

## МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

УДК 658

ГАВЛОВСЬКА Н. І.  
Хмельницький національний університет  
ПОГОРЕЛОВ Ю. С.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

### ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті досліджено актуальну проблему імплементації механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства (МЕБЗЕДП) в систему управління підприємством. Сформовано вимоги до імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством та розкрито їх сутність. Визначено основні чинники успішної імплементації досліджуваного механізму. Визначено особливості впровадження МЕБЗЕДП до системи управління підприємством залежно від використовуваних підходів в системі управління. Наведено характеристику підходів до впровадження МЕБЗЕДП в систему управління підприємством. Визначено основні суб'єкти у складі МЕБЗЕДП. Запропоновано перелік інструментів імплементації досліджуваного механізму в систему управління підприємством.*

*Ключові слова: економічна безпека, зовнішньоекономічна діяльність, імплементація, механізм.*

HAVLOVSKA N. I.  
Khmelnitskyi National University  
POHORELOV Y. S.  
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

### IMPLEMENTATION OF ECONOMIC SECURITY MECHANISM OF FOREIGN ECONOMY ENTERPRISE ACTIVITY INTO ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

*The actual problem of implementation of economic security mechanism of foreign economy enterprise activity (ESMFEEA) into enterprise management system has been studied in the article. The requirements for ESMFEEA implementing in the enterprise management system have been formed and their essence has been revealed. The main factors for successful implementation of the studied mechanism have been pointed out. The features of ESMFEEA introduction to enterprise management system basing on the approaches used in the enterprise management system have been determined. The characteristic of approaches for ESMFEEA implementation in the enterprise management system has been presented. The main subjects consisting of ESMFEEA have been defined. A tool list for the studied mechanism implementation in the enterprise management system has been suggested.*

*Keywords: economic security, foreign economy activity, implementation, mechanism.*

**Вступ.** Активізація зовнішньоекономічної діяльності більшості вітчизняних підприємств в сучасних умовах супроводжується значною кількістю небезпек, оскільки з втратою стандартних і усталених ринків виникла потреба пошуку альтернатив. Така ситуація потребує від менеджменту підприємств адекватної реакції, що проявляється у виникненні необхідності розроблення механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства (МЕБЗЕДП).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням економічних механізмів займалася значна кількість вітчизняних та іноземних науковців, що неможливо сказати про механізми економічної безпеки підприємств. Серед публікацій вітчизняних авторів, що охоплюють зазначену тематику, можна виділити дослідження Ілляшенко О.В., Козаченко Г.В., Погорелова Ю.С., Рудніченка Є.М. та інших.

У попередніх дослідженнях автора формуванню механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства приділено достатньо багато уваги, при цьому слід відмітити обмежену кількість пропозицій щодо практичної їх реалізації, що і обумовило тематику даного дослідження.

**Постановка завдання.** Основним завданням дослідження є визначення основних положень імплементації механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства до системи управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Після формування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства актуальним завданням стає його імплементація в систему управління підприємством. Це є важливим, оскільки МЕБЗЕДП має працювати дієво, але такий механізм працює не сам по собі, а в системі управління підприємством, тому важливо його правильно «вбудувати», впровадити в систему управління. Ситуація ускладнюється тому, що в більшості випадків мова йде про систему управління вже працюючого підприємства, тому впроваджувати МЕБЗЕДП приходиться «на ходу», в процесі роботи системи. Певним виключенням може стати проектування підприємства, організація нового підприємства, коли МЕБЗЕДП та його діяльність проектується поряд з іншими органами управління. Але

така ситуація є, скоріше, виключенням. В більшості випадків мова має йти про імплементацію МЕБЗЕДП в уже працюючу систему управління.

Перш, ніж розглядати особливості процесу імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством, слід приділити увагу вимогам такої імплементації, тобто умовам, які повинні бути виконані для успішного проходження процесу імплементації. Такі запропоновані вимоги подано на рис. 1.

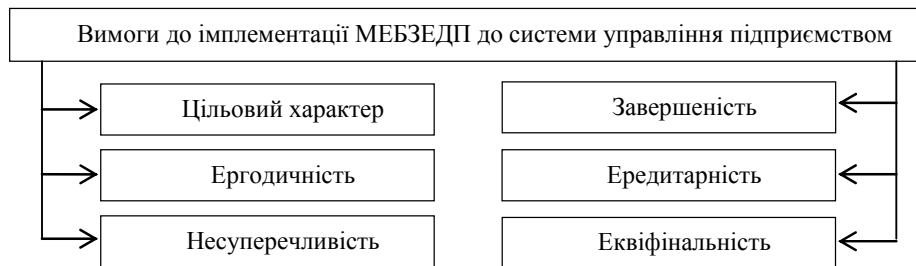


Рис. 1. Вимоги до імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством (запропоновано автором)

Представляється доцільним стисло описати запропоновані вимоги. Слід підкреслити, що такі вимоги стосуються не змісту МЕБЗЕДП, й не процесу його функціонування, а саме мають відношення до процесу впровадження МЕБЗЕДП до системи управління. Перш за все, таке впровадження має цільовий характер, тобто здійснюється із конкретною метою – «вбудувати» механізм економічної безпеки ЗЕД підприємства до системи управління, зробити його дієвим складником такої системи, забезпечити функціональні зв'язки механізму із іншими елементами системи тощо. Всі подальші дії щодо імплементації МЕБЗЕДП до системи управління повинні здійснюватися саме з урахуванням цільового характеру й поставленої мети. При цьому важно забезпечити не просто функціональність МЕБЗЕДП як цілісного органу управління, а саме його функціонування в системі управління підприємством. Наступною ваговою вимогою імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством є завершеність. Це означає, що процес імплементації має чіткі часові межі й повинен завершитися успішним результатом. Іншим аспектом завершеності є повнота впровадження МЕБЗЕДП, тобто механізм має бути впроваджений до системи управління підприємством не у вигляді окремих елементів чи складників, а повністю як завершений дієвий орган управління. Механізм економічної безпеки ЗЕД підприємства має бути імплементований до системи управління повністю.

Більш складними вимогами щодо імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством є ергодичність та ередитарність. Такі характеристики в межах міждисциплінарної експансії є запозиченими з фізики. Так ергодичність як властивість системи полягає в тому, що протягом еволюції системи майже кожна її точки з певною ймовірністю є доволі близькою до будь-якої іншої точки [1–3]. Тобто з фізичної точки зору ергодична система веде себе на перший погляд хаотично, не залежачи (або обмежено залежачи) від первинного свого стану [3]. У більш простому розумінні ергодична система характеризується тим, що її стан у певний момент часу слабо залежить від її попередніх станів. Класична фізична система володіє ергодичністю через недетермінований характер поведінки, а соціальна система може мати ергодичність внаслідок певного зовнішнього впливу. Ергодичність імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством полягає в тому, що кінцевий стан – успішна імплементація механізму до системи управління – не залежить від певних початкових станів системи. Ередитарність є певною мірою антонімом ергодичності й означає властивість або спроможність системи «пам'ятати» свої минулі стани [3]. Більш формально ередитарність будь-якої системи означає той факт, що її поточний стан та майбутні стани залежать певним чином від минулих [3]. Ередитарність стосовно імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством означає залежність порядку функціонування системи управління від її попереднього стану, у якому не було механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства. Наслідками ередитарності є супротив змін, інерційність системи управління, можливість суперечок щодо завдань МЕБЗЕДП та інших органів управління тощо. На перший погляд, в межах фізики або математики ергодичність та ередитарність є антонімами й не можуть відноситися до однієї системи. Але стосовно МЕБЗЕДП та його імплементації до системи управління підприємством можна зазначити, що мета та кінцевий результат такої імплементації є ергодичними, а ось процес успішної імплементації має бути ередитарним та еквіфінальним.

Щодо еквіфінальності слід сказати таке. Традиційно під еквіфінальністю розуміють властивість системи, яка дозволяє отримати однаковий фінальний стан незалежно від початкової точки системи та траєкторії її руху [3]. Еквіфінальність розглядається як важлива якість системи управління [3], і це слід визнати повністю вірним, оскільки система управління має бути спроможна досягти поставлених цілей різними шляхами навіть в умовах впливу різних чинників, що протидіють досягненню таких результатів. В управлінні еквіфінальність можна розуміти як наявність декількох шляхів для досягнення тієї ж самої мети або формування того ж самого результату [4]. Щодо імплементації МЕБЗЕДП в систему управління, то еквіфінальність як вимога до такої імплементації означає можливість впровадження МЕБЗЕДП до системи

управління незалежно від впливу різних чинників у разі необхідності за допомогою різних інструментів, різними шляхами, але з однаковим результатом.

Впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством може базуватися на різних підходах до управління, які вже використовуються в системі управління. Якщо така система управління вже існує, то вона очевидно базується на певному підході з числа класичних у менеджменті. Навіть відсутність експліцитно вираженого підходу, тобто певна квазі-хаотичність в управлінні, теж є частковим прикладом ситуаційного підходу.

Підходи до управління, що можуть бути використані для впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством є класичними, і для кожного з них розглянуті необхідні дії для імплементації МEBЗЕДП в систему управління підприємством. Єдиною вимогою є тільки співпадіння підходу, який використовується як основа для системи управління підприємством, та використаного підходу до впровадження МEBЗЕДП в таку систему управління. Стисла характеристика процесу впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством у разі використання різних підходів до управління представлена в табл. 1.

Таблиця 1

**Розуміння впровадження МEBЗЕДП до системи управління підприємством залежно від використовуваних підходів в системі управління**

Підхід до управління підприємством	Розуміння впровадження МEBЗЕДП до системи управління підприємством
Проектний	Проект із своїм конкретним змістом, виконавцями, термінами впровадження, кінцевим результатом виконання
Функціональний	Коригування змісту функцій управління підприємством із виділенням у їхньому складі елементів, які пов'язані із забезпеченням економічної безпеки ЗЕД підприємства у розрізі кожної функції управління, що у сукупності формує структуру та зміст МEBЗЕДП
Ситуаційний	Формування реакції підприємства на ситуації, пов'язані із впливом факторів, що породжують небезпеку ЗЕД, оцінюванням економічної безпеки ЗЕД підприємства та здійснення заходів щодо її укріплення та підвищення. Формування такої реакції пов'язано із внесенням окремих елементів МEBЗЕДП до системи управління підприємством
Системний	Коригування системи підприємства із внесенням до неї елементів, що складають МEBЗЕДП та забезпечення їхнього узгодженого функціонування
Процесний	Внесення змін до процесів, які формують зміст управління підприємством, або формування нових процесів, які пов'язані із запровадженням елементів МEBЗЕДП до системи управління підприємством.

Можна дійти попереднього висновку, що для впровадження МEBЗЕДП до системи управління підприємством може бути використаний будь-який підхід з числа наявних підходів в управлінні. При цьому не можна стверджувати, що певний підхід є кращим або гіршим за інший, наприклад процесний підхід щодо впровадження МEBЗЕДП є кращим за системний, оскільки кожен з підходів має право на життя, довів свою актуальність шляхом використання в практиці управління. Й відповідно кожен з таких підходів, використовуваний в управлінні підприємством, може бути використаний для впровадження МEBЗЕДП на підприємстві. Незалежно від вибраного за основу впровадження МEBЗЕДП до системи управління підходу в управлінні є два принципово різних підходу суто до такого впровадження: проектний (конструкційний) та ремонтантний (органічний). Кожен з таких підходів (табл. 2) є можливим, має свої переваги й недоліки.

В межах проектного підходу МEBЗЕДП будується механістично, як певний проект в діяльності підприємства. Спочатку формується чіткий план такого впровадження, а надалі всі елементи механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства імплементуються до системи управління. Ремонтантний або органічний підхід до впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством передбачає «проростання», еволюцію такого механізму в системі управління, поступове впровадження кожного з елементів.

Проектний підхід передбачає здійснення істотних змін в системі управління підприємством за доволі короткий проміжок часу, й тому його використання може наштовхнутися на супротив змінам, істотні проблеми щодо інтеграції у вже існуючу систему управління. Але й органічний підхід, який орієнтований на поступове м'яке впровадження змін, не позбавлений недоліків – він може призвести до певної втрати цілісності під час впровадження МEBЗЕДП до системи управління підприємством. Разом із тим у разі необхідності якнайшвидшої реакції доцільним може бути не очікування впровадження всіх елементів МEBЗЕДП (у межах проектного підходу), а якнайшвидше залучення тих елементів, що є вже готовими до функціонування (еволюційний підхід). Тобто в умовах браку часу та істотної кількості загроз витрачання часу на поступове проектування може бути недоцільним й навіть ризикованим, й тому більш виправданим є як раз використання ремонтантного підходу з метою забезпечення швидкості реакції МEBЗЕДП навіть у разі певного програву щодо цілісності такого механізму.

**Характеристика підходів до впровадження МЕБЗЕДП в систему управління підприємством**

Підхід	Характеристика підходу
Проектний / конструкційний	МЕБЗЕДП формується революційно як єдине ціле, й як єдине ціле із визначених елементів одразу впроваджується в систему управління підприємством. Впровадження є дискретним. Всі елементи механізму впроваджуються одночасно. МЕБЗЕДП проектується як орган управління підприємством та вбудовується в систему управління або вноситься до неї як окремий елемент під час проектування такої системи.
Ремонтантний / органічний	МЕБЗЕДП формується еволюційно, поступово окремі елементи механізму впроваджуються в систему управління. Таке впровадження займає певний час, й здійснюється не одразу. МЕБЗЕДП «виростає» як орган управління підприємством зі складу певних елементів системи управління.

Варто зазначити, що принципово можливим є використання кожного з двох зазначених підходів, втім слід враховувати найкращі умови для їхнього використання, ризику, переваги й недоліки.

Організаційно під час впровадження МЕБЗЕДП до системи управління підприємством одним з питань, яке потребує свого вирішення, є чітка прив'язка МЕБЗЕДП до організаційної структури управління підприємством, тобто визначення тих підрозділів та посадових осіб, які беруть участь у функціонуванні такого механізму. Така прив'язка може здійснюватися в межах функціонального або гетерархічного принципу побудови організаційної структури управління. Тобто суб'єктом у складі МЕБЗЕДП може бути як окремий підрозділ, робоча група або посадова особа, яка займається (у тому числі або виключно) питаннями забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, так і сукупність підрозділів. У разі використання функціонального підходу до прив'язування МЕБЗЕДП до системи управління підприємством суб'єктом МЕБЗЕДП стає один з існуючих підрозділів або створюється новий підрозділ, який буде займатися питаннями економічної безпеки підприємства в цілому, або економічної безпеки ЗЕД. Гетерархічний підхід до побудови МЕБЗЕДП передбачає, що суб'єктом дії у такому разі буде група з представників різних підрозділів підприємства.

Принципова різниця між функціональним та гетерархічним підходом до побудови МЕБЗЕДП проявляє себе в тому, що функціональний підхід передбачає зосередження всіх функцій щодо дії МЕБЗЕДП у межах одного підрозділу або декількох підрозділів із чітким закріпленням окремих функцій за кожним з них, а гетерархічний підхід передбачає формування робочої групи з представників різних підрозділів, яка буде діяти як окреме ціле без розподілу окремих функцій за існуючими функціональними вертикалями на підприємстві.

У складі суб'єктів МЕБЗЕДП під час їхнього впровадження можна виділити три функціонально різні групи (за призначенням таких суб'єктів). Оскільки МЕБЗЕДП поєднує чотири змістовні, але різні дії – сприйняття інформації, аналіз інформації, прийняття управлінського рішення та виконання певних заходів задля забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 1), то пропонується виділити відповідних суб'єктів у складі МЕБЗЕДП (табл. 3).

Слід підкреслити, що у табл. 3 цілком свідомо використаний термін «підрозділ» для позначення окремих структурних елементів системи управління. Такі елементи/підрозділи можуть мати різний розмір та назву: «відділ», «департамент», «служба», «сектор» тощо. Але при цьому важливо не те, яку назву, розмір й статус в системі управління вони мають, а те, яке функціональне навантаження такі елементи несуть.

У запропонованому складі суб'єктів МЕБЗЕДП за призначенням кожен з суб'єктів має своє призначення. Так, приймач інформації просто здійснює збирання всієї необхідної інформації, що принципово може бути корисною для функціонування МЕБЗЕДП та виконання завдань забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства. Таке збирання інформації може здійснюватися як основне завдання у роботі приймача інформації, але, скоріше за все, таке завдання буде виконуватися паралельно із виконанням інших завдань. Тобто інформація, яка може бути корисною для забезпечення ЗЕД підприємства, збирається паралельно із виконанням інших завдань в діяльності приймача інформації. Варто підкреслити, що така інформація може мати різну достовірність, бути фрагментарною, засновуватися на слабких сигналах, бути недостатньо повною тощо. Приймач інформації не здійснює її оброблення, а просто формує максимальний обсяг інформації, якщо така інформація принципово є корисною для забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства. Така інформація може стосуватися різних сторін діяльності підприємства, отже відповідні завдання може виконувати широке коло підрозділів на підприємстві – підрозділи, пов'язані з маркетингом, матеріально-технічним забезпеченням, суто зовнішньоекономічною діяльністю тощо.

Призначенням аналізатора інформації у складі МЕБЗЕДП є структурування зібраної інформації та її аналіз, виявлення закономірностей та формування сценаріїв подальших подій. Аналізатор сам по собі не отримує додаткової інформації й не докладає зусиль для збільшення її кількості. Аналізатор оперує інформацією, яка є, тільки узагальнює її та готує можливість для подальших висновків. При цьому, з іншого боку, аналізатор не приймає управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства. У складі МЕБЗЕДП аналізатором можуть бути такі підрозділи підприємства як планово-економічний підрозділ, економічний підрозділ, підрозділ конкурентної розвідки тощо.

Суб'єкти у складі МEBЗЕДП (за призначенням)

Назва	Призначення	Підрозділи підприємства, що можуть виконувати відповідні завдання
Приймач інформації	Збирання всієї необхідної інформації різної якості у різних формах у разі, якщо така інформація може бути корисною для забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства	Підрозділ з маркетингу, підрозділ з кадрів, підрозділ МТЗ, підрозділ ЗЕД, підрозділ конкурентної розвідки
Аналізатор інформації	Узагальнення та структурування зібраної інформації. Відбір та формалізація отриманої інформації. Вивчення закономірностей та зв'язків між окремими блоками інформації. Якісна інтерпретація отриманої інформації та визначення зв'язків між окремими її блоками. Формування сценаріїв щодо економічної безпеки ЗЕД підприємства, що можуть бути актуалізовані як наслідок отриманої інформації. Формування прогнозів щодо зміни економічної безпеки ЗЕД підприємства.	Планово-економічний підрозділ, економічний підрозділ, підрозділ конкурентної розвідки, підрозділ ЗЕД підприємства
Виробник рішення	Прийняття рішення щодо необхідності підтримки, досягнення або утримання економічної безпеки ЗЕД підприємства, визначення суб'єктів, ресурсів, інструментів та заходів для виконання такого рішення	Підрозділ ЗЕД, підрозділ з забезпечення економічної безпеки підприємства, вище керівництво підприємства, власники підприємства
Виконавець	Виконання рішення щодо забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства, встановлених заходів для такого забезпечення.	Підрозділ ЗЕД, маркетинговий підрозділ, підрозділ з зовнішніх зв'язків, комерційний підрозділ, підрозділ конкурентної розвідки

На основі результатів роботи аналізатора інформації виробник рішення у складі МEBЗЕДП готує та формує управлінські рішення щодо необхідності підтримки, досягнення або утримання економічної безпеки ЗЕД підприємства. При цьому виробник рішення не тільки суто приймає управлінське рішення, але й забезпечує можливість його виконання, тобто здійснює організацію виконання такого рішення. В межах організації виконання рішення визначаються суб'єкти, заходи, інструменти та ресурси для виконання такого рішення. Тільки після цього завдання виробника рішення можна вважати виконаними. Зважаючи на необхідність наявності достатніх повноважень, виробником рішень у складі МEBЗЕДП може бути обмежена кількість підрозділів підприємства або елементів системи управління. Такими підрозділами можуть бути підрозділ щодо ЗЕД (у разі наявності у нього достатніх повноважень) та підрозділ, який спеціалізовано займається питаннями економічної безпеки підприємства (служба економічної безпеки, департамент або відділ).

В окремих випадках виробниками рішення щодо забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства взагалі може бути тільки вище керівництво підприємства або його власники. У такій ситуації підрозділ з ЗЕД виступає аналізатором інформації та, можливо виконавцем, але виробником серйозних рішень є особи, які мають достатні повноваження.

Нарешті, завданнями виконавця в МEBЗЕДП є виконання прийнятого рішення щодо забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства, здійснення запланованих заходів. Виконавець може співпадати із виробником рішення (у разі невеликого підприємства або якщо рішення не потребує значних повноважень для свого прийняття), але принципово то можуть бути й різні суб'єкти у складі системи управління підприємством.

Принципово той самий підрозділ може об'єднувати дві, три або навіть всі чотири групи суб'єктів ЗЕД за призначенням. Наприклад, всі чотири виділені групи завдань може виконувати підрозділ ЗЕД. Але при цьому варто акцентувати увагу на необхідності тісної комунікації між різними підрозділами підприємства для виконання завдань функціонування МEBЗЕДП незалежно від того, чи буде використаний функціональний або гетерархічний підхід до прив'язування МEBЗЕДП до організаційної структури управління підприємством. Ситуація в тому, що на невеликому підприємстві той самий елемент в системі управління може виконувати всі три зазначені дії – одночасно приймати інформацію, інтерпретувати її та здійснювати необхідні заходи. Але на середньому, а, тим більш, на великому підприємстві, суб'єкти трьох запропонованих дій у складі МEBЗЕДП – сприйняття інформації, аналіз інформації та виконання певних заходів задля забезпечення економічної безпеки підприємства – скоріше за все будуть різними, й тому для успішного функціонування МEBЗЕДП виключно важливо забезпечити якість комунікацій між такими суб'єктами. Крім того, на невеликому підприємстві завданнями економічної безпеки ЗЕД підприємства, скоріше за все, буде опікуватися або підрозділ ЗЕД (у разі наявності такого підрозділу) або взагалі

