

7. Економічний словник-довідник / За ред. С.М. Мочерного. – К.: Феміна, 1995. – 368 с.
8. Економіка підприємства. Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001, – 528 с.
9. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Навч. посібник. – Вид. 2-ге, доп. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Дерев'янка. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.

УДК 658.152

Г. І. ДІБНІС, О. С. ШАРІПОВА, Я. М. ЗЕНІНА

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано і сформульовано підхід щодо розробки моделі адміністративного процесу впровадження змін на підприємстві, яка дозволяє забезпечити раціональну організацію адміністративного управління цим процесом. Розглянуто проблеми адміністративного управління процесом змін в організаційній культурі підприємства.

In the articles, going near development of model of administrative process introduction changes on an enterprise is reasonable and formulated, allowing providing rational organization of administrative management this process. The problems of administrative management are considered by the process of changes in the enterprise's organizational culture.

Постановка проблеми. Питанням адміністративного управління процесом впровадження змін на підприємстві в цілому, а також в організаційній культурі в спеціальній науковій літературі, присвячено недостатньо уваги. Комплексний розгляд питань, пов'язаних з організацією адміністративного управління процесом змін в організаційній культурі підприємства, зовсім відсутній.

В умовах високих темпів інноваційних змін, які відбуваються у всіх сферах діяльності підприємств, проблема впровадження нововведень із разових перетворюється на постійні. На підприємствах постійно відбувається процес впровадження нововведень. Цей процес вимагає організації комплексного управління як в області подолання опору змінам, так і в галузі управління цим процесом в режимі адміністрування, з метою повного і своєчасного виконання всіх поставлених завдань по впровадженню змін. Дане положення повною мірою стосується впровадження змін у сформовану організаційну структуру на підприємстві.

Аналіз основних досліджень. Аналіз наукової літератури показує що є ряд серйозних наукових праць, які розглядають проблеми впровадження змін з різних точок зору, наприклад, проектного менеджменту, програмно-цілового управління, психології управління. Це роботи М.О. Саломатіна, З.П. Румянцевої, В.М. Гончарова, А.Е. Воронкової, І.В. Мажури, К. Камерон, Дж. Ньюстром, К. Девіс., Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осбон та інші. Але в цих роботах питання адміністративного управління процесом впровадження змін на підприємстві практично не розглядаються, не розглядаються вони і в роботах присвячених питанням формування та розвитку організаційної культури. Дослідження питань, пов'язаних з адміністративним управлінням процесом змін в організаційній культурі підприємства є актуальними та вимагають детальнішої розробки.

Мета статті. Вивчення особливостей адміністративного управління процесом впровадження змін в організаційній культурі підприємства і забезпечення її успішного функціонування.

Виклад основного матеріалу. Здійснення змін – це спільна робота менеджерів, співробітників і адміністраторів організації. Запорукою успіху проведення перетворень є дотримання принципів адміністративного управління процесом змін. До основних принципів адміністративного управління процесом змін слід віднести:

По-перше, необхідно узгоджувати методи і процеси змін в організаційній культурі із звичайною діяльністю і управлінськими процесами в організації. В організаціях можлива боротьба за обмежені ресурси, наприклад, деякий персонал використовується як для планування або розробки змін, так і для виконання поточних справ. Ця проблема стає особливо гострою і делікатною в організаціях, де відбуваються великі зміни, наприклад, при абсолютних змінах в організаційній культурі підприємства, яка потребує перенавчання всього персоналу та змін стилю керівництва, впровадження нових цінностей на підприємстві тощо. Питання перш за все полягає в тому, як добитися цього без істотних витрат у розвитку персоналу та не знизити продуктивність його праці.

По-друге, адміністраторові слід визначити, в яких конкретних заходах, в якій мірі, і в якій формі керівництво організації необхідно прямо брати участь. Основний критерій – складність виконуваних дій, їхня важливість для організації. В великих організаціях топ-менеджери не можуть самі брати участь у всіх змінах в організаційній культурі, однак деякими з них повинні керувати особисто, або знайти спосіб надання та прояву управлінської підтримки. Заохочувальні послання з боку керівництва є важливим стимулом в здійсненні змін.

По-третє, необхідно узгоджувати один з одним різні процеси перебудови організації. Може, це і легко в невеликій або простій організації, але в великій і складній можуть виникнути значні труднощі. Часто різні підрозділи працюють над подібними питаннями (наприклад, впровадження нових комунікаційних технологій, прин-

цій та методів координації дій тощо). Вони можуть вийти із пропозиціями, які не вписуються в загальну політику керівництва і стандартні методики, або ж пред'явити надмірні вимоги до ресурсів. Може також трапитися так, що один з підрозділів розробив важливі пропозиції і слід переконати інші підрозділи прийняти їх, а для цього відмовитися від існуючої системи або своїх пропозицій. У таких ситуаціях адміністратор відповідає за впровадження змін в організаційну культуру, він мусить втручатися з дотриманням такту.

