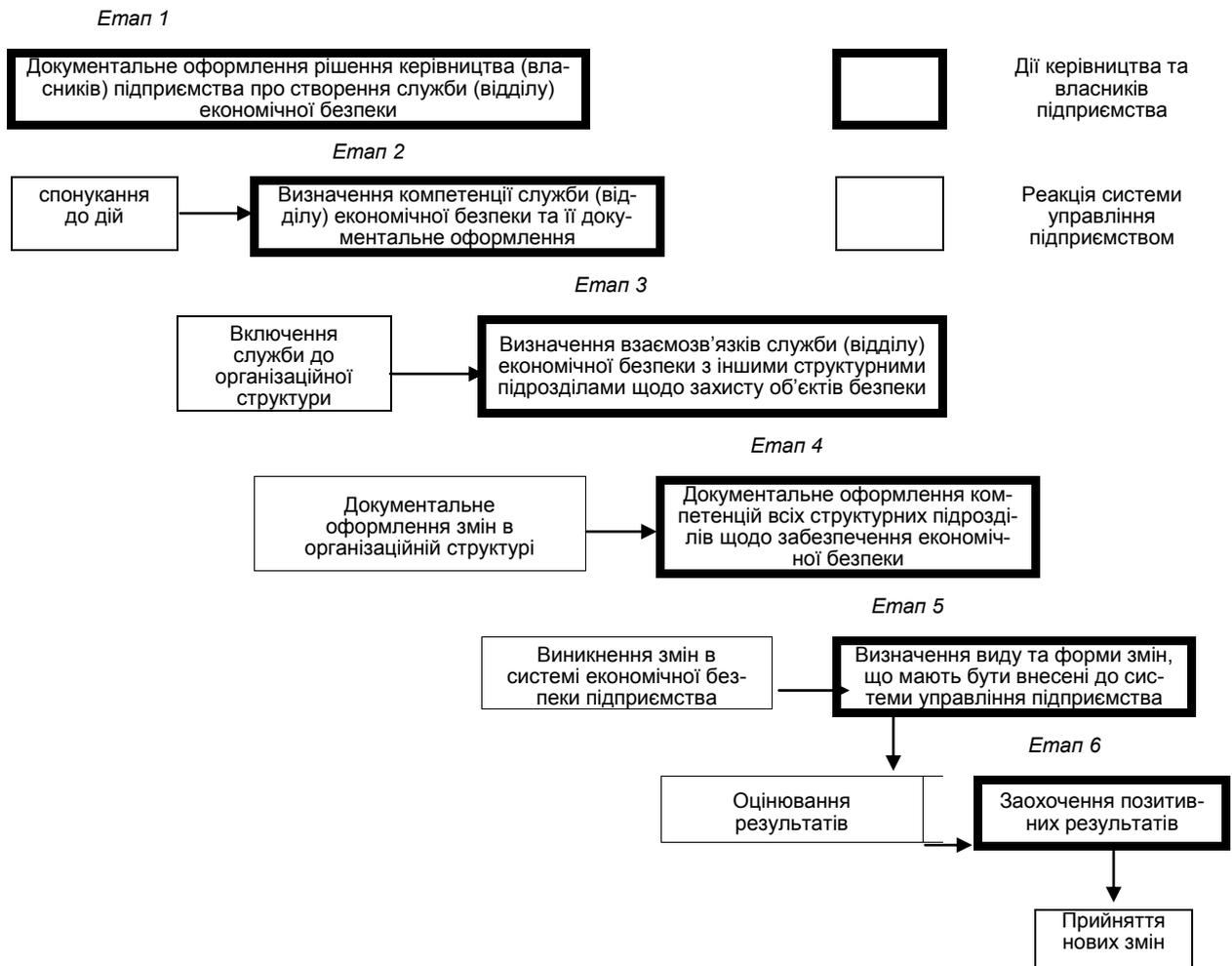


Рис. 1. Модель проведення організаційних змін Л. Грейнера, адаптована до імплементації системи економічної безпеки підприємства у систему управління підприємства