комерційний підрозділ (якщо відсутній спеціалізований підрозділ ЗЕД). На великому підприємстві ймовірно є існування спеціалізованого підрозділу з питань економічної безпеки підприємства. Й тоді цілком логічно, що саме такий підрозділ буде займатися, у тому числі, завданнями економічної безпеки ЗЕД підприємства як компоненти економічної безпеки підприємства в цілому.

Під час імплементації МEBЗЕДП до системи управління підприємством для успішності такої імплементації необхідним постає вирішення сукупності завдань (табл. 4). Для кожного з таких завдань запропоновані існуючі управлінські інструменти, які рекомендовано до використання. Такі інструменти розподілено на дві групи – інструменти планування та організації, та інструменти відпрацювання, налагодження комунікацій та координації діяльності. Призначення цих двох груп інструментів є різним. Перші група інструментів призначена для планування та організації виконання відповідних завдань. Такі інструменти дозволяють забезпечити плановірність та послідовність дії, цілісність завдання щодо впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством. Інструменти цієї групи є більш формальними, орієнтованими на виконання завдання та його формалізацію. Друга група інструментів призначена для відпрацювання навичок персоналу у спільному виконанні завдань, налагодження комунікацій та координації діяльності. Така група інструментів є менш формалізованою, орієнтованою на удосконалення командної роботи, використання неформальних методів прийняття рішень, забезпечення самоорганізації групи тощо.

Таблиця 4

#### Завдання та інструменти імплементації МEBЗЕДП в систему управління підприємством

Завдання	Інструменти	
	Планування та організації	Відпрацювання, налагодження комунікацій та координації діяльності
Підготовка системи управління підприємством до змін	Айсберг С.Н. Германа	Кейсовий метод, ситуаційні навчання, тренінгові навчання
Впровадження змін в систему управління підприємством	Моделі управління змінами, бенчмаркінг	Моделі подолання опору змінам, модель Белбіна, модель Такмана, кейсовий метод, ситуаційні навчання, тренінгові навчання
Налагодження зв'язків між окремими підрозділами підприємства в межах формування МEBЗЕДП	АІТЛ-діаграми, органіграми	Модель Белбіна, тренінгові навчання, методи тимбілдингу
Оцінка результативності функціонування МEBЗЕДП	Індикаторний метод	–

Для успішного виконання завдань необхідним є використання інструментів обох груп, оскільки інструменти першої групи забезпечують цілісність та послідовність виконання всіх необхідних завдань, а інструменти другої групи – формування у персоналу підприємства необхідних компетенцій для спільної роботи та виконання таких завдань.

**Висновки.** Варто зазначити, що під час імплементації МEBЗЕДП в систему управління підприємством не варто виробляти якісь нові інструменти чи вигадувати нові підходи для планування та здійснення управлінських дій з поставленою метою. Достатньо правильним чином скористатися вже розробленими, відомими та успішно апробованими в практиці управління інструментами, що дозволить оперативно і чітко імплементувати МEBЗЕДП в систему управління підприємством.

#### Література

1. Акофф Р. Л. Системы, организации и междисциплинарные исследования / Р. Л. Акофф // Исследования по общей теории систем : сборник переводов / под ред. В. Н. Садовского, Ю. Г. Юдина. — М. : "Прогресс", 1969. — С. 143–164.
2. Бергаланфи Л. фон. Общая теория систем – критический обзор / Л. фон Бергаланфи // Исследования по общей теории систем : сборник переводов / под ред. В. Н. Садовского, Ю. Г. Юдина. — М. : "Прогресс", 1969. — С. 23–82.
3. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособ. / Ю. П. Сурмин. — К. : МАУП, 2003. — 368 с.
4. Дункан У. Джек. Основополагающие идеи в менеджменте / У. Джек Дункан ; пер. с англ. — М. : Дело, 1996. — 272 с.

Надійшла 02.08.2016; рецензент: д. е. н. Рудніченко Є. М.