По-четверте, управління змінами в організаційній культурі включає різні аспекти – технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові тощо. Це, мабуть, більш за все утрудняє обов'язки керівництва, оскільки в процесі змін беруть участь фахівці, які часто намагаються нав'язати свій обмежений погляд на складну і багатобічну проблему.

По-п'яте, управління змінами в організаційній культурі включає рішення про застосування різних підходів і способів втручання, які допомагають правильно почати, систематично вести роботу, справлятися із опором, добиватися підтримки і здійснювати необхідні зміни.

Адміністративне управління процесом змін в організаційній культурі забезпечує реалізацію цих змін з урахуванням вимог і положень вказаних принципів. Адміністративне управління стосовно такого специфічного об'єкта як впровадження змін в організаційній культурі підприємства вимагає комплексного підходу який відображає певну модель організації управління.

Запропонована модель адміністративного управління змінами в організаційній культурі підприємства будується виходячи з таких вимог:

- орієнтація на єдиний результат;
- комплексний контроль за всіма процесами змін;
- забезпечення взаємодії всіх елементів моделі.

Модель адміністративного процесу впровадження змін (МАПВЗ) в організаційній культурі підприємства має такий вигляд (рис. 1).

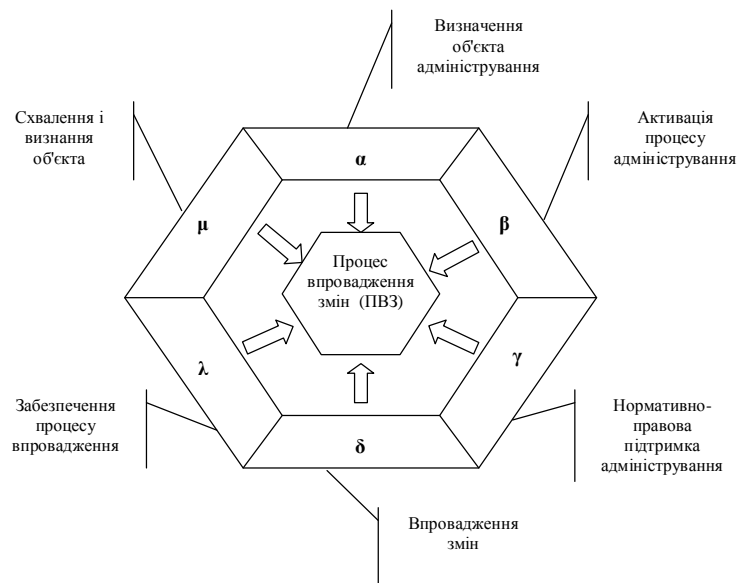


Рис. 1 – Модель адміністрування процесу впровадження змін в організаційній культурі підприємства

Модель адміністративного процесу управління змінами в організаційній культурі підприємства складається з таких елементів і дій:

- визначення об'єкта адміністрування;
- активація процесу адміністрування;
- нормативно-правова підтримка адміністрування;
- впровадження зміни в організаційну культуру;
- забезпечення процесу впровадження;
- схвалення і визнання об'єкта змін та комплексу робіт щодо їхнього впровадження.

Запропонований підхід до розробки моделі використовується для аналізу комплексу дій, пов'язаних з впровадженням змін в організаціях.

Модель складається з шести елементів. Перші три елементи моделі ($\alpha\beta\gamma$), більшою мірою поведінкові. Елементи ($\delta\lambda\mu$) швидше пов'язані з питаннями системи і процесів. Всі вони взаємозв'язані один з одним, що і пояснює лінії, які з'єднують їх: наприклад, будь-яка система контролю в рамках елементу “забезпечення” зачіпає, як поведінкові аспекти, так і питання системи в цілому.

Жодну з складових частин цієї моделі не можна ігнорувати. Наприклад, немає сенсу концентруватися на часті (δλ), якщо при цьому мало уваги приділяється решті елементів. Іншим важливим моментом є те, що сам процес впровадження має бути спланований заздалегідь. То, наскільки складним і суттєвим буде сам процес, обумовлює і складність цього завдання. Програма впровадження змін, яка не припускає корінних змін і не йде врозрив в рамках організації баченням, жадає менше зусиль по плануванню, ніж та, яка переверне все з ніг на голову.

Розглянемо кожен елемент моделі детальніше.

Для того щоб провести зміни, необхідно визначити проблему впровадження і розглядати її як об'єкт адміністрування. Коли об'єкт зрозумілий, стає відомо, що і в якій галузі потрібно змінювати. Але цього недостатньо для проведення перетворень. Необхідно визначити, як, яким чином і для чого потрібно здійснювати зміни, тобто створити уявлення того, що має вийти після здійснення змін. Якщо зміни носять кардинальний характер і повинні торкнутися багатьох, то необхідно донести до кожного, хто буде залучений у процес змін.

При реалізації цього елемента моделі важливою умовою є формування зрозумілої і заслуженої довіри програми впровадження змін. Якщо тільки одна людина, адміністратор, розуміє завдання і вірить в його вирішення, це допустимо лише для диктатора, але не для лідера. Тут застосування сили може мати безліч негативних наслідків. Стадія активації покликана викликати прихильність інших учасників процесу до ситуації після впровадження змін так, щоб вони отримали широке визнання. Причини цього полягають в тому, що в цьому випадку легше мотивувати співробітників до ефективного здійснення змін. Знижується рівень їхнього опору, оскільки створення прихильності є одним з проявів участі. Якщо люди вірять, що проведення змін варто того, щоб їх підтримувати, їм набагато легше приймати які-небудь негативні їхні сторони.

Лідер, яким в даному випадку є або адміністратором або людиною, яка його підтримує, займається проведенням змін, не має думати, що прихильність виникає після простого оголошення або публікації службової записки. Він має запустити своєрідну "хвилю", вселити цю ідею ключовим менеджерам, чия допомога необхідна при здійсненні змін, які, у свою чергу, вплинуть на своїх підлеглих, і, таким чином, ніхто не залишиться осторонь.

Цей процес можна ефективно почати з серії зустрічей, на яких сам лідер пояснить бачення і плановані зміни, за допомогою яких передбачається втілити це бачення в життя. Якщо зміни дуже масштабні, такі зустрічі цілком можна проводити на різних рівнях організації, тоді вони будуть деяким каскадом. Як правило, залучення співробітників до таких зустрічей таїть в собі безліч можливостей: це і робота з їхньою персональною зацікавленістю, і можливість отримати певні ідеї відносно деталей проведення змін. Не можна тільки забувати, що мотивація може змінитися в процесі діяльності, і, таким чином, залучення співробітників до здійснення якогось проекту може сприяти створенню прихильності. Тут необхідна зрозуміла стратегія комунікацій, яка використовувала б всі внутрішньо-організаційні засоби інформації. Багато що тут залежить і від лідера, і, зрештою від всіх основних людей, залучених в процес змін.

Іншою стороною цього питання буде ретельний відбір людей на різні ролі в проведенні змін. При цьому потрібно брати до уваги сильні і слабкі сторони співробітників, забезпечувати додаткове навчання і тренінги для тих, кому необхідно розвивати які-небудь навички для успішного виконання доручених завдань. Впровадження, як системний і процесний елемент моделі. Під впровадженням мається на увазі процедура розбиття процесу проведення змін на безліч окремих дій, які необхідно зробити для здійснення цих змін, а також "вбудовування" результатів змін в інші процеси менеджменту. Процедура розбиття включає: засоби перетворення змін в детальні дії і завдання; забезпечення того, що всі бюджети і короткострокові плани складаються саме виходячи з планованих змін; механізми вимірювання прогресу.

Зміни можуть дуже сильно розрізнятися по своїй складності. Але, незалежно від рівня складності змін, задача планування їх проведення надто важлива, вона часто вимагає залучення великого числа менеджерів і фахівців, як для ідентифікації завдань, так і для пошуків шляхів їх вирішення. Часто занадто мало уваги приділяється необхідності планування часу і грошових ресурсів, необхідних для проведення змін. Якщо відповідні приготування, щодо необхідних грошей і часу, не будуть зроблені, то весь процес проведення змін може провалитися.

Функціонування моделі повинне доповнюватися організацією моніторингу і контролю процесу впровадження змін в організаційній культурі підприємства у рамках здійснення загального адміністративного управління цим процесом.

Адміністратор має в своєму розпорядженні різноманітні методи втручання, за допомогою яких вони здатні полегшувати розвиток і зміни в окремих людях, групах і організаціях. Саме знання і практичний досвід у виборі відповідної методики і її використання в життєвій ситуації є сильною зброєю в руках керівників і менеджерів в процесі здійснення змін в організаційній культурі підприємства.

Висновки. Реалізація адміністративного управління на основі запропонованої моделі дозволить раціоналізувати процес впровадження змін в організаційній культурі підприємства, зробити його результативнішим та забезпечити досягнення поставлених цілей. Розглянуте коло питань визначає існуючі проблеми у сфері адміністративного управління змінами в організаційній культурі підприємства і може бути основою для проведення глибших і детальніших досліджень в рамках визначеного напрямку.

Література

1. Дібніс Г.І. Теорія і практика ділового адміністрування. Навч. посібник / Г.І. Дібніс та ін. – Луганськ: Ноулідж, 2009. – 488 с.

2. Дібніс Г.І. Забезпечення достатнього рівня організаційної культури адміністративного управління на підприємстві / Г.І. Дібніс, О.С. Шаріпова. – Луганськ: Вісник СЛУ ім. В. Даля. – № 10 (140). – 2009.
3. Менеджмент организации. Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 1995.
4. Камерон К., Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
5. Радченко А.В. Административный менеджмент / А.В. Райченко. – М.: Инфра-М, 2008. – 416 с.
6. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000. – С. 258–267.
7. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение / Пер. с англ.; под ред. Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2006. – 637 с.

УДК 65.012.8

Є. О. ДІДЕНКО, В. І. БОКІЙ

Київський національний університет технологій та дизайну

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

У роботі представлено функціональну модель та системну концепцію управління економічною безпекою підприємства. Розглянуто формування алгоритму управління економічною безпекою підприємства, що базується на розробці та впровадженні стратегії безпечного розвитку господарської діяльності підприємства.

This paper presents a model of the system and the concept of economic security. The forming of the algorithm of economic security management based on the development and implementation of secure development strategy of economic activity.

Розвиток ринкових відносин обумовлює необхідність кардинальних перетворень у сфері економічної безпеки вітчизняних підприємств. Сутність цих перетворень полягає у формуванні та реалізації комплексу заходів, що забезпечують стабільне та ефективне функціонування підприємств на основі протидії загрозам їх господарській діяльності.

Розробці теоретичних засад управління економічною безпекою на підприємствах присвячена велика кількість наукових праць таких вчених, як А. Соловйов, В. Забродський, М. Бендиков, С. Глущенко, Є. Олейніков, О. Ареф'єва, Т. Кузенко, С. Ілляшенко, В. Шличков, В. Забродський, Н. Капустін, І. Плетнікова, Д. Ковальов, Т. Сухокурова, В. Пономарьов. Але вони не розкривають у повному обсязі всю сутність управління економічною безпекою та його значення у процесі розробки та реалізації загальної стратегії розвитку підприємства.

Основною **метою роботи** є формування теоретико-методичних засад управління економічною безпекою підприємства. Цьому сприятиме визначення сутності наступних аспектів управління: об'єкту, предмету, функцій, процесу та системи.

Управління економічною безпекою є складовим елементом управління підприємством в цілому. Воно здійснюється з метою визначення та протидії реальним і потенційним загрозам його безпечному розвитку та має бути здатним запобігати будь-яким кризовим або потенційно кризовим ситуаціям, а у разі неможливості – пом'якшувати їх вплив.

Об'єктом управління економічною безпекою виступає сукупність процесів, що відбуваються в ході господарської діяльності підприємства, які визначають рівень використання ним наявних можливостей на даному етапі функціонування та їх розвиток у майбутньому відповідно до цілей стратегії з метою протидії загрозам.

Предметом управління економічною безпекою є цілеспрямована діяльність, пов'язана зі створенням умов реалізації потенційних можливостей підприємства для його безпечного стабільного й ефективного функціонування за етапами життєвого циклу.

Управління економічною безпекою на підприємстві відбувається відповідно до основних підходів у менеджменті, до яких відносяться: процесний, системний та ситуаційний [1].

В контексті процесного підходу управління економічною безпекою доцільно розглядати як процес виконання комплексу функцій для досягнення встановлених цілей [2]. Кожна з цих функцій також є певним процесом у часі. Тому управління економічною безпекою представляє собою єдність та синтез цих процесів. Серед основних функцій управління економічною безпекою суб'єкту господарювання можна виділити:

- прогнозування – аналіз можливих варіантів стану системи економічної безпеки та напрямів протидії загрозам на основі визначених тенденцій розвитку підприємства;
- планування – визначення основних напрямків і засобів управління економічною безпекою для досягнення необхідного результату на певному етапі розвитку;
- організація – створення структури та системи управління економічною безпекою на підприємстві, визначення повноважень, закріплення обов'язків та відповідальності персоналу у залежності від встановлених цілей і завдань;