Наповнення моделі проведення змін Л. Грейнера конкретним змістом в контексті імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємства передбачає розроблення інструментарію щодо розподілу повноважень, відповідальності і комунікацій між службою (відділом) економічної безпеки та структурними підрозділами підприємства. У розробленні такого інструментарію використано матричний метод, з використанням якого пропонується скласти: матриці розподілу відповідальності (показано розподіл дій посадових осіб та структурних підрозділів підприємства щодо забезпечення економічної безпеки підприємства) та матриці функціональної взаємодії (показано розподіл компетенції служби (відділу) економічної безпеки між працівниками служби). Використання цих матриць дозволяє конкретизувати компетенції служби (відділу) економічної безпеки до рівня конкретної роботи, виконання якої можна включити до посадових обов'язків фахівців служби.

При здійсненні змін у системі управління підприємства при імплементації системи економічної безпеки підприємства і, відповідно, створенні служби (відділу) економічної безпеки неминучий спротив персоналу, який належить, частіше за все, до прихованого. Для виявлення окремих працівників та їхніх

груп, які більшою мірою можуть чинити спротив (причому, не завжди навмисно) імплементації системи економічної безпеки у систему управління підприємства, узагальнено можливі причини спротиву [2,3,4,7] (табл. 3).

Таблиця 3  
Основні причини виникнення спротиву персоналу та його наслідки

Природа спротиву	Причина	Наслідки
Особистий інтерес окремих працівників	Очікування особистих втрат в результаті функціонування служби (відділу) економічної безпеки	"Політична" поведінка, створення груп тиску
Неправильне розуміння цілей та завдань служби (відділу) економічної безпеки	Низький ступінь довіри до менеджменту	Чутки, плітки
Негативна оцінка наслідків створення служби (відділу) економічної безпеки	Неадекватне сприйняття розроблених заходів, отримання інформації з недостовірних та недоброчесних джерел	Відкрита незгода колективу
Відчуття кваліфікаційної неготовності працівників до діяльності служби (відділу) економічної безпеки	Побоювання людей, що вони не володіють необхідними навичками або вміннями	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу
Високий рівень непередбачуваності, що може супроводжувати впровадження діяльності служби (відділу) економічної безпеки	Зростання почуття недовіри, консерватизму, негативного ставлення до будь-яких змін	Проведення попередніх змін бесід зі співробітниками
Сумніви щодо процесу та способів забезпечення економічної діяльності	Недовіра компетентності ініціаторів змін	"Еталонна" поведінка, необхідність залучення фахівців і консультантів, компетенція яких не викликає сумнівів

Дані табл. 3 слугують основою ідентифікації причин явного та прихованого, навмисного або навіть неусвідомленого спротиву (явного та прихованого, навмисного або навіть неусвідомленого) персоналу підприємства при створенні служби (відділу) економічної безпеки. З використанням даних табл. 3 виникають підстави для розроблення інструментарію подолання спротиву персоналу.

За результатами аналізу інструментів подолання спротиву змінам як найбільш ефективний інструмент у подоланні спротиву створенню служби (відділу) економічної безпеки підприємства та змінам у його організаційній структурі вибрано модель "кривої змін" Дж. Дак, у якій основну увагу приділено емоційній поведінці людей, що супроводжують будь-які організаційні зміни [5, с. 117]. У цій моделі процес змін представлено у вигляді послідовності передбачуваних і керованих етапів ("крива змін"): застій, підготовка, реалізація, перевірка на міцність, досягнення мети.

Адаптована модель "кривої змін" Дж. Дак доповнює використану модель "айсберга" С. Германа та адаптовану до імплементації системи економічної безпеки підприємства у систему управління підприємства модель організаційних змін Л. Грейнера. Сукупність адаптованих моделей організаційних змін створює інструментальний базис такої імплементації, а їхнє використання дозволяє послідовно провести організаційні зміни, зумовлені імплементацією системи економічної безпеки підприємства у систему управління підприємства, врахувати особливості організаційних змін, виконати всі необхідні дії.

**Висновки.** Дієздатність системи економічної безпеки визначається її адекватністю системі управління підприємства, яка закладається у ході імплементації системи економічної безпеки до системи управління підприємства і неминує спричиняє зміни у системі управління підприємства. Тому у дослідженні цього питання використано адаптовану модель "айсберга" С.Н. Германа (для опису адаптації системи управління підприємства до імплементації системи економічної безпеки підприємства), наповнено конкретним змістом модель проведення організаційних змін Л. Грейнера (для узагальненого відображення послідовності організаційних змін, пов'язаних з імплементацією), адаптовану модель "кривої змін" Дж. Дак (у розробленні принципової послідовності заходів щодо виявлення основних причин виникнення спротиву працівників та вибору способів протидії йому).

## Література

1. Алькема В. Г. Управління змінами в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності / В. Г. Алькема, О. С. Кириченко // Вчені записки Університету "КРОК". — 2014. — Вип. 38. — С. 112-118.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : [учеб. пособ] / М. Армстронг; 10-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — 848 с.
3. Герберт Д. Организационная психология. Человек и организация / Д. Герберт, Л. Розенштиль; пер. с нем. — Харьков: изд-во Гуманитарного центра О. А. Шипилова, 2006. — 624 с.
4. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон; пер. с англ. О. В. Бередикина, В. Д. Соколова. — М.: ООО "Вершина", 2004. — 912 с.
5. Дак Дж. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Джон Дак. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2002. — 320 с.
6. Дзяна С. Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах / С. Р. Дзяна, Р. Б. Дзяний // Ефективність державного управління. — 2013. — Вип. 34. — С. 31-40.
7. Мкртычян Г. А. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям / Г. А. Мкртычян, Е. Е. Войлокова // Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева. — 2013. — № 4(101). — С. 262-271.
8. Greiner L. E. Patterns of Organization Change / L. E. Greiner // Harvard Business Review. — 1967 May, June. — P. 67-112.

## References

1. Al'kema V. H. Kyrychenko O. S. Upravlinnya zminamy v systemi ekonomichnoyi bezpeky sub"yektiv hospodars'koyi diyal'nosti, Vcheni zapysky Universytetu "KROK", 2014, No. 38, S. 112-118.
2. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami. 10-e izd. SPb, Piter, 2012, 848 s.
3. Gerbert D., Rozenshtil L. Organizatsionnaya psihologiya. Chelovek i organizatsiya. Harkov: izd-vo Gumanitarnogo tsentra O. A. SHipilova, 2006, 624 s.
4. Grinberg Dj., Beyron R. Organizatsionnoe povedenie: ot teorii k praktike Moscow, ООО "Vershina", 2004, 912 s.
5. Dak Dj. Monstr peremen. Prichinyi uspeha i provala organizatsionnyih preobrazovaniy. Moscow, Alpina Biznes Buks, 2002, 320 s.
6. Dzyana S. R. Dzyanyy R. B. Teoretychni zasady upravlinnya zminamy v suchasnykh umovakh. Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya, 2013, No.34, S. 31-40.
7. Mkrtyichyan G. A., Voyloкова E. E. Opyit postroeniya klassifikatsii prichin soprotivleniya organizatsionnyim izmeneniyam. Trudy Nijegorodskogo gosudarstvennogo tehnicheskogo universiteta im. R.E. Alekseeva, 2013, No. 4(101), S. 262-271.
8. Greiner L. E. Patterns of Organization Change / L. E. Greiner // Harvard Business Review. — 1967 May, June. — P. 67-112.

Надіслана/Written: 29.06.2016 р.  
Надійшла/Received: