

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БОГДАНОВ РОМАН ІГОРОВИЧ

УДК 351.863+007.5+005.3

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 "Менеджмент"

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


Р.І. Богданов

Науковий керівник,
доктор економічних наук,
професор


Овчаренко Євген Іванович



Севєродонецьк – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	21
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	31
1.1. Система економічної безпеки підприємства: сутність та принципи управління	31
1.2. Засади керованості та проектування структур управління у системі економічної безпеки підприємства	49
1.3. Інституціональні можливості управління на основі узгодження економічних інтересів у системі економічної безпеки підприємства	68
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	91
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	95
2.1. Дослідження передумов та факторів впливу на формування служби економічної безпеки підприємства	95
2.2. Сучасні вітчизняні традиції формування організаційної та управлінської структури служби економічної безпеки підприємства	110
2.3. Історична еkleктика змін в сучасних структурах управління підприємством: стаціонарність <i>versus</i> адаптивність	128
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	144
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ ЗАСАДАХ	151
3.1. Складові та напрями інституційного впливу на формування та функціонування служби економічної безпеки підприємства	151
3.2. Удосконалення організаційного проектування структури служби економічної безпеки як управлінської структури у системі економічної безпеки підприємства	172

3.3. Концепція створення оперативної безпекової групи як ключового структурного елемента служби економічної безпеки підприємства	192
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	214
ВИСНОВКИ	223
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	228
ДОДАТКИ	245
Додаток А. Список публікацій здобувача за темою дисертації	246
Додаток Б. Відомості про апробацію результатів дисертації	248
Додаток В. Документи щодо впровадження результатів дисертації	249

АНОТАЦІЯ

Богданов Р.І. Формування управлінських структур у забезпеченні економічної безпеки підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 "Менеджмент" (галузь знань 07 "Управління та адміністрування"). – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, Сєверодонецьк, 2021.

Робота присвячена вирішенню науково-практичного завдання удосконалення формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства, яке базується на впровадженні інституціональних засад управління, розмежуванні засад організаційного проектування та типів використовуваних структур управління за двома окремими функціональними мета-напрямами безпекозабезпечувальної діяльності, застосуванні тимчасових оперативних безпекових груп, сформованих на основі ситуаційного розподілу функціональних повноважень фахівців підприємства з метою розширення можливостей протидії максимально широкому колу загроз економічній діяльності.

За результатами аналізу теоретичних засад економічної безпекології у дослідженні уточнено співвідносність понять "структура управління" та "управлінська структура". Структурою управління визнається впорядкована сукупність елементів управлінського процесу, що знаходяться у стійких взаємовідносинах, які забезпечують їхній розвиток та функціонування. Елементами структури управління є ланки, зв'язки та рівні управління. Управлінська структура – це складна інваріантна сукупність елементів структури управління підприємствам, яка націлена на реалізацію управлінських функцій певного типу у певному процесі. Прикладами управлінської структури є департамент, служба, відділ тощо, тобто будь-який елемент певного ієрархічного рівня, що здатен виконувати загальні або спеціальні функції управління. Базовою управлінською структурою системи економічної безпеки підприємства найчастіше є служба економічної безпеки.

Визначено, що головною рушійною силою створення та функціонування підприємства, як найбільш розповсюдженого типу агента інституційного середовища, є реалізація економічних інтересів його учасників, або ж акторів. Різні актори мають принципово різні економічні інтереси, що призводить до їхньої конфліктності. Конфліктність економічних інтересів акторів підприємства є однією з найсуттєвіших загроз економічній безпеці підприємства в цілому та загрозою, що впливає на діяльність служби економічної безпеки зокрема.

Автором доведено, що нейтралізація загрози конфліктності, окрім загальноприйнятого організаційного, правового, економічного, інфраструктурного тощо забезпечення, критично вимагає і інституціонального забезпечення. Це забезпечення необхідне для того, щоб визначити норми та правила економічної поведінки акторів та визначити межі конфліктності, при дотриманні яких узгодження економічних інтересів відбувається у площині оптимізації економічного вибору, а при недотриманні яких конфліктність зміщується у площину у певному розумінні нанесення шкоди.

Констатується, що служба економічної безпеки підприємства повинна стати своєрідною внутрішньою інституцією підприємства, яка у своєму функціонуванні визначає інституційні та економічні межі узгодження конфліктних економічних інтересів акторів підприємства та забезпечує дотримання цих меж. Об'єктом управлінського впливу стає сукупність відносин акторів підприємства як ієрархічних, так і договірних, що пов'язані з економічною діяльністю підприємства. Це породжує новий клас загроз економічній діяльності підприємства, уособлений діями та намірами акторів, що намагаються вирішувати конфліктність економічних інтересів на свою користь шляхом свідомого порушення економічних та інституціональних меж узгодження. Автором наголошується, що можливість займати антагоністичну позицію та домагатися конструктивного узгодження економічних інтересів службі економічної безпеки підприємства може забезпечити лише її особливе місце, роль та функції у інституційному середовищі існування та функціонування підприємства, яке бере на себе тягар забезпечення узгодженості інтересів з позицій вищих, ніж ті

на яких розташовані носії цих інтересів.

Одним з першочергових завдань системи економічної безпеки підприємства у нових реаліях стає протидія деструктивному узгодженню, що потребує докорінного перегляду традицій та підходів до управління та управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства. У результаті перегляду управлінська структура повинна отримати статус та функції окремої внутрішньої інституції у складі підприємства. Для цього необхідна і певна перебудова самого інституційного середовища шляхом додавання до нього нової інституції та визначення її взаємодії з іншими членами середовища. Перебудова реалізується через присвоєння економічним інтересам акторів підприємства певної інституціональної ролі та вбудовування їх у систему інституціональних відносин, де підприємство є складовим елементом. Ідеологічним драйвером перебудови є визнання того, що у сучасному суспільному устрої інституціональні відносини є ієрархічно вищими та потужнішими ніж економічні. Якщо економічні відносини на власному рівні підлягають впорядкуванню дуже проблематично, то з рівня інституціональних відносин їх можна впорядковувати значно ефективніше. Авторська позиція полягає у тому, що інституційне середовище виступає значно більш досконалим середовищем для узгодження економічних інтересів акторів підприємства, як різновиду індивідуальних носіїв економічних інтересів, ніж саме підприємство як соціально-економічна система. Реалізація різних економічних інтересів стає спільною діяльністю акторів підприємства, що регулюється внутрішньою інституцією – управлінською структурою у системі економічної безпеки підприємства.

Завдання служби економічної безпеки у процесі узгодження інтересів визначаються автором у наступному. По-перше, це протидія створенню умов на підприємстві, що штучно обумовлюють конфліктність інтересів там, де її принципово не має. По-друге, це відсікання суб'єктивних економічних потреб певних носіїв інтересів – акторів підприємства, які свідомо призведуть до конфліктності з уявленнями виразників інтересів узагальнених груп акторів. По-третє, це власне узгодження конфліктних економічних інтересів шляхом за-

стосування доступного відповідно до законодавства загалу методів. По-четверте, це профілактична робота із попередження конфліктності інтересів. По-п'яте, нейтралізація наслідків конфліктності, що негативно відображається на діяльності підприємства та багато іншого.

Порівняльний аналіз сучасних підходів до формування організаційної структури служби економічної безпеки підприємств дозволив встановити деякі їхні типові ознаки. По-перше, у переважній частині випадків має місце ігнорування економічної спрямованості служби економічної безпеки, тобто, відбувається просте функціональне звуження служби безпеки у бік економічної безпеки. По-друге, у переважній частині випадків служба безпеки підприємства будь-якої функціональної спрямованості складається з двох майже незалежних мета-напрямів: охорона та захист. У більшій мірі це є проблемою ніж особливістю, тому що охорона та захист мають принципово різні концепції реалізації. Принциповим для охорони є стаціонарність та стабільність структур забезпечення, тобто необхідною є абсолютна передбачуваність результатів функціонування цих структур. Забезпечення захисту є принципово динамічним, з неповторюваним набором конкретних задач. Структури охорони мають усталений перелік завдань, під який підлаштовують та удосконалюють діапазон можливостей, а структури захисту мають відносно усталений діапазон можливостей, за допомогою яких намагаються вирішувати максимальну кількість завдань, що постають перед ними.

До числа факторів, які здійснюють найбільший вплив на конструювання служби економічної безпеки на підприємстві, автором віднесено: наявність та характер конкурентного середовища; особливості виробничої діяльності підприємства; наявність об'єктів спеціального захисту; фінансово-економічне становище підприємства; стан ринку та ринкова позиція підприємства; ідеологія, погляди та відношення власників підприємства до форм забезпечення економічної безпеки.

На думку автора, створення служби економічної безпеки підприємства повинне базуватися на двох основних платформах: економічній, при визна-

ченні факторів оточуючого середовища, що впливають на тип організаційної структури служби економічної безпеки та її взаємовідносини з елементами загальної оргструктури підприємства; та юридично-процесуальній, при визначенні внутрішнього функціонального устрою служби економічної безпеки.

Отже, концептуальними напрямками удосконалення формування служби економічної безпеки підприємства, як управлінської структури, у цих умовах автором пропонується вважати: по-перше, це інституційна трансформація системи економічної безпеки підприємства, яка припускає зміну інституційної матриці забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом нового логічного поєднання таких складових як інститут ієрархічних відносин, інститут договірних відносин та інститут економічного інтересу; по-друге, включення у процес узгодження економічних інтересів інституту договірних відносин, сітка яких на підприємстві є по суті потужною альтернативною структурою управління, не обтяженою формальною відповідальністю, але у якій приймається та реалізується значна частина управлінських рішень щодо функціонування та розвитку підприємства; по-третє, підвищення ефективності служби економічної безпеки підприємства, у тому числі у сфері протидії конфліктності економічних інтересів, можливе лише за рахунок впровадження удосконалених форм організації діяльності та управління відповідно у самій службі безпеки.

Авторське бачення щодо визначення таких удосконалених форм та шляхів їхнього запровадження у практичну діяльність вітчизняних підприємств полягає у наступному. Традиційний для вітчизняних підприємств лінійно-функціональний устрій управлінських структур, зокрема служб та відділів, у організаційній структурі не відповідає концепції удосконалення служби економічної безпеки підприємства. Авторська гіпотеза полягає в розумінні того, що служба економічної безпеки підприємства має утворювати внутрішню матричну структуру шляхом ситуаційного розподілу функціональних повноважень співробітників.

При формуванні управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства, з авторської точки зору, повинні застосовуватися різні типи

структур для вирішенні різних типів завдань, які витікають з мета-напрямку діяльності служби. Оргструктура служби економічної безпеки складається з двох частин, які повинні проектуватися по-різному. Фрагмент оргструктури, який реалізує охоронний мета-напрямок, проектується за лінійно-функціональним типом устрою. Фрагмент, який реалізує захисний мета-напрямок – за адаптивним типом устрою. Основою функціонування є стабільність – для управлінських структур охоронного напрямку та динамічність – для управлінських структур захисного напрямку.

Автором запропоновано застосування матричного типу оргструктури для структур, що реалізують захисний мета-напрямок. Головною відмінністю цього типу є відсутність постійного закріплення складу, структури та взаємозв'язків елементів, що є характерним для бюрократичного типу. Поєднання елементів є перманентним, пов'язаним із колом вирішуваних завдань у певний час і за конкретних обставин. Необхідність застосування такого типу представлення фрагменту служби економічної безпеки пов'язана із ідеологією захисного підходу забезпечення економічної безпеки підприємства. Наріжним каменем цього підходу є розуміння забезпечення економічної безпеки як ліквідації наслідків реалізованих загроз та попередження реалізації потенційних загроз. Таке розуміння зумовлює наявність великої кількості різноманітних загроз, з якими доводиться мати справу службі економічної безпеки підприємства. Загрози можуть проявлятися не постійно, не системно та не типово, що значно ускладнює їх передбачення та виробіток постійних алгоритмів та регламентів протидії.

Для реалізації цієї ідеї автором пропонується концепція створення оперативної безпекової групи, яка являє собою ситуативне тимчасове організаційне поєднання фахівців у окрему групу з призначенням керівника. Головною ідеєю, що покладена у основу такої структури, є утворення групи на час вирішення певного завдання чи здійснення певного заходу. Група складається з фахівців постійних відділів служби економічної безпеки та фахівців інших департаментів, служб та відділів підприємства. Принциповою відмінністю кон-

цепту оперативних безпекових груп від концепту постійно діючих відділів та фахівців з постійними, жорстко закріпленими посадовими обов'язками, є орієнтація групи на виконання конкретного завдання, а не функції, у сфері економічної безпеки підприємства. Додатковою перевагою є те, що завдання, яке виконує оперативна група, може мати статус окремого проекту та реалізовуватися за ідеологією проектного підходу. Тобто створення групи та організація виконання певного завдання нею повинні мати вигляд логічного цілісного управлінського заходу, що поєднує у собі задачі, необхідні ресурси та час, потрібний на виконання задач. Натомість, реалізація проектного підходу у межах жорсткої лінійно-функціональної структури управління значно утруднена з причини негнучкості посадових обов'язків, прав та повноважень.

Сукупність створених оперативних безпекових груп уособлюють матричний підхід до проектування структури управління служби економічної безпеки підприємства у частині реалізації захисного мета-напрямку діяльності. Кожне окреме безпекозабезпечувальне завдання найбільш ефективно вирішується за рахунок включення до відповідної оперативної групи фахівців, найбільш потрібних та відповідних змісту завдання. Зважаючи на неймовірно велику кількість потенційно можливих різновидів безпекозабезпечувальних завдань на підприємстві, при провадженні захисної діяльності, матричний підхід дозволяє оптимально використовувати наявний кадровий та ресурсний потенціал системи економічної безпеки підприємства.

Автором констатується, що метою створення та діяльності служби економічної безпеки підприємства на основі ситуаційного створення оперативних груп є усебічне, швидке та повне забезпечення економічної безпеки підприємства та здійснення ефективної взаємодії фахівців з різних підрозділів при виконанні обов'язків під час роботи у службі економічної безпеки підприємства, що надає низку переваг перед іншими формами взаємодії різних відділів і служби економічної безпеки в цілому.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, система, забезпечення, управління, управлінська структура, служба економічної безпеки.

ABSTRACT

Bogdanov R. Formation of administrative structures in ensuring economic security of the enterprise. – Qualification science work as a manuscript.

Thesis for a Doctor's of Philosophy degree in specialty 073 "Management" (field of study 07 "Management and administration") – Volodymyr Dahl East Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Severodonetsk, 2021.

The dissertation is devoted to solving the scientific and practical problem of the development of administrative structures in the economic security system of the enterprise, which is based on the implementation of the institutional management framework, the delineation of the organizational design framework and the types of management structures used into two separate functional objective-areas of security activities, the use of temporary operational security teams, formed on the basis of the situational distribution of functional powers of enterprise specialists in order to expand the capabilities to counter the widest range of threats to economic activity.

Based on the results of the analysis of the theoretical foundations of economic security, the study clarified the correlation of the concepts of "management structure" and "administrative structure". The management structure recognizes an orderly set of elements of the management process that are in a stable relationship that ensures their development and functioning. The elements of the management structure are links, links and management levels. An administrative structure is a complex invariant set of elements of an enterprise management structure that aims to implement management functions of a certain type in a certain process. Examples of an administrative structure were a department, service, department, etc., that is, any element of a certain hierarchical level capable of performing general or special management functions. The basic administrative structure of the enterprise's economic security system is most often the economic security service.

It is determined that the main driver of the creation and functioning of the enterprise, as the most common type of agent of the institutional environment, is the

realization of the economic interests of its participants, or actors. Different actors have fundamentally different economic interests, which leads to their conflict. The conflict of economic interests of the actors of the enterprise is one of the most significant threats to the economic security of the enterprise in general and a threat that affects the activities of the economic security service in particular.

The author has proved that the neutralization of the threat of conflict, in addition to the generally accepted organizational, legal, economic, infrastructure and the like, critically requires institutional support. This provision is necessary in order to determine the norms and rules of economic behaviour of actors and to determine the boundaries of conflict, under which the coordination of economic interests occurs in the plane of optimizing economic choice, and when non-compliance with which conflict shifts into a plane in a certain sense of damage.

It is stated that the economic security service of the enterprise should become a kind of internal institution of the enterprise, which in its functioning determines the institutional and economic boundaries of coordination of the conflicting economic interests of the actors of the enterprise and ensures compliance with these borders. The object of managerial influence is the set of relations between the actors of the enterprise, both hierarchical and contractual, related to the economic activity of the enterprise. This creates a new class of threats to the economic activity of the enterprise, personified by the actions and intentions of actors trying to solve conflicts of economic interests in their favour by deliberately violating the economic and institutional boundaries of harmonization. The author notes that the opportunity to take an antagonistic position and to seek constructive coordination of economic interests with the economic security service of the enterprise can only provide its special place, role and functions in the institutional environment of the existence and functioning of the enterprise, which takes the burden of ensuring consistency of interests from the positions of higher than those on which the holders of these interests are located.

One of the priorities of the enterprise's economic security system in the new realities is counteracting destructive harmonization, which requires a radical revision

of traditions and approaches to management and administrative structures in the enterprise's economic security system. Because of the revision, the administrative structure should receive the status and functions of a separate internal institution within the enterprise. This requires a certain restructuring of the institutional environment itself by adding a new institution and defining its interaction with other members of the environment. Restructuring is carried out through assigning to the economic interests of the actors of the enterprise a certain institutional role and integrating them into the system of institutional relations, where the enterprise is a constituent element. The ideological driver of restructuring is the recognition that in the modern social structure institutional relations are hierarchically higher and more powerful than economic ones. If economic relations at their own level are to be streamlined very problematic, then from the level of institutional relations they can be streamlined much more effectively. The author's position is that the institutional environment is a much better environment for harmonizing the economic interests of the actors of the enterprise, as kind of individual carriers of economic interests, than the enterprise itself as a socio-economic system. The realization of various economic interests becomes a joint activity of the actors of the enterprise, regulated by an internal institution – an administrative structure in the economic security system of the enterprise.

The tasks of the economic security service in the process of coordinating interests are determined by the author in the following. Firstly, this is an opposition to the creation of conditions at the enterprise that artificially condition conflict of interest where it fundamentally does not have it. Secondly, this is a cut-off of the subjective economic needs of certain carriers of interests – actors of the enterprise, which will deliberately lead to conflict with the ideas of expressing the interests of generalized groups of actors. Thirdly, it is the harmonization of conflict economic interests through the use of methods available to the public in accordance with the law. Fourthly, it is preventive work to prevent conflicts of interest. Fifth, the neutralization of the consequences of conflict, which negatively affects the activities of the enterprise and much more.

A comparative analysis of modern approaches to the formation of the organizational structure of the economic security service of enterprises has established some of their typical characteristics. Firstly, in the vast majority of cases, there is a disregard for the economic orientation of the economic security service, that is, there is a simple functional narrowing of the security service towards economic security. Secondly, in the vast majority of cases, the security service of an enterprise of any functional direction consists of two almost independent meta-areas: guarding and protection. Largely, this is a problem than a feature, because guarding and protection have fundamentally different implementation concepts. The stationarity and stability of the security structures is fundamental for guarding, that is, absolute predictability of the results of the functioning of these structures is necessary. Providing protection is fundamentally dynamic, with a unique set of specific tasks. Guarding structures have a well-established list of tasks for which they adjust and improve the range of capabilities, and protection structures have a relatively well-established range of opportunities with which they try to solve the maximum number of tasks facing them.

Among the factors that have the greatest impact on the design of the economic security service in the enterprise, the author includes: the presence and nature of the competitive environment; peculiarities of production activity of the enterprise; availability of special protection facilities; financial and economic situation of the enterprise; market condition and market position of the enterprise; the ideology and attitudes of business owners towards forms of economic security.

According to the author, the creation of an economic security service of an enterprise should be based on two main platforms: economic, in determining environmental factors that affect the type of organizational structure of the economic security service and its relationship with elements of the general organizational structure of the enterprise; and legal and procedural, in determining the internal functional structure of the economic security service.

Thus, the author is proposed to consider the conceptual directions for improving the formation of the economic security service of the enterprise as a management structure, in these conditions: firstly, this is an institutional transformation of

the economic security system of the enterprise, which involves a change in the institutional matrix for ensuring the economic security of the enterprise through a new logical combination of such components as the institution of hierarchical relations, the institution of contractual relations and the institution of economic interest; secondly, the inclusion in the process of harmonizing economic interests of the institution of contractual relations, the grid of which in the enterprise is essentially a powerful alternative administrative structure that is not burdened with formal responsibility, but in which a significant part of management decisions on the functioning and development of the enterprise is made and implemented; thirdly, improving the efficiency of the economic security service of an enterprise, including in the field of counteracting conflicts of economic interests, is possible only due to the introduction of improved forms of organization of activities and management, respectively, in the security service itself.

The author's vision of defining such improved forms and ways of their implementation in the practical activities of domestic enterprises is as follows. The traditional linear-functional structure of administrative structures for domestic enterprises, in particular services and departments, in the organizational structure does not correspond to the concept of improving the economic security service of the enterprise. The author's hypothesis is to understand that the economic security service of an enterprise should form an internal matrix structure by situationally distributing the functional powers of employees.

When forming administrative structures in the economic security system of an enterprise, from the author's point of view, different types of structures should be used to solve various types of problems that arise from the meta-direction of the service. The organization structure of the economic security service consists of two parts, which should be designed in different ways. The fragment of the organizational structure, which implements the guarding meta-direction, is designed according to the linear-functional type of the device. The fragment that implements the protective meta-direction is according to the adaptive type of the device. The basis of functioning is stability – for administrative structures of the guarding direction and dyna-

mism – for administrative structures of the protection direction.

The author proposes application of matrix type of organostructure for structures implementing protective target-direction. The main difference of this type is the lack of constant consolidation of the composition, structure and relationships of the elements, which is characteristic of the bureaucratic type. The combination of elements is permanent, related to the range of tasks to be solved at a certain time and under specific circumstances. The need to use this type of representation of a fragment of the economic security service is connected with the ideology of a protective approach to ensuring the economic security of the enterprise. The cornerstone of this approach is the understanding of economic security as a response to threats and the prevention of potential threats. Such an understanding causes a large number of different threats that the economic security service of the enterprise has to deal with. Threats can appear not constantly, not systemically and not typically, which greatly complicates their predictions and the development of constant algorithms and regulations for counteraction.

To implement this idea, the author proposes the concept of creating a security task force, which is a situational temporary organizational combination of specialists into a separate group with the appointment of a leader. The main idea behind such a structure is the formation of a group for the duration of a particular task or activity. The team consists of specialists from the permanent divisions of the economic security service and specialists from other departments, services and divisions of the enterprise. A fundamental difference between the concept of operational security teams and the concept of permanent departments and specialists with permanent, rigidly fixed job responsibilities is the orientation of the group to perform a specific task, and not a function, in the field of economic security of the enterprise. An additional advantage is that the task performed by the operational group can have the status of a separate project and be implemented according to the ideology of the project approach. That is, the creation of a group and the organization of the performance of a certain task by it should have the form of a logical holistic management activity, combining tasks, necessary resources and time required to complete tasks. However,

the implementation of the project approach within the framework of a rigid linear-functional administrative structure is significantly difficult due to the inflexibility of job duties, rights and powers.

The set of created operational security teams represents a matrix approach to designing the management structure of the enterprise's economic security service in terms of implementing a protective goal-direction of activity. Each individual security task is most effectively addressed by including in the relevant operational team the specialists most needed and relevant to the content of the tasks. Given the incredibly large number of potential types of security tasks in the enterprise, when carrying out protective activities, the matrix approach allows optimal use of the existing personnel and resource potential of the enterprise economic security system.

The author states that the purpose of the creation and activity of the economic security service of the enterprise on the basis of the situational creation of operational groups is tripartite, quickly and fully ensuring the economic security of the enterprise and effective interaction of specialists from various departments in the performance of duties while working in the service of economic security of the enterprise, which provides a number of advantages over other forms of interaction between various departments and the economic security service as a whole.

Keywords: economic security of the enterprise, system, providing, management, administrative structure, service of economic security.

Список публікацій здобувача

Статті у монографіях:

1. *Овчаренко Є.І., Богданов Р.І.* Вітчизняні традиції та принципи формування управлінської структури служби економічної безпеки підприємства / в кн.: Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : кол. монографія : в 3 т., Т. 3 / за заг. ред. В.О. Онищенко та Г.В. Козаченко. Полтава : ПолНТУ, 2019. С. 248-270.

Статті, що входять до НМБД Web Of Science:

2. *Ovcharenko I., Prus N., Koreniev E., Bogdanov R.* Choice and Assessment of a Technique of Planning in Management of Production Resources of the Rural Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. № 42(2). P. 108-117. (Web of Science).

DOI: [10.15544/mts.2020.11](https://doi.org/10.15544/mts.2020.11).

Статті у закордонних наукових виданнях:

3. *Ovcharenko Ievgen, Semenenko Inna, Bogdanov Roman.* Use of a Person as a System-Forming Factor when Forming a System of Economic Security of an Enterprise. *Social Educational Project of Improving Knowledge in Economics: Innovations in the Modern World*. Poitiers (France), Frankfurt (Germany), Los Angeles (U.S.): Journal Association 1901 "SEPIKE". 2020. № 1(4). P. 105-108. (Index Copernicus).

Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:

4. *Богданов Р.І.* Інституціональні можливості узгодження економічних інтересів у системі економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 42-48. (Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar).

5. *Богданов Р.І.* Формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства: аспект інституціональної трансформації служби безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 6-12. (Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar).

6. *Богданов Р.І.* Засади керованості та проектування структур управління

у системі економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 345-351. (Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar).

7. *Богданов Р.І.* Удосконалення організаційної структури служби економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 1 (257). С. 12-17. (Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar).

8. *Овчаренко Є.І., Богданов Р.І., Гніденко В.І.* Концепція створення оперативної безпекової групи як ключового структурного елементу служби економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7758>. (Фахове електронне видання, Index Copernicus, Google Scholar).

Статті у наукових фахових виданнях України:

9. *Овчаренко Є.І., Богданов Р.І.* Еклектика змін в сучасних структурах управління підприємством: стаціонарність versus адаптивність. *Економіка та право*. 2017. № 2(47). С. 117-125. (Фахове видання).

10. *Овчаренко Є.І., Богданов Р.І.* Формування організаційної структури служби економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6 (236). С. 175-185. (Фахове видання).

Праці апробаційного характеру:

11. *Овчаренко Є.І., Богданов Р.І.* Правила узгодження загроз при виборі стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної сфери. *Науково-практична конференція "Стратегії сталого розвитку: на шляху до сильнішої громади"*, Сєверодонецьк, 21 жовтня 2016 р. Матеріали. Сєверодонецьк: вид-во Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля, 2016. С. 203-205.

12. *Богданов Р.І.* Вибір способу забезпечення економічної безпеки підприємства. *IV Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю "Економічна безпека: держава, регіон, підприємство"*, Полтава, 15 грудня 2017 р. - 25 січня 2018 р. Матеріали. Полтава: ПолтНТУ, 2018. С. 126-129.

13. Богданов Р.І. Формування управлінських структур у системі управління економічною безпекою. *Міжнародна науково-практична конференція "Університетська наука. Проблеми міжнародної інтеграції"*, Сєверодонецьк (Україна) – Люблін (Польща), 3-5 травня 2017 р. Матеріали. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 78-80.

14. Богданов Р.І. Аспекти узгодження економічних інтересів акторів підприємства службою економічної безпеки. *Міжнародна науково-практична конференція "Сучасні тенденції розвитку менеджменту та фінансово-економічної безпеки"*, Черкаси, 26 листопада 2018 р. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2018. С. 104-107.

15. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І. Спеціальні режими та напрями діяльності служби економічної безпеки підприємства. *V Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю "Економічна безпека: держава, регіон, підприємство"*, Полтава, 20 грудня 2018 р. — 20 січня 2019 р. Матеріали. Полтава: ПолтНТУ, 2019. С. 88-91.

16. Богданов Р.І. Удосконалення служби економічної безпеки підприємства на інституціональних засадах. *Міжнародний форум з інформаційних систем і технологій "INFOS-2019"*, Харків, 24-27 квітня 2019 р. Матеріали. Харків: ХТУ "ШАГ", 2019. С. 15-17.

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Початок 21-го сторіччя ознаменований безпрецедентними трансформаціями світу, що спричинили докорінну зміну уявлень про економічну безпеку, водночас спровокувавши поштовх до радикального переосмислення місця і значення безпеки як в ієрархічній вертикалі потреб та інтересів людини, так і підприємств, регіонів, держав та світу в цілому. Така ситуація формує нові вимоги до розуміння передумов та факторів економічно безпечного функціонування підприємств. Сучасна економічна безпекологія вбачає єдиним шляхом усвідомлення та реалізації нових вимог – створення системи економічної безпеки підприємства, якій притаманний повний спектр організаційно-управлінських можливостей.

Управління у системі економічної безпеки підприємства повинне здійснюватися управлінськими структурами, які готові до ефективної протидії максимально можливій кількості загроз. Створена за загальними принципами організаційного проектування служба економічної безпеки підприємства такою не буде. Їй потрібні властивості, які перевищують можливості традиційного делегування владних та функціональних повноважень відповідно до ієрархії рівнів управління. Для цього необхідно розробляти нові підходи до організаційного проектування у системі економічної безпеки підприємства, що дозволять підвищити її інституціональну роль.

Окремим аспектом сучасності, який необхідно приймати до уваги при здійсненні безпекозабезпечувальної діяльності на підприємстві, є загострення конфліктності економічних інтересів акторів підприємства, що стає однією з ключових загроз економічній діяльності підприємства та потребує першочергової орієнтації управлінських структур на протидію та нейтралізацію цієї загрози.

Дослідження питань управління у системі економічної безпеки підприємства знайшли своє відображення у працях ряду науковців, серед яких історично можна виокремити дослідження 90-х та першої половини 2000-х років,

що здійснювалися переважно фахівцями юридичного та інформаційного спрямування, та дослідження з другої половини 2000-х років до сьогодні, до яких стали активно залучатися фахівці економічного та управлінського спрямування. До числа перших можна віднести В.В. Крутова, О. Коробчинського, І.Б. Ліндера, Є.І. Гаврюшина, В. Мак-Мака, В.І. Ярочкіна, С.О. Груніна, В.С. Гусева, О.С. Сосніна, П.Я. Пригунова, В.В. Шликова, С.І. Пучкова, С.О. Кузнецова, Є.А. Олейнікова, Г.А. Мінаєва, О.О. Прохожева, В.Ф. Жмеренецького, В.А. Ліпкана. До числа дослідників сучасності можна віднести В.Г. Алькему, І.А. Белоусову, З.Б. Живко, О.В. Ілляшенко, С.В. Кавуна, Г.В. Козаченко, В.П. Мартинюка, О.М. Ляшенко, Є.І. Овчаренка, В.А. Рача, Є.М. Рудніченка, Л.Г. Шемаєву, С.М. Шкарлета, І.П. Мігус, В.І. Франчука. Дослідження цими науковцями аспектів, що прямо стосуються формування та функціонування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства, є нечисленними та фрагментарними. Підходи першої групи дослідників тяжіють до створення відповідних служб чи відділів за подібністю до підрозділів силових структур з приналежними їм атрибутами діяльності та кваліфікацією фахівців. Підходи другої групи здебільшого зосереджені на економічній складовій діяльності служб чи відділів з майже ігноруванням силової чи юридичної специфіки. Окремо обидва підходи не знайшли широкого поширення у практиці діяльності вітчизняних підприємств.

Аналіз теоретичних та практичних розробок вказаних авторів дає змогу стверджувати, що ними сформовано в цілому принципи та підходи до організації та управління у системі економічної безпеки підприємства, зокрема, розроблено критерії прийняття управлінських рішень та способи оцінювання результативності управління, проте потребують свого подальшого вирішення проблеми створення реальних працездатних управлінських структур таких, як служба економічної безпеки підприємства, на основі поєднання безпекової та економічної складової, із забезпеченням раціонального поєднання стаціонарності та адаптивності управління в цих структурах та оптимального використання ресурсного та кадрового потенціалу системи економічної безпеки підп-

приємства.

Необхідність розроблення теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу організаційного проектування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства та розподілу в них функціональних повноважень є актуальним науково-прикладним завданням, що зумовило вибір теми, мету, завдання, логіку, напрями дослідження та структуру дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до напрямів наукових досліджень Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України. При виконанні теми ДН-02-15 "Теоретико-методологічні основи проектно-і процесноорієнтованого управління на регіональному рівні безпечним функціонуванням і розвитком суб'єктів і об'єктів діяльності в умовах економіки знань, системних криз та гібридних загроз" (номер державної реєстрації № 0115U000647, 2015-2017 рр.) автором систематизовано теоретичні засади управління у системі економічної безпеки підприємства та розроблено засоби інституційного впливу на формування та функціонування служби економічної безпеки підприємства. За темою ДН-03-19 "Теоретико-методологічні основи управління для забезпечення сталого розвитку на регіональному рівні в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації" (номер державної реєстрації 0119U100436, 2019-2021 рр.) автором сформовано наукові положення щодо удосконалення організаційного проектування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства, розроблено концепцію створення оперативної безпекової групи на основі ситуаційного розподілу функціональних повноважень фахівців при застосуванні матричного устрою управлінської структури.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розроблення теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення формування управлінських структур у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

досліджено сутність і еволюцію понять "структура управління", "управлінська структура" та "організаційне проектування" у контексті процесів забезпечення економічної безпеки підприємства;

проаналізовано та систематизовано інституціональні можливості та фактори управлінського впливу у системі економічної безпеки підприємства;

досліджено засади стаціонарності та адаптивності управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства у розрізі окремих типів та мета-напрямів безпекозабезпечувальної діяльності;

розроблено теоретико-методичне підґрунтя інтеграції інституціональної складової у процес управління у системі економічної безпеки підприємства;

розроблено принципи та складові процесу узгодження конфліктних економічних інтересів акторів підприємства усіх ієрархічних рівнів управлінськими структурами у системі економічної безпеки підприємства;

розроблено підхід до організаційного проектування у системі економічної безпеки підприємства із застосуванням різних типів устрою управлінських структур за окремими мета-напрямами безпекозабезпечувальної діяльності;

сформовано концепцію оперативної безпекової групи у складі управлінської структури матричної типу з використанням проектного підходу до організації її діяльності.

Об'єктом дослідження є управління у системі економічної безпеки підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади формування та удосконалення функціонування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертації є сукупність способів і принципів наукового пізнання, загальних та спеціальних методів і прийомів, що використовувалися в дослідженні. Теоретичною основою дослідження послуговували фундаментальні положення теорії управління, системного підходу, управління підприємством, економічної безпекології.

Правову базу дослідження склали чинні законодавчі й нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств в Україні. Інформаційною базою

послугували статистичні дані, звітність і дані обліку підприємств, ресурси й видання мережі Internet, результати власних досліджень.

У роботі використано: *історико-генетичний метод* (при дослідженні системності забезпечення економічної безпеки підприємства, формуванні понятійного поля дослідження); *абстрактно-логічний аналіз* (для визначення мета-напрямів та спеціальних режимів діяльності управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства); *метод порівняння* (для дослідження характеристик та відмінностей лінійно-функціонального та матричного устрою служби економічної безпеки підприємства); *методи дедукції та індукції* (для визначення впливу конфліктності економічних інтересів акторів підприємства на процес організаційного проектування у системі економічної безпеки підприємства); *метод логічного узагальнення* (при обґрунтуванні інтеграції інституціональної складової у процес управління у системі економічної безпеки підприємства); *аналітичні методи* (при дослідженні передумов та факторів впливу на формування служби економічної безпеки підприємства у контексті антагоністичності стаціонарності та адаптивності структур управління); *метод синтезу* (при розробці концепції оперативної безпекової групи та визначення принципів та алгоритмів її створення та функціонування); *процесний підхід* (для розробки підходу до формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства, що базується на ситуаційному розподілі функціональних повноважень фахівців).

Наукова новизна одержаних результатів.

Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у створенні теоретико-методичного підґрунтя щодо удосконалення формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства, яке базується на впровадженні інституціональних засад управління, розмежуванні засад організаційного проектування та типів використовуваних структур управління за двома окремими функціональними мета-напрямами безпекозабезпечувальної діяльності, застосуванні тимчасових оперативних безпекових груп, сформованих на основі ситуаційного розподілу функціональних повноважень фахівців

підприємства з метою розширення можливостей протидії максимально широкому колу унікальних загроз економічній діяльності підприємства.

Основні результати дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

вперше:

інтегровано інституціональну складову у процес управління у системі економічної безпеки підприємства шляхом присвоєння службі економічної безпеки статусу самостійної інституції у інституційному середовищі функціонування підприємства, що дає службі можливість отримати інституційну незалежність від підприємства та виконувати завдання конструктивного узгодження економічних інтересів акторів на рівні інституціональних відносин, які є ієрархічно вищими ніж управлінські або економічні, що досягається обов'язковим включенням у процес узгодження таких складових як інститут ієрархічних відносин, інститут договірних відносин та інститут економічного інтересу та дає можливість обмеження або уникнення деструктивного впливу на узгодження економічних інтересів окремими акторами підприємства, які є ієрархічно рівними або вищими у структурі управління підприємством ніж служба економічної безпеки;

удосконалено:

процес організаційного проектування у системі економічної безпеки підприємства шляхом запровадження розподілу управлінських повноважень за функціональними мета-напрямами забезпечення економічної безпеки підприємства (на противагу ієрархічності), що, на відміну від існуючих практик, дозволить обрати оптимальне співвідношення між жорсткістю, для охоронного мета-напряму, та адаптивністю, для захисного мета-напряму, устрою служби економічної безпеки, оптимальність якого залежить від розміру та безпекових потреб підприємства;

тлумачення понять "економічний інтерес" та "конфліктність економічних інтересів" у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом визнання конфліктності економічних інтересів акторів підприємства

ключовою сучасною передумовою для появи намірів та дій щодо перешкоджання попередженню потенціальних та нейтралізації наслідків широкого спектру загроз економічній діяльності підприємства, що суттєво суб'єктивізує і ускладнює функціонування системи економічної безпеки підприємства, та визнання необхідності зміни інституціональної ролі та місця управлінської структури у системі економічної безпеки підприємства;

процес формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства, що базується на відмінності принципів та процедур організаційного проектування щодо двох окремих функціональних мета-напрямів та припускає застосування лінійно-функціонального устрою для частини структури, що реалізує охоронний мета-напрямок, та матричний устрій для частини, що реалізує захисний мета-напрямок, у результаті чого головною відмінністю від існуючих практик стає відсутність постійного закріплення складу та взаємозв'язків елементів управлінської структури, яка замінюється ситуаційним поєднанням елементів та розподілом функціональних повноважень у залежності від поточних потреб підприємства, за рахунок чого забезпечується оптимізація використання наявного кадрового та ресурсного потенціалу системи економічної безпеки підприємства;

теоретико-методичне підґрунтя застосування матричного типу структури управління служби економічної безпеки підприємства шляхом впровадження концепції створення елементів матриці у вигляді оперативної безпекової групи, яка являє собою ситуативне тимчасове, з орієнтацією на конкретне завдання, організаційно-управлінське поєднання найбільш потрібних та відповідних змісту завдання фахівців у окрему групу, що організовує свою діяльність за ідеологією проектного підходу у вигляді цілісного управлінського проекту, який поєднує у собі задачі, необхідні ресурси та час, що, на відміну від існуючих підходів, дає можливість протиставити унікальності кожної загрози унікальність відповідно створеної безпекової групи та максимально розширити діапазон реакцій й алгоритмів попередження або нейтралізації наслідків окремих загроз економічній діяльності підприємства;

уточнено:

поняття "управлінська структура" у системі економічної безпеки підприємства, як інваріантного різновиду елементу структури управління (служба, департамент, відділ тощо), що відповідальний за реалізацію управлінських функцій у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства, та, на відміну від існуючих тлумачень, виступає об'єктом визначення засад керованості економічною безпекою та об'єктом організаційного проектування на основі ситуаційного розподілу функцій між рівнями управління, визначення прийняттого ступеня децентралізації або вибору оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією управління;

поняття "загроза економічній безпеці підприємства" шляхом додавання нового типу загрози надмірності конфліктності економічних інтересів, яка уособлюється небезпечними діями та намірами акторів підприємства, що намагаються вирішувати конфліктність економічних інтересів на свою користь шляхом свідомого порушення економічних та інституціональних меж узгодження.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати та розроблені рекомендації становлять методичну базу удосконалення процесів забезпечення економічної безпеки підприємств.

До результатів, які мають найбільше практичне значення, віднесено:

методичний підхід до визначення організаційної структури служби економічної безпеки підприємства на основі виокремлення охоронного та захисного мета-напрямів діяльності з дотриманням актуальних спеціальних режимів забезпечення економічної безпеки підприємства;

рекомендації щодо порядку створення оперативної безпекової групи служби економічної безпеки підприємства з визначенням функціонального типу групи, принципів підбору її керівника, складу, чисельності та процедур контролю за діяльністю групи.

Розробки та рекомендації автора використано у практичній діяльності ТОВ "Науково-виробниче об'єднання "Неболайт" (довідка від 11.02.2020 р.),

ПАТ "Енергомашспецсталь" (довідка № 77/3081 від 18.02.2020 р.) та впроваджені у освітній процес Навчально-наукового інституту економіки і управління Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля (довідка від 03.03.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки та висновки дисертаційної роботи є результатом самостійного дослідження в галузі формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства. У публікаціях, підготовлених в співавторстві, здобувачеві належать такі результати (відповідно до списку публікацій у анотації): систематизація підходів до забезпечення економічної безпеки підприємства у контексті вибору способів забезпечення у залежності від розмірів, масштабів та фінансових можливостей підприємства, обґрунтування мета-напрямів безпекозабезпечувальної діяльності та визначення організаційно-управлінських засад розподілу функціональних повноважень за окремим мета-напрямами [1]; здійснено історико-генетичне узагальнення критеріїв прийняття управлінських рішень у системі управління підприємством [2]; визначено характеристики та взаємозв'язок поведінкових особливостей фахівців у системі економічної безпеки підприємства [3]; розглянуто аспекти застосування матричного типу структури служби економічної безпеки та проектного підходу до організації діяльності служби, запропоновано формування тимчасових оперативних безпекових груп, як аналога проектних груп, для здійснення діяльності за окремими загрозами економічній діяльності підприємства [8]; розкрито сутність та обґрунтовано напрями удосконалення ієрархічних та договірних відносин у структурі управління [9]; визначено фактори впливу на тип оргструктур, розроблено базові оргструктури служби економічної безпеки охоронного та захисного спрямування, надано опис функціонального навантаження підрозділів розроблених оргструктур [10]; розробка специфічних правил узгодження загроз економічній безпеці підприємства [11]; типологізація спеціальних режимів та напрямів діяльності служби економічної безпеки підприємства [15]. Результати дисертації опубліковано в повному обсязі.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дослідження повідомлені та отримали схвалення на науково-практичній конференції "Стратегії сталого розвитку: на шляху до сильнішої громади" (м. Северодонецьк, 2016 р.); IV Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю "Економічна безпека: держава, регіон, підприємство" (м. Полтава, 2017 р.); Міжнародній науково-практичній конференції "Університетська наука. Проблеми міжнародної інтеграції" (м. Северодонецьк (Україна) – м. Люблін (Польща), 2017 р.); Міжнародній науково-практичній конференції "Сучасні тенденції розвитку менеджменту та фінансово-економічної безпеки" (м. Черкаси, 2018 р.); V Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю "Економічна безпека: держава, регіон, підприємство" (м. Полтава, 2018 р.); Міжнародному форумі з інформаційних систем і технологій "INFOS-2019" (м. Харків, 2019 р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано у 16 наукових працях, серед яких 7 статей – у наукових фахових виданнях, 2 статті – у міжнародних виданнях, одне з яких індексується у наукометричній базі Web of Science, 1 стаття – у колективній монографії, 6 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 8,61 д.а., з яких автору належать 5,8 д.а.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 227 сторінках друкованого тексту. Матеріали роботи містять 3 таблиці й 17 рисунків, які подано на 21 сторінці. Список використаних джерел із 181 найменування уміщено на 17 сторінках, 3 додатки – на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система економічної безпеки підприємства: сутність та принципи управління

Дослідження питань економічної безпеки підприємств активізувались протягом ХХ ст., що пов'язано з виникненням світових економічних криз, створенням нестабільного ринкового середовища, появою недобросовісної конкуренції тощо. З часом увага науковців до понять економічної безпеки підприємства лише наростала, наповнюючи безпекознавчу науку все новими і доскональшими фундаментальними положеннями. Проте питання прикладного характеру так і не отримали належної уваги і на сьогодні залишаються відкритими. Зокрема, це стосується відсутності методологічного інструментарію та рекомендацій щодо створення цілісної та результативно функціонуючої системи економічної безпеки підприємства, ефективність якої може бути досягнута лише через відлагоджений механізм управління такою системою.

Останнім часом відбуваються безпрецедентні трансформації світу, що спричинили докорінну зміну уявлень про безпеку, водночас спровокувавши поштовх до радикального переосмислення місця і значення безпеки як в ієрархічній вертикалі потреб та інтересів людини, так і господарюючих суб'єктів, регіонів, держав та світу в цілому. У загальному розумінні поняття "безпека" визначається як відсутність небезпеки, стан, за якого об'єкту безпеки нічого не загрожує, тобто відсутність небезпек та наявність захисту від загроз. Водночас такі вчені як Г.А. Мінаєв та Г.А. Атаманов велике значення приділяють приналежності "безпеки" до предмета дослідження, зокрема у роботі [92] йдеться про те, що обов'язково повинен вказуватись предмет, безпека якого досліджується (забезпечується): "безпека держави", "безпека нації", "безпека корпорації" тощо. У свою чергу Г.А. Атаманов [5] вказує на безсистемність класифі-

кації видів безпеки, а інколи навіть на нелогічність визначень цього поняття. Численність підходів різних авторів у науковій літературі до визначення категорії "безпеки", із нагромадженням її видових понять, в даному випадку виступає як доказ даного твердження. Так, з позиції епістемології категорію безпеки можна визначити як характеристику, властивість або результат. Оскільки безпеці будь-якого об'єкта завжди притаманна рухливість, то ж безпека як категорія має розглядатись не стільки в якості іманентної властивості об'єкта, а скільки в якості процесу або результату.

При визначенні сутності економічної безпеки та засад управління нею, необхідно об'єднати кілька підходів і визначити безпеку, як стан суб'єкта господарської діяльності і середовища його існування, які максимально сприяють його виживанню і розвитку. У свою чергу, такий стан об'єкта безпеки досягаються в результаті певної управлінської діяльності. Таким чином, безпеку можна охарактеризувати як результативність і як ефективність управлінської діяльності з її забезпечення. Важливою науковою проблемою сучасності є поєднання ідеології підходів до забезпечення економічної безпеки підприємства з її властивостями як об'єкта управління, що повинно бути покладено у основу проектування управлінських структур. У цьому сенсі найбільш актуальним напрямом є визначення принципів та засад керованості економічної безпеки як об'єкта управління у системі економічної безпеки підприємства.

Різноманітність поглядів щодо категорії "економічна безпека" пов'язана, головним чином, з тим, що дана категорія стала виступати в якості самостійного об'єкта наукових досліджень відносно недавно. Однак, вже сьогодні предметна область досліджень у сфері економічної безпеки значно розширена за рахунок науковців – економічна безпека досліджується на макро- (економічна безпека держави), мезо- (економічна безпека регіону або територіальних одиниць) та мікро- (економічна безпека підприємства) рівнях. Широта уявлень про економічну безпеку цілком природна, оскільки, чим складніший та багатогранніший визначуваний об'єкт, то більше дефініцій, які його описують.

Значний інтерес до проблематики забезпечення економічної безпеки зу-

мовив формування такого напрямку як безпекознавство, який покладено в основу нової сучасної економічної науки – економічної безпекології, що, у свою чергу, потребує розробки системи знань про теорію, методологічного і понятійно-категоріального апарату, формулювання теоретичних положень та специфічних методів дослідження. Виходячи з того, що теорія економічної безпекології базується на положеннях понятійно-категоріального апарату, одним із завдань якого є визначення понять "економічна безпека підприємства" та "система економічної безпеки підприємства", доцільно розглянути існуючі підходи до визначення цих понять.

Етапи становлення економічної безпеки підприємства знаходять своє пояснення в базових положеннях теорії стадійності процесів управління, яку висунув Р. Нолан, де засвідчено, що будь-яка система (економічна чи соціально-економічна) або процес перебувають у постійному розвитку, який, у свою чергу, передбачає проходження ряду стадій [173].

Велика кількість наукових досліджень свідчить про те, що поняття економічної безпеки підприємства (надалі по тексту – ЕБП) є комплексним, його потрібно розглядати всебічно, тому виникає необхідність у систематизації теоретичних підходів до визначення даного поняття, що в результаті дасть можливість розробити відповідні рекомендації щодо формування системи економічної безпеки підприємства.

З позиції силового підходу економічна безпека підприємства розглядається як діяльність щодо забезпечення комерційної таємниці та усі заходи спрямовуються на захист інтересів підприємства [1, 77, 152, 164]. Такий підхід до визначення економічної безпеки підприємства взяв свій початок у 90-х роках. Це пов'язано перш за все з переходом до ринкової економіки і початком активної конкурентної боротьби між підприємствами, що виявлялась у прагненні максимізації прибутку, пошуку шляхів виходу на зовнішні ринки, виробництві конкурентоспроможної продукції з використанням нових технологій тощо. Тому, за таких умов, збереження комерційної таємниці справді було надзвичайно актуальним завданням в діяльності підприємств, а інформація взагалі сприй-

малась як найцінніший товар. Недоліком даного підходу є те, що він не враховує повною мірою впливу зовнішнього середовища.

В публікаціях науковців [49, с. 23; 55, с. 132; 74, с. 5] не втрачає своєї актуальності захисний підхід, в межах якого економічна безпека підприємств визначається як захищеність (або стан захищеності) його життєво важливих інтересів від негативних впливів (загроз) зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Тобто приділено увагу питанням захисту підприємства, його кадрового і інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу і прибутку, який забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного і соціального характеру [90].

Концентрування уваги на динамічному та поступальному розвитку підприємства, прогресивному використанню здобутків науки й техніки лягло в основу формування еволюційного підходу [47, с. 334; 55, с. 132; 64, с. 39; 140, с. 3; 168; 178, 179]. Даний підхід базується на припущенні, що мета економічної безпеки підприємства полягає у його стабільному функціонуванні, збереженні потенціалу, комерційному успіху тощо.

Широко розповсюдженим серед дослідників є стратегічний підхід [4, с. 12; 40, с. 37-38; 78, с. 18; 83; 136; 137, с. 17; 145, с. 224; 153; 170; 177 та ін.], який розглядає економічну безпеку підприємства з позиції досягнення стратегічних цілей та завдань, збереженню відповідного рівня стратегічного потенціалу підприємства. Приділено увагу забезпеченню виконання стратегій, здатності реалізувати власні стратегічні економічні інтереси та тривалому виживанню при певних зовнішніх умовах тощо.

Значну увагу авторів приділено ресурсно-функціональному підходу [97, 113 та ін.], що у своїй більшості намагаються уникати вживання поняття "загроза" при визначенні економічної безпеки підприємства. Відповідно до ресурсно-функціонального підходу економічна безпека підприємства розглядається як спроможність забезпечення його стабільного функціонування та розвитку в різноманітних, у тому числі й несприятливих умовах, що складаються у

зовнішньому середовищі, за рахунок ефективного використання ресурсів підприємства за функціональними складовими. В межах ресурсно-функціонального підходу визнано сім функціональних складових, що становлять основні напрямки забезпечення економічної безпеки підприємства: інтелектуально-кадрова, фінансова, техніко-технологічна, політико-правова, екологічна, інформаційна та силова. Комплексний характер ресурсно-функціонального підходу дає можливість дослідити всю сукупність процесів із забезпечення економічної безпеки на підприємстві та їхніх взаємозв'язків, враховуючи функціональну роль у даному процесі. Також важливе значення має дослідження чинників, що впливають на стан певної функціональної складової економічної безпеки підприємства, проведення аналізу з розподілу й використання ресурсів підприємства, розроблення заходів із забезпечення максимально високого рівня будь-якої з функціональних складових економічної безпеки підприємства. Але в даному випадку комплексність зазначеного підходу свідчить про загальний рівень розгляду шляхів забезпечення ЕБП – як у частині ресурсного забезпечення, так і в частині адаптації до зовнішнього середовища. Тут економічна безпека підприємства має певне ототожнення з ефективністю діяльності підприємства.

Менш поширеним, але безперечно заслуговуючим на увагу, є ринковий підхід [10, 127, 171 та ін.]. В основі даного підходу лежить конкурентоспроможність підприємства як основний інструмент забезпечення економічної безпеки, виступаючи при цьому найбільш об'єктивним та інтегральним критерієм стійкості і розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Тобто забезпечення економічної безпеки підприємства відбувається шляхом застосування механізму активізації економічного зростання та через підвищення конкурентоспроможності економіки підприємства. Теза щодо забезпечення ЕБП шляхом підвищення його конкурентоспроможності висунута, спираючись на парадигму суспільного розвитку, де конкуренція виступає ключовим інституціональним чинником. В наслідок цього прихильники ринкового підходу визначають сутність економічної безпеки підприємства через конкурентні переваги,

що мають бути забезпечені відповідним матеріальним, кадровим, фінансовим, техніко-технологічним потенціалом підприємства та їхньою спрямованістю на досягнення стратегічних цілей. Проте зазначається, що переваги потенціалу мають використовуватись і реалізовуватись, в іншому випадку їхня наявність не гарантує економічної безпеки підприємства.

Гармонізаційний підхід є одним з найсучасніших у трактуванні сутності економічної безпеки підприємства. Даний підхід базується на "...визначенні економічної безпеки підприємства як міри гармонізації інтересів підприємства з інтересами взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища" [70]. При цьому інтереси підприємства трактуються як його "взаємозв'язок з суб'єктами зовнішнього середовища, що здійснюється постійно або протягом певного проміжку часу, примусово або за вибором підприємства, результати якого забезпечують отримання прибутку" [70]. Автори гармонізаційного підходу стверджують, що прибуток, який отримується в результаті взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища, є основним критерієм його економічної безпеки, а відсутність прибутку або наявність збитків відповідно свідчать про відсутність економічної безпеки підприємства.

В контексті системного підходу ЕБП представляється у якості системи взаємопов'язаних елементів, що формується для вирішення проблем та комплексних завдань щодо забезпечення необхідного рівня захищеності підприємства від наявних і потенційних загроз та мінімізації їх негативного впливу [125, с. 21; 169]. Слід зауважити, що не всі автори в межах системного підходу пропонують створення системи економічної безпеки підприємства (надалі по тексту – СЕБП). Одні науковці визначають ЕБП як комплексне поняття, яке включає відповідні системи інформаційно-аналітичного моніторингу, попереджувальних, профілактичних, поточних і прогнозованих заходів щодо впливу на можливості загрози і має на меті нейтралізацію негативних наслідків [125, с. 198; 167]. Інші автори подають ЕБП як систему заходів протидії загрозам [54, с. 6], а також як систему створення механізму мобілізації і управління ресурсами підприємства [58, с. 9; 166]. Проте, на нашу думку, системний підхід

до визначення сутності дефініції "економічна безпека підприємства" є найбільш раціональним, оскільки для будь-якої системи притаманними є логічність її структури, певні принципи, завдання, функції, можливість управління тощо.

Хронологічно найбільш "молодими" підходами до визначення ЕБП у сучасній економічній безпекології є комплементарний та конвергентний підходи, які розроблені у межах наукової школи безпекології Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. Комплементарний підхід, запропонований проф. О.М. Ляшенко [84, 85], визначає економічну безпеку підприємства як динамічну та комплементарну категорію, яка є залежною від здатності попереджувати та нейтралізувати загрози, гармонізувати інтереси та узгоджувати ресурси. Тобто комплементарний підхід є синтетичним за суттю та припускає доволі складну структуру управління економічною безпекою.

Конвергентний підхід, запропонований проф. Є.І. Овчаренком [102], розглядає економічну безпеку підприємства як ситуаційну категорію, яка є залежною від обставин, що склалися у певний момент часу на підприємстві та оточуючому середовищі. При цьому сама економічна безпека підприємства розглядається як критерій управління у системі управління підприємством, а не як самостійний об'єкт управління. Конвергентний підхід наполягає на обов'язковості формування СЕБП, а системотворним фактором та основою механізму управління у СЕБП стають поведінкові стереотипи суб'єктів забезпечення безпеки у системі. Цей підхід є найбільш застосовним на практиці з точки зору формування реально діючої СЕБП.

За результатами аналізу підходів до визначення економічної безпеки підприємства прослідковується, що в ході еволюції і трансформації цього поняття відбувалося нагромадження і смислове розширення видових ознак економічної безпеки, збільшення функціоналу, що відносять до економічної безпеки підприємства, і як результат ми вже не бачимо чіткого розмежування в межах підходів та класифікації визначень поняття – автори намагаються сформулювати поняття економічної безпеки підприємства якомога комплексніше,

використовуюючи положення і ознаки різних підходів. З одного боку це свідчить про поступ, еволюцію, намагання надати категорії економічної безпеки підприємства більшого змісту, комплексності та значущості, а з іншого – це сприяє певному нагромадженню понять в теорії безпекології та ускладнює подальшу роботу з розроблення методологічних основ щодо наступних кроків у пошуку спеціальних інструментів забезпечення економічної безпеки підприємства та їхнього прикладного застосування.

Окремим важливим висновком є те, що майже усі сучасні підходи до тлумачення сутності та особливостей забезпечення економічної безпеки підприємства дають слабе уявлення щодо підходів до управління економічною безпекою підприємства. Більшість сучасних підходів обмежуються розумінням природи категорії економічна безпека та шляхів її забезпечення, а до таких прикладних аспектів як організація управління нею майже не звужуються. Винятком є можливо конвергентний підхід [100], який надає онтологічне та праксіологічне розуміння того, як реально формувати систему економічної безпеки підприємства та організувати механізм управління в ній. Але цей підхід потребує серйозного системного підходу до організації системи безпеки, який не завжди по силам підприємствам. Тому однією з найбільш актуальних наукових проблем у сучасній економічній безпекології залишається розробка методологічних, методичних та інструментальних засад управління економічною безпекою підприємства, які б мали широкий діапазон застосовності за різновидами сучасних підприємств. Велика кількість наукових досліджень свідчить про те, що поняття економічної безпеки підприємств є комплексним, його потрібно розглядати всебічно, тому систематизація теоретичних підходів до визначення даного поняття в результаті дасть можливість розробити відповідні рекомендації щодо формування системи економічної безпеки підприємства та управлінських структур усередині неї.

З іншого боку, сучасні трансформації в світі спонукають підприємства до пошуку нових форм управління загалом, а не лише у сфері забезпечення економічної безпеки. Перед теоретиками менеджменту постають нові завдан-

ня, які полягають у переосмисленні усталених уявлень про управління та розробленні нових концептуальних засад забезпечення економічної безпеки підприємства у відповідності до сучасних реалій та нової парадигми управління підприємствами. У нових умовах економічна безпека підприємства набуває характерних ознак керованості, стаючи об'єктом управління. Забезпечення економічної безпеки підприємства має бути пріоритетним завданням для менеджменту даного суб'єкта господарювання і полягати не лише в усуненні загроз появи кризових явищ, а, перш за все, у створенні дієвої системи забезпечення його економічної безпеки.

Якщо виходити з ієрархічної підпорядкованості об'єктів безпеки, то згідно з адміністративно-територіальним поділом, СЕБП є складовим елементом системи економічної безпеки міста, області, регіону, держави. У свою чергу, система економічної безпеки окремого підприємства щодо інших систем підприємства є відносно самостійною. Водночас, СЕБП має комплексний характер, оскільки її забезпечення залежить від рівня забезпечення її фінансової, інформаційної, кадрової складових тощо. Таким чином, ефективне забезпечення економічної безпеки підприємства можливе лише за умов, коли вибір інструментів, засобів та захисних заходів здійснюється на основі концепції ЕБП в основу якої покладено створення системи безпеки.

Увага науковців прикута до питань формування системи економічної безпеки підприємства та побудови ефективного механізму управління нею відносно недавно. Більшість авторів, при визначенні поняття СЕБП, спираються на положення загальної теорії систем [12], яка розглядає систему як комплекс взаємодіючих елементів. Але не меншою популярністю користується підхід до визначення СЕБП, що спирається на засади теорії функціональних систем [2], в якій йдеться про об'єднання елементів системи заради досягнення пристосованого результату.

Значна кількість науковців роблять акцент при визначенні поняття СЕБП на "взаємодії елементів системи", "взаємозалежності елементів системи" або представляють її як "систему заходів". Так, Є. Олейніков під системою еконо-

мічної безпеки розуміє "систему заходів, здатних: попередити втрати життєво важливих цінностей, забезпечити стан захищеності і розвиток особистості, суспільства і держави" [161]. Л. Донець зазначає, що "система економічної безпеки підприємства становить обмежену безліч взаємозалежних елементів, що забезпечують безпеку підприємства і досягнення ним цілей бізнесу. Складовими елементами такої безпеки є об'єкт і суб'єкт безпеки, механізм забезпечення безпеки, а також практичні дії щодо забезпечення безпеки" [44, с. 51]. Комплексно до визначення СЕБП підійшов Т. Слободяник, який визначив її таким чином: "це комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання, спрямованими на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних утрат і забезпечення економічного зростання у майбутньому" [133, с. 23]. Згідно з Т. Іванютою та А. Заїчковським, система економічної безпеки розглядається як "обмежена множина взаємопов'язаних елементів, що забезпечує безпеку підприємства та досягнення ним цілей бізнесу. Складовими елементами такої системи є об'єкт та суб'єкт безпеки, механізм забезпечення безпеки, а також політика безпеки. Згідно авторського бачення, до складових політики безпеки належать: цілі та задачі безпеки, функції та принципи безпеки, а також стратегію безпеки" [58, с. 25]. За Є. Овчаренком СЕБП представляє собою сукупність вибірково залучених до соціально-економічної взаємодії суб'єктів й об'єктів економічної безпеки підприємства; правил, принципів та процедур такої взаємодії, що визначаються безпекозабезпечувальними потребами, здібностями та функціями суб'єктів безпеки [101, с. 119].

Деякі автори зміщують акценти в бік взаємодії із зовнішнім середовищем. Наприклад, О. Шнипко дає таке визначення: "система економічної безпеки – це система, що взаємодіє з навколишнім оточенням і має сукупність властивостей, які забезпечують здатність до самовиживання та розвитку в умовах виникнення зовнішньої або внутрішньої загрози" [157, с. 22]. На думку Л. Ше-

маєвої: "це організована сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої та внутрішньої безпеки суб'єктів господарювання, таких як: спеціальні органи та служби, об'єкти, наукові підходи, нормативно-правова база, політика, стратегія, концепція, принципи, функції, завдання, методи та засоби, що спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних і тактичних інтересів суб'єкта господарювання, а також захист цих інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз" [153, с. 15].

Система економічної безпеки підприємства має будуватися на концептуальних ідеях, основоположних засадах якими виступають принципи. О.М. Штаєр, зважаючи на розбіжність у поглядах науковців на перелік принципів формування системи економічної безпеки, пропонує розбити їх на три рівні:

формування – законність, самостійність і відповідальність, компетентність, координація і взаємодія, конфіденційність, комплексність, ешелонування, принципи рівнозначності, превентивних і реактивних заходів;

функціонування – економічна доцільність, безперервність, цілеспрямованість, диференційованість, об'єктивність, міждисциплінарний підхід, контроль;

саморозвитку – адаптація, інтегрованість, постійний розвиток, моделювання сценаріїв, варіантність, рефлексія [158].

Всі автори виділяють принципи в межах своїх досліджень під свою тематику. Аналіз наукових праць та виокремлення повторюваних принципів дасть нам можливість віднести повторювані принципи в базову групу принципів системи економічної безпеки підприємства (табл. 1.1). Це дасть можливість прискорити побудову системи ЕБП та збільшити її ефективність.

Принципи – це певні правила, норми діяльності відповідно до яких створюється система ЕБП. За своєю суттю принципи є узагальненням позитивного досвіду створення систем ЕБП. В результаті аналізу низки наукових джерел (табл. 1.2) представляється можливим виокремити найбільш повторювані принципи СЕБП в базові групи.

Таблиця 1.1

Систематизація принципів системи економічної безпеки підприємства

Автор	Принципи		
	Часто повторювані	Частково повторювані	Відмінні
Кавун С.В. [63, с. 40-44].	законності; базовості (системності); динаміки	ієрархії; стратегічної мети; декомпозиції суб'єктів та об'єктів	взаємозв'язаності та взаємодії; вартісної оцінки об'єктів; замкнутості;
Ілляшенко О.В. [61, с. 215]	системності; своєчасності; обґрунтованості	достатності;	бажання захищатися; спільного застосування принципів; вміння захищатися
Сухонос В.В. [142]	своєчасності, безперервності	плановості, компетентності, гласності і конфіденційності	координаційності, оптимальності
Мігус І.П. [94]	законності; комплексності; безперервності	компетентності, плановості; гласності й конфіденційності	пріоритету заходів попередження; взаємодії; поєднання
Сисоліна Н.П. [132, с. 37]	законності; комплексного використання сил і коштів; централізованого управління	прав і свобод громадян; компетентності; конфіденційності; відповідальності за забезпечення безпеки; розумної достатності; корпоративної етики; координації й взаємодії з органами влади й управління	відповідності зовнішнім і внутрішнім погрозам безпеки; самостійності й матеріально-технічної оснащеності
Олейников Є.А. [110]	законності; системності; комплексності; безперервності	прав та свобод особи; ієрархічного підпорядкування; раціональності та економічної ефективності	безпосередності
Ібрагімов Е.Е. [57]	законності, системності побудови, комплексності, безперервності, динамічності, своєчасності, обґрунтованості, централізації	спрямованості на стратегічні цілі, стимулювання і відповідальності. координації і взаємодії, економічної доцільності, постійного моніторингу, адаптивності, активності, оперативності	ефективності управлінських рішень, результативності, оптимізації витрат, збалансованості, інтегрованості, об'єктивності, адекватності реагування, гнучкості управління, розвитку і вдосконалення
Рудніченко Є.М. [130]	законності; комплексності; безперервності; своєчасності; обґрунтованості; централізації управління	взаємодії та координації; економічної доцільності; активності	спеціалізації; персональної відповідальності; удосконалення
Івченко Є.А. [60]	системності та комплексності; динамічності	декомпозиції суб'єктів та об'єктів; раціональності та економічної ефективності; постійного моніторингу; адаптивності; оперативності	гнучкості; варіативності; спільного застосування

Узагальнено автором.

Отже, на основі узагальнення і систематизації принципів СЕБП, на нашу

думку, основними мають бути такі: законності, системності, комплексності, динамічності, своєчасності, обґрунтованості, безперервності, централізації.

Проте, не зважаючи на не таке часте згадування науковцями деяких принципів, вважаємо доцільним додати їх до базової групи. Оскільки в межах нашого дослідження їхня вагомість не зменшується в залежності від частоти згадування в науковій літературі. До таких належать принципи декомпозиції, координації і взаємодії, економічної доцільності, ефективності та адаптивності. Визначення змісту кожного принципу подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика принципів системи економічної безпеки підприємства

Принцип	Характерний зміст
законності	робота із забезпечення безпеки та створення системи економічної безпеки повинна здійснюватися на підставі чинного законодавства України та нормативних актів
системності	необхідність створення такої системи економічної безпеки, що забезпечила б захищеність всіх об'єктів захисту підприємства
декомпозиції	Виділення суб'єктів та об'єктів на основі декомпозиції, вивчення їх властивостей, що надає можливість для подальшої ефективного дослідження розвитку та функціонування СЕБП
комплексності	при побудові системи захисту необхідно передбачати вияв усіх видів можливих загроз для даного підприємства, включаючи канали несанкціонованого доступу, і всі можливі для нього засоби захисту (різноманітність структурних елементів)
своєчасності	передбачає раннє виявлення загроз та прогнозований попереджувальний характер заходів забезпечення економічної безпеки для запобігання їхньому руйнівному впливу
безперервність	постійне (безперервне) здійснення заходів щодо забезпечення функціонування системи економічної безпеки
обґрунтованість	заходи та засоби захисту повинні бути реалізованими на сучасному рівні розвитку науки і техніки, обґрунтованими з погляду визначеного рівня економічної безпеки і відповідати встановленим вимогам і нормам
динамічності	Система управління економічною безпекою повинна забезпечувати швидку реакцію підприємства на появу реальних і потенційних загроз і своєчасне прийняття відповідних управлінських рішень
взаємодії та координації	узгодженість діяльності всіх елементів системи економічної безпеки підприємства для досягненні поставлених цілей, а також включаючи ділові контакти із зовнішніми організаціями, які забезпечують безпеку підприємства
економічна доцільність	вартість створення та утримання системи економічної безпеки підприємства має бути меншою, ніж можливі збитки від будь-яких видів ризику
економічна ефективність	досягнення максимальної функціональної ефективності системи економічної безпеки за менших витрат ресурсів на її забезпечення
централізація управління	здатність до самостійного функціонування системи економічної безпеки за єдиним правовим, організаційним, функціональним і методологічним принципом
адаптивності	елементи системи економічної безпеки підприємства повинні адаптуватися до змін, спричинених впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Узагальнено автором на основі [57,60,61,63,94,110,130,132,142].

Завершуючи розгляд теоретичних засад формування системи економічної безпеки підприємства, що визначають її сутність та можливості організації управління в ній, коротко звернемося зарубіжного досвіду практичного застосування систем безпеки та забезпечення економічної безпеки.

В умовах виходу зі світової фінансової кризи, для країни зі слабкою економікою набувають важливості питання підвищення рівня економічної безпеки підприємств, зокрема, вивчення теоретичних засад та розробки практичних рекомендацій. На цьому тлі необхідним стає системно-структурний аналіз та впровадження позитивного досвіду країн з розвинутою економікою щодо забезпечення економічної безпеки підприємств.

Так, у світі склалося умовно три концептуальні моделі забезпечення економічної безпеки [147]. Перша концептуальна модель притаманна командно-адміністративній економіці та заснована на жорсткості економічної системи. До основних переваг використання такої моделі можемо віднести захищеність ресурсного забезпечення та виробничих потужностей підприємств. Серед прикладів країн, де ця модель мала місце існувати можна назвати Китай та країни колишнього СРСР. Результат економічної безпеки досягався завдяки високому рівню керованості та жорсткого контролю і регламентації дій економічних суб'єктів. Проте надлишкова закритість системи економічної безпеки від зовнішніх ринків з одного боку захищає підприємство від певних загроз та ризиків, але в такому випадку посилюється відсталість у міжнародній конкуренції, що врешті решт призводить до негативних наслідків у вигляді послаблення конкурентоспроможності товарів національного виробництва через зниження їхньої якості. Таку ситуацію ми могли спостерігати на прикладі колишнього СРСР.

Особливістю Китайської моделі забезпечення економічної безпеки підприємства є певна жорсткість щодо залучення та використання іноземних інвестицій. Зокрема це стосується підприємств таких галузей як авіація, страхування, оборонна та гірничорудна промисловість. Схвалюється використання власних коштів або коштів держави, у час як іноземні інвестиції намагаються зво-

дити до мінімуму.

В основі принципово іншої концептуальної моделі забезпечення економічної безпеки, що існує в умовах ринкової системи господарювання, закладено ідеї структурної та функціональної варіативності. В умовах ринкового хаосу та невизначеності структурна та функціональна варіативності виступають методами забезпечення конкурентоспроможності [34, с. 13-15]. При реалізації такої концептуальної моделі державне регулювання економіки є значно меншим, ніж за командно-адміністративної концепції забезпечення економічної безпеки.

У першому випадку застосування командно-адміністративної концепції спостерігається явна підтримка держави у забезпеченні економічної безпеки підприємства, в другому випадку – підприємствам надана широка самостійність у забезпеченні належного рівня економічної безпеки.

В країнах з перехідною економікою, до яких належить і Україна, доцільно застосовувати третю концептуальну модель економічної безпеки, яка полягає у нарощуванні потенціалу економічної безпеки країни. Сьогодні в слабких країнах не забезпечене вільне та повноцінне ринкове саморегулювання економіки, не визначено напрямки економічного розвитку та не сформована ресурсна база для забезпечення економічного розвитку та відповідно економічної безпеки. Основні положення такої моделі полягають в обґрунтуванні пріоритетів економічної політики держави за умов ресурсної обмеженості. Низка країн, такі як Німеччина та Японія, успішно застосували третю модель у післявоєнний період. Тому, на нашу думку, для України ця модель сьогодні є найбільш прийнятною.

Питання, що стосуються забезпечення безпосередньо економічної безпеки підприємства, актуальні в країнах, які перебувають на стадії ринкової трансформації економіки або докорінно змінюють систему державного устрою. Натомість в економічно розвинених державах світу увага зосереджена на питаннях розробки теоретико-прикладних засад розвитку підприємництва, більше сконцентровано зусиль на формуванні сприятливого економіко-правового

середовища для ведення підприємницької діяльності. Такі чинники вважаються ключовими при забезпеченні економічної безпеки підприємства.

В результаті аналізу зарубіжного досвіду забезпечення ЕБП можна констатувати, що переважна більшість країн застосовують державницький підхід, тобто забезпечення ЕБП бачать, перш за все, через призму забезпечення національної економічної безпеки.

Зокрема, економічна безпека США розглядається виключно як невід’ємна і найважливіша структурна складова національної безпеки в Стратегії національної безпеки країни та реалізується в законах, що стосуються окремих аспектів її забезпечення. В Стратегії чітко зазначається, що економічні інтереси являють собою першу категорію важливості національних інтересів США. Забезпечення економічних інтересів – це безумовний пріоритет політики національної безпеки. До першої категорії національних інтересів США належать економічний добробут суспільства та захист життєво важливих державних інфраструктур [26].

Для Американської моделі характерною особливістю є деталізація ризиків та процесів, способів і механізмів забезпечення економічної безпеки. Усі ризики повинні нівелюватись внаслідок фінансового забезпечення, яке дозволяє на належному рівні фінансувати засоби та заходи захисту зон господарювання при постійному підвищенні рівня їхньої конкурентоспроможності. Тобто Американська модель поєднує зовнішню та внутрішню економічну безпеку.

Країни Західної Європи та Японія давно усвідомили залежність між рівнем економічної безпеки підприємства та сприянням розвитку малого та середнього бізнесу з боку держави. В економічно розвинутих країнах застосовувались механізми зняття більшості адміністративно-законодавчих обмежень, створення сприятливих фінансово-економічних та податкових стимулів розвитку підприємництва. Сьогодні ці країни знаходять на провідних позиціях міжнародних рейтингів за рівнем сприятливості економіко-правового середовища для ведення бізнесу та мають високі показники економічної безпеки підприємств саме завдяки упровадженню такого комплексу заходів з підтримки роз-

витку малого та середнього бізнесу.

Німецька концептуальна модель економічної безпеки передбачає здійснення дій, спрямованих на усунення перешкод повноцінної ринкової конкуренції, стимулювання малого бізнесу та зайнятості і за рахунок високого рівня конкурентоспроможності критичної маси суб'єктів господарської діяльності формування високого рівня економічної безпеки регіонів та держави. Також при використанні такої моделі соціальна складова економічної безпеки гарантується державою [26]. Німеччина разом з іншими країнами ЄС сьогодні складає найбільшу конкуренцію США та Японії у сфері нарощування НДДКР з метою підвищення рівня захищеності власних підприємств та країни в цілому [131, с. 41].

Відмінною рисою та характерною особливістю Японії є наявність власного підходу до забезпечення економічної безпеки. Ця країна не віддає перевагу досвіду інших розвинених країн у питаннях щодо вирішення проблем регулювання економічної безпеки. Навпаки, самостійно розробляє власну стратегію забезпечення економічної безпеки підприємств, що не розглядається як окрема категорія, а є частиною національної безпеки. Дана стратегія розробляється відштовхуючись від власних особливостей та досягнень у сфері безпеки. Японські підприємства досягають високого рівня економічної безпеки за рахунок гнучкості, адаптивності до будь-якої конкретної ситуації та відсутністю жорстких правил щодо діяльності, під час якої заохочується ініціативність з боку працівників всіх рівнів підприємства.

У Франції у зв'язку з посиленням інтеграції у Європу та зростаючою економічною залежністю країни, в 90-х рр. ХХ ст. було розроблено низку заходів з підвищення економічної безпеки підприємств та країни в цілому. Як наслідок було розроблено три напрями забезпечення економічної безпеки. Перш за все, це захист активів підприємств – матеріальних і нематеріальних. По-друге, це проведення постійного моніторингу вітчизняних та іноземних конкурентів. В результаті моніторингу здійснення впливу на торговельні зони, в яких підприємства поступаються конкурентам. По-третє, силами держави та

фахівців підприємств здійснювалось запобігання настанню економічної кризи та подолання загроз, викликаних недостатньою та несвоєчасною інформацією, необхідною для ухвалення важливих управлінських рішень [131, с. 151].

У Франції було створено дворівневу систему підтримки національних підприємств з метою підвищення їхньої економічної безпеки. Так, управління з підтримки соціально-економічної безпеки знаходилося на першому рівні при Міністерствах. До головних обов'язків даного управління належать: збір, обробка та надання актуальної і своєчасної інформації про загрози та способи захисту підприємств. На другому рівні було створено управління на базі казначейства та митних служб, за допомогою яких також здійснюється робота із підтримки соціально-економічної безпеки підприємств.

Таким чином, характерною рисою європейсько-кейнсіанської концептуальної моделі є підвищення ролі держави при забезпеченні економічної безпеки підприємств. Така модель передбачає забезпечення належного рівня економічної безпеки за рахунок значного посилення ролі державного сектору в економіці, через який забезпечується раціональний розподіл господарських ресурсів з одночасним контролем непередбачуваного впливу приватних економічних інтересів.

Шведська модель базується на пріоритеті забезпечення соціального складника економічної безпеки (значної урядової ролі у цьому процесі) за рахунок соціальних виплат, регулювання відносин зайнятості, політики доходів населення та рівня життя [67, с. 78].

Індійська модель забезпечення економічної безпеки підприємства засновано на принципі "покладання на власні сили", тобто підприємствам надається повна економічна самостійність. Центр ваги економічної безпеки зміщено від самозабезпечення стратегічно важливими товарами до безперешкодного доступу індійських товарів і послуг на зовнішні ринки, залучення приватних інвестицій тільки на комерційній основі [45, с. 26].

Практика державного регулювання національної економіки розвинутих країн засвідчує, що найкращих результатів можна досягти за ринкових умов у

поєднанні з ефективною регулятивною функцією держави [93, с. 22]. Узагальнюючи аналіз досвіду забезпечення економічної безпеки підприємства, можна констатувати, що чим слабкіша економіка країни, тим слабшою є державна підтримка економічної безпеки підприємств. Натомість результати аналізу свідчать, що високий рівень економічної безпеки підприємства і держави в цілому, як раз досягається там де існує організаційна підтримка економічної безпеки на державному рівні, створено ефективну систему національної безпеки, основу якої становить законодавчо-нормативна база, наявність затвердженої програми економічних пріоритетів та спеціальних служб контролю.

Для нашої країни значний інтерес становить практика розвинених країн у частині розробки цільових стратегічних планових документів з питань підвищення економічної безпеки підприємств, регіонів або галузей виробництва. При такому підході створюються умови для підприємств, що виконують свою соціальну та економічну місію у країні та суспільстві. За таких умов держава захищає майно та інтереси суб'єктів господарювання від впливу чинників зовнішнього середовища на належному рівні. Формування саме такої моделі безпеки видається найбільш доцільним для України в існуючих умовах соціально-економічного розвитку держави.

1.2. Засади керованості та проектування структур управління у системі економічної безпеки підприємства

При створенні СЕБП необхідно розуміти те, що вона не може бути однаковою для всіх підприємств. Спеціалізація та місце підприємства на ринку, його виробнича діяльність та кваліфікація кадрів визначають унікальність системи економічної безпеки кожного окремого підприємства. У свою чергу, кожне підприємство містить в своїй структурі пов'язані між собою складові елементи, тобто по суті являє собою відкриту систему із зовнішніми та внутрішніми зв'язками. Під час здійснення підприємством своєї господарської діяльності у цих зв'язках можуть створюватись певні прогалини, через які існує вірогід-

ність проникнення та реалізації різних видів загроз економічній безпеці підприємства. В основу боротьби з цими загрозами має бути протиставлена діяльність, що носить системний характер та може забезпечити належний ступінь захисту підприємства.

За допомогою такої діяльності відповідні елементи (механізми) "включаються" (спрацьовують) для захисту підприємства від загроз. І тут постає питання про об'єктивне існування (з філософської точки зору) системи економічної безпеки на підприємстві. Для молодих підприємств характерним є самоорганізація безпеки, оскільки мало хто з керівництва замислюється над важливістю забезпечення економічної безпеки підприємства на початку його існування та діяльності. Дане припущення висувається нами, спираючись на положення теорії функціональних систем П.К. Анохіна [2], де зазначається, що система існує там де взаємодія елементів дає корисний результат, у протилежному випадку – це просто сукупність елементів. Але в нашому випадку певні задіяні елементи підприємства для досягнення безпеки автоматично створюють собою систему з коротким, не пролонгованим терміном існування. Тому на нашу думку самоорганізація - це домінуючий принцип існування СЕБП на етапі становлення підприємства. Але, нажаль, таку об'єктивно існуючу систему з невизначеним терміном існування ми не можемо ані дослідити, ані вдосконалити, ані визначити її ефективність через, перш за все, не усвідомлення її існування суб'єктом управління. Тому для забезпечення економічної безпеки підприємства доцільно створити суб'єктивно існуючу систему. Більше того, цей процес "включення" має бути керованим за допомогою ефективної діяльності управлінських структур підприємства.

Що стосується стабільно функціонуючих у певному середовищі або підприємств, розвиваються, створення СЕБП виступає більш як превентивний захід щодо протидії загрозам та небезпекам. При такому розумінні СЕБП, головним її завданням постає запобіганням виникнення та реалізації загроз, а не ліквідація кризових ситуацій, що вже склалися. Але якщо припустити такий сценарій, то необхідно розуміти, що система не виникає раптово, а потребує

детального вивчення та аналізу економічних процесів на підприємстві та можливостей і напрямків загроз, далі відповідно до цього потрібен аналіз ресурсного забезпечення ЕБП. Тобто як бачимо створення СЕБП – це кропіткий процес, що потребує детального підходу і виважених кроків, системної роботи з попередження та недопущення небезпечних ситуацій у діяльності підприємства. На наш погляд, саме стратегічний підхід до розвитку підприємства обумовлює причини та передбачає створення системи безпеки.

Забезпечення економічної безпеки підприємства з одного боку може бути прерогативою служби безпеки, а з іншого – вона має підтримуватися всією системою управління підприємства, усіма її структурами. Таким чином, сьогодні існує два основних підходи до забезпечення належного рівня економічної безпеки на підприємстві, з одного боку це комплексна система управління підприємством, що націлена на досягнення та підтримку ЕБП, а з другого – створення самостійної повноцінної системи безпеки. Вважаємо, що тут при виборі оптимального варіанту забезпечення економічної безпеки необхідно виходити з таких параметрів: які розміри та можливості підприємства, на якій стадії життєвого циклу зараз знаходиться це підприємство, в якому стані відносно небезпек та загроз – стійкому та стабільному або зазнає збитків від їхнього впливу тощо.

Якщо в структурі підприємства немає можливості створити окремий суб'єкт – службу економічної безпеки або скористатись послугами комерційних чи державних організацій, то ця функція може бути покладена на відповідальну особу чи коло осіб в управлінському апараті підприємства. Відповідно ці особи стають уповноваженими щодо планування, організації та контролю процесу забезпечення ЕБП або щодо створення СЕБП у тому випадку, коли може бути надане відповідне ресурсне забезпечення. Ефективна кількісна і якісна оцінка можливостей підприємства, загроз і чинників впливу дасть відповіді на питання своєчасності і доцільності створення СЕБП.

З іншого боку, при дослідженні теоретичних засад потрібно розрізняти поняття "структура управління" та "управлінська структура", змістовна плута-

нина між якими заважає провести чітку понятійну межу між суб'єктом та об'єктом управління у системі економічної безпеки підприємства. У класичному розумінні структурою управління є впорядкована сукупність елементів управлінського процесу, що знаходяться у стійких взаємовідносинах, які забезпечують їхній розвиток та функціонування [22, 146]. Елементами структури управління є ланки, зв'язки та рівні управління. У більш широкому сенсі структура є засобом визначення форми, тому може розумітися і як взаєморозміщення та взаємозв'язок складових частин цілого, і як устрій або організація. Тобто структура це певний інваріант системи, який протиставляє форму змісту [22, 146].

Тому при тлумаченні поняття "структура управління" превалює перше розуміння, яке означає взаємозв'язок, а при тлумаченні поняття "управлінська структура" превалює друге розуміння, як феномен сталого устрою. Таким чином, поняттям "управлінська структура" пояснюють складну сукупність елементів, внутрішній устрій якої є важливішим за змістовні характеристики. Важливість того чи іншого елемента визначається не його сутністю, а функціональністю у процесі управління. Простіше кажучи, управлінська структура – це інваріантний різновид елемента структури управління, який відповідальний за реалізацію управлінських функцій у певному процесі. Прикладом управлінської структури може слугувати департамент, служба, відділ тощо, тобто будь-який елемент певного ієрархічного рівня, що здатен виконувати загальні або спеціальні функції управління.

Відповідно до цього, базовою управлінською структурою системи економічної безпеки підприємства стає служба економічної безпеки, яка реалізує загал безпекозабезпечувальних функцій. Отже, саме служба економічної безпеки виступає об'єктом визначення засад керованості економічною безпекою та об'єктом організаційного проектування.

З певної точки зору на підприємстві практично будь-який вид його діяльності спрямований на досягнення цілей підприємства та опосередковано виконує функцію щодо захисту від певних загроз і небезпек. Тобто, крім вирі-

шення своїх основних завдань, організаційна діяльність сама по собі виконує функцію забезпечення безпеки. Таким чином, можна говорити про непрямі і прямі методи забезпечення економічної безпеки підприємства. Якщо перша група методів реалізуються за рахунок ефективного здійснення основних функцій підприємства, то друга передбачає спеціальну діяльність, спрямовану на ідентифікацію небезпек, їхню профілактику і усунення. У даному дослідженні пропонується виокремлення діяльності із забезпечення економічної безпеки підприємства в окремий вид організаційної діяльності підприємства. І якщо мета управління підприємством полягає у збільшенні прибутків та у забезпеченні розвитку підприємства, то мета і завдання управління у системі безпеки мають інший, специфічний характер і спрямовані на досягнення мети, яка полягає у забезпеченні та підтримці прийняттого рівня економічної безпеки підприємства.

Загалом управління в системі безпеки можна представити як механізм, який, з одного боку, забезпечує стабільність системи економічної безпеки підприємства шляхом реалізації своїх основних захисних функцій, а з іншого – забезпечує її ефективність через організацію раціонального використання ресурсів підприємства.

Механізм управління у системі економічної безпеки – це сукупність органів управління всіх рівнів підприємства, нормативно-правових документів, технічних засобів забезпечення процесу управління, формальних і неформальних взаємин, які складаються між внутрішніми суб'єктами управління в процесі організації і проведення заходів з протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам і ризикам, а також взаємовідносин з зовнішніми організаціями (органами державної влади, силовими структурами, службами без небезпеки підприємств-партнерів, громадськими організаціями, ЗМІ тощо) під час організації забезпечення безпеки підприємства.

Механізм управління детермінується, перш за все, за допомогою управлінських відносин, тобто взаємозв'язків в ході управлінської діяльності, які повинні виходити з функцій, здійснюваних в системі управління, які представ-

ляють його зміст, реалізованих в порядку, визначеному процесом управління, шляхом використання відповідних методів на основі принципів управління.

Система має прагнути до розвитку через адаптацію до мінливого середовища, через застосування нових дієвих механізмів аналізу і запобігання загроз тощо. Якщо система не розвивається, то у неї різко скорочується можливість виживання, стійкість і пристосованість до внутрішніх і зовнішніх умов. У свою чергу розвиток та життєздатність системи безпеки можуть бути досягнуті лише за умови відтворення родової частини функції безпеки, не реалізація якої веде до відмови системи через поступового накопичення в ній деструктивних зв'язків, негативних сил та факторів [92]. При цьому системі ЕБП притаманним є прагнення зберегти себе як самостійне ціле, вижити в умовах існуючого зовнішнього оточення, тобто зберегти рівновагу, стабільність і цілісність.

СЕБП може бути створена з урахуванням всіх принципів, мати ідеальні характеристики, але для ефективного її функціонування безумовно потрібне управління, позаяк процеси поза межами підприємства і поза межами системи економічної безпеки підприємства мають динамічний характер, і ідеальна система економічної безпеки в даний момент часу може виявитись не ефективною в наступний момент часу. Для підтримки оптимального рівня безпеки необхідне ефективне управління, постійний моніторинг, виявлення і оцінка загроз безпеці підприємства, ухвалення управлінських рішень із стабілізації ситуацій і мінімізації загроз.

Сутність управління у СЕБП, з одного боку, полягає у передбаченні та протидії загрозам економічній безпеці підприємства. У зв'язку з цим, моніторинг стану захищеності підприємства від небезпек є одною з ключових функцій управління в системі. А з іншого боку, – у створенні умов для ефективної реалізації безпекових функцій елементів системи. В наслідок чого відбувається реалізація процесу розвитку системи та досягнення поставлених цілей.

Від правильності побудови структур управління залежить ефективність досягнення цілей підприємства, реалізація його стратегій, вчасне реагування на загрози та зміни у динамічному зовнішньому середовищі та якість управ-

ління в цілому. Тому організаційне проектування має надважливе значення та суттєво впливає на ефективність функціонування структур управління на підприємстві. Так, наприклад, безпідставне завищення чисельності управлінців підвищує витрати на утримання апарату управління, у той же час надлишкова кількість рівнів управління збільшує цикл проходження інформації і знижує оперативність ухвалення управлінських рішень.

У зв'язку з цим сьогодні актуальним напрямком розвитку та удосконалення сучасних організацій виступає проектування структур управління, використовуючи сучасні наукові здобутки та на основі функціональних напрямків управління для досягнення цілей. Питання проектування організаційних структур управління в даний час має не тільки велике теоретичне, а й практичне значення. Раціоналізації організаційних структур має приділятися велика увага практично у всіх організаціях, оскільки організаційна структура відображає всі сторони функціонування системи управління.

Управління у СЕБП здійснюється за декількома функціональними напрямками відповідно до складових ЕБП (фінансова, інформаційна, техніко-технологічна, інтелектуальна та кадрова, правова тощо) та на основі централізованого керівництва. Такий підхід застосовується з метою концентрації та координації фінансових, матеріальних, кадрових та інших сил задля вирішення завдань забезпечення економічної безпеки. Принцип централізованого управління у СЕБП дає змогу ефективній організації взаємодії з іншими ланками системи безпеки та контролю реалізації ухвалених рішень по вирішенню проблем безпеки.

У той же час багатогранність проблеми управління у СЕБП та недостатній розвиток теоретичних напрацювань у сфері безпекології створює певну складність процесу управління ЕБП. Вирішення даної проблеми ускладнюється великою кількістю складових безпеки та недостатністю розуміння даної проблеми менеджерами підприємств, які не можуть точно та достовірно оцінити прояв факторів небезпеки.

До об'єктів управління в СЕБП ми можемо віднести: персонал підпри-

емства; фінансові, матеріальні, інформаційні, інтелектуальні, правові та техніко-технологічні ресурси; загальну систему управління підприємством; організаційну структуру підприємства; внутрішні та зовнішні зв'язки; стратегічні плани.

Суб'єктами управління в СЕБП можуть виступати керівник підприємства або менеджер, відповідальний за забезпечення ЕБП, відділ або служба економічної безпеки підприємства. Тобто центральною фігурою в структурі управління має виступати керівник або менеджер, що є обізнаними професіоналами у сфері управління та забезпечення ЕБП. Їхня діяльність має цілеспрямований характер та може виявлятися у формі управління відділом із забезпечення ЕБП або як окрема форма управління на підприємстві за функціональним напрямком. Дані структури управління, що наділені спеціальними функціями, розглядають будь-яку діяльність всередині та ззовні підприємства з позиції безпечності такої діяльності.

Управління в системі економічної безпеки підприємства здійснюється за управлінською вертикаллю – зверху вниз. На горизонтальному рівні структури управління здійснюється обмін інформацією, яка необхідна для ухвалення управлінських рішень. Саме від ефективного механізму управління в системі залежать стабільна робота та розвиток підприємства, особливо в умовах глобальних економічних криз. Механізм управління у системі економічної безпеки підприємства реалізується через взаємодію структур управління. У такому разі особливої уваги заслуговують дослідження питань, пов'язаних з теоретичними засадами формування даних структур. Структура управління включає лінійні та функціональні управлінські структури, схеми організаційних відносин, організаційні підструктури і систему навчання або підвищення кваліфікації персоналу.

На нашу думку, можна говорити як про загальну структура управління на підприємстві в цілому, так і про структури управління за певними функціональними напрямками, наприклад із забезпечення ЕБП. Тут виникає питання управлінського навантаження на різні структури управління та специфікацію

управлінських рішень. Варто наголосити, що процес ухвалення рішень має бути чітко регламентований.

До основних функцій загальної структури управління підприємством належать забезпечення розвитку підприємства, отримання прибутку, покращення конкурентного становища на ринку, забезпечення ефективності організаційної структури підприємства тощо.

До спеціальних функцій управління у системі ЕБП належать підвищення ефективності організації управління системою та у підвищенні рівня ЕБП. Відтак, постає завдання управління на підприємстві у мінімізації дублювання функцій відповідних структур управління, об'єднання управлінських робіт із повторювальним характером операцій, однорідністю прийомів і методів виконання. Проблема розподілу функцій між рівнями управління пов'язана з визначенням прийняттого ступеня децентралізації. Або вибору оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією управління.

В ході нашого дослідження ми неодноразово наголошували на відмінностях у підходах до забезпечення ЕБП, вказуючи на значення таких чинників як стадія розвитку підприємства, його розмір тощо. На нашу думку, дане твердження є справедливим для розуміння структур управління у СЕБП. Так, доцільність використання децентралізованих структур зростає в міру збільшення підприємства і складності його організаційної структури. При децентралізованому управлінні ефективність управління досягається шляхом делегування інтегральної відповідальності за певні дії на рівень підрозділів, які звітують перед вищим керівництвом. Також підрозділи самі визначають цілі своєї діяльності, але погоджують їх з іншими підрозділами та вищим керівництвом.

Якщо ж підприємство є невеликим та за умов більш-менш стабільного навколишнього середовища, то може виявитися більш прийнятною централізована структура управління. Це, у свою чергу, забезпечить високу ступінь координації і контролю, зменшить ймовірність конфліктів на підприємстві.

Одним із напрямів удосконалення взаємовідносин між функціональними підрозділами підприємства може служити перерозподіл функцій управління

між рівнями, що виключає їх дублювання і передбачає виконання функцій в повному обсязі для успішного управління. Досягнення загальних цілей багато в чому залежить від встановленого регламенту взаємовідносин, що визначає умови взаємодії між учасниками.

На відміну від загальних структур управління на підприємстві, структури управління у СЕБП не можуть бути створені історично, навпаки, вони формуються та вдосконалюються в результаті цілеспрямованих зусиль. При побудові структури управління у СЕБП беруться до уваги, з одного боку, здатність такої структури до адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. З іншого боку, велике значення має раціоналізація управління у СЕБП, яка передбачає бюрократичний підхід та функціональний розподіл в управлінні і відповідальності керівників згідно їхніх повноважень.

Раціоналізація управління передбачає централізоване управління, що передбачає концентрацію інформації та ухвалення рішень тальки на вищих рівнях управлінських структур; чіткий поділ повноважень та відповідальності, внаслідок чого виникає необхідність найму кваліфікованих фахівців на кожну посаду відповідно до кваліфікаційних вимог; ієрархічність або скалярність управління, за якої нижчий рівень підпорядковується та контролюється вищим рівнем; наявність формальних правил і норм забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх обов'язків та завдань; формальна безособовість працівників.

Однак така структура управління виправдана при більш-менш стабільному функціонуванні підприємства в оточуючому середовищі. У той час, коли виникають кризові ситуації актуалізуються безпекові питання на підприємстві, зокрема ті, що пов'язані із забезпеченням економічної безпеки підприємства. В такій ситуації служби безпеки виходять на перший план і характерними ознаками структур управління стають гнучкість, прискорена реалізація складних програм із забезпечення економічної безпеки, децентралізація управління на необхідний термін з метою збереження своїх позицій на ринку та пристосування до нових умов. Міра децентралізації управління обумовлюється надан-

ням повноважень або прав ухвалення самостійних рішень керівником служби безпеки. Відповідно, більш прийнятним вважається органічний підхід до формування структур управління на підприємстві.

Сьогодні при формуванні організаційних структур управління простежуються дві прямо протилежні тенденції. В одних організаціях формується жорстко формалізована структура з чіткою регламентацією кожної посади, в інших віддається перевага підвищенню гнучкості організаційних структур управління. У будь-якому випадку вибір необхідного ступеня формалізації повинен диктуватися виключно вимогами зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на функціонування організацій. Таким чином, для швидкої адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що є одним з критеріїв ЕБП, та формування ефективної структури управління у СЕБП має бути застосований симбіоз органічного та бюрократичного підходів. Більш докладно цей аспект буде розглянутий у другому розділі цієї дисертації.

Проектування організаційної структури управління має починатися тільки після визначення місії організації, її основних цілей та завдань. Система ухвалення рішень стає ефективною тільки за умови формування структури управління з урахуванням відповідного функціонального, комунікаційного, кадрового забезпечення, що лежить в основі будь-якої організаційної структури. Проте слід зазначити, що будь-які зміни цілей або завдань спричиняють відповідні зміни структур управління. Також коригування структур управління спричиняють зміни у зовнішньому середовищі – виникає необхідність використання нових методів управління, зміни системи комунікацій, коригування функцій низки підрозділів, а також зміни набору самих підрозділів. Якщо не здійснювати необхідні зміни структури управління, то наявний набір функцій, підрозділів, методів управління і система комунікацій не дозволять ефективно досягати поставлених цілей. Для створення таких структур необхідно забезпечити відповідний набір функцій в підрозділах, високу кваліфікацію співробітників, які змогли б реалізувати широкий набір функцій, гнучку систему комунікацій і методів менеджменту, що дозволять оперативно реагувати на зміну

умов функціонування підприємства. На меті проектування структури управління має бути підвищення ефективності розподілу повноважень і відповідальності між окремими підрозділами з встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

З теоретичної точки зору організаційне проектування містить такі етапи [33, 51, 95, 119]:

1. Здійснення поділу організації по горизонталі на широкі блоки, відповідно до найважливіших напрямків діяльності з реалізації стратегії. Прийняття рішень про те, які види діяльності мають виконувати лінійні підрозділи, а які – штабні;

2. Визначення співвідношення між повноваженнями різних посад. При цьому керівництво визначає послідовність команд, за потреби здійснює подальший поділ на менші організаційні підрозділи з метою ефективнішого використання спеціалізації та запобігання перевантаженню керівництва;

3. Визначення посадових обов'язків як сукупності певних завдань і доручення їх виконання конкретним особам, які несуть відповідальність за їх ефективне використання.

В результаті організаційного проектування формується організаційна структура управління, яка характеризує її будову та внутрішню форму системи, зв'язок елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Поділ структур управління за певними функціональними напрямками передбачає закріплення персональної відповідальності кожного керівника за результати своєї діяльності або за діяльність підпорядкованого йому підрозділу. Завдяки цьому підвищується оперативність ухвалення рішень та забезпечується відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності. Функціональний розподіл управління дає можливість професійного вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Отже, структура управління у системі економічної безпеки підприємства характеризується багатьма якостями, які важко формалізуються (повноважен-

ня працівників, їхня відповідальність, відносини між ними тощо). З цієї причини при побудові структури управління необхідно додержуватися відповідних принципів. Чим складніший об'єкт управління, тим більш значну роль у формуванні його структури відіграють принципи управління, яким вона повинна відповідати.

Окрім вже згаданих принципів при формуванні структур управління на підприємстві – централізації та децентралізації, які в тому числі залежать від розміру підприємства; поділу праці; скалярності (або ієрархії), вважаємо за доцільне вказати на низку принципів, що, на нашу думку, мають бути обов'язково дотримані при створенні структур управління у СЕБП.

Принцип єдності мети вказує на необхідність співпраці різних управлінських структур задля досягнення спільної мети та несуперечності поточних цілей. Тобто не зважаючи на наявність різних функціональних цілей на підприємстві має бути сформульована єдина мета, яку повинні знати і розділяти всі співробітники організації. Кожна мета верхнього рівня повинна бути представлена у вигляді підцілей наступного рівня таким чином, що досягнення усіх цілей нижнього рівня означало б досягнення цілей верхнього рівня.

При досягненні мети щодо забезпечення ЕБП та застосуванні відповідних способів її досягнення, має враховуватись принцип відповідності цілей і ресурсів. Відповідно до наявних ресурсів на підприємстві, структура управління в СЕБП може бути представлена особою, відповідальною за напрямок безпеки на підприємстві або у вигляді служби по забезпечення економічної безпеки, наділеної більшими можливостями та повноваженнями.

Структура управління у системі економічної безпеки підприємства повинна будуватися, виходячи із особливостей економічної безпеки як об'єкта управління. Склад підрозділу із забезпечення економічної безпеки, характер взаємозв'язків всередині підрозділу визначається специфікою його діяльності та функціонування. Великі підприємства, що мають у своєму складі велику кількість спеціалізованих підрозділів, як правило, перевищують норму керованості, що, у свою чергу, негативно позначається на ефективності як управлін-

ського процесу, так і ефективності діяльності в цілому. Для уникнення такої проблеми на підприємствах збільшується кількість ієрархічних рівнів, що, на жаль, призводить до затримок інформації, її спотворення, збільшення часу на ухвалення рішень і доведення їх до виконавців.

При формуванні апарату управління необхідно прагнути до оптимальності співвідношення кількості керівників та підлеглих. Важливо розподілити управлінські рішення за рівнями, які повинні передбачати раціональну ступінь завантаження керівника, який ухвалює рішення. Якщо завантаження керівника перевищує допустимі норми, то різко знижується дієвість і оперативність управління.

Принцип паритету повноважень (влади) і відповідальності передбачає пряму пропорційну залежність між відповідальністю за ухвалені рішення і повноваженнями, якими наділений керівник. Поряд з цим кожний обов'язок працівника апарату управління має бути підкріплений відповідними повноваженнями, правом на розпорядження певними ресурсами для виконання своїх обов'язків.

Управлінські структури у СЕБП знаходяться в тісному взаємозв'язку з іншими управлінськими структурами підприємства. Суб'єкти управління по забезпеченню ЕБП мають не тільки лінійні повноваження, але й в межах своїх повноважень наділені правом розпорядження ресурсами, що знаходяться у межах відповідальності інших суб'єктів управління. Більше того, вони здійснюють співпрацю з іншими суб'єктами управління та надають поради, рекомендації та консультації в області своєї професійної компетенції. Таким чином, суб'єкти управління за функціональним напрямком із забезпечення ЕБП мають більше повноважень, а отже і більшу відповідальність.

Ефективність системи управління часто визначається тим, як саме розподілені повноваження, завдання і відповідальність між підрозділами структури організації та її співробітниками. Основним засобом, завдяки якому встановлюються формальні взаємини співробітників в організації і розподіл між ними відповідальності та функціональних обов'язків є безпосередньо сам процес

делегування завдань і повноважень. Можна виділити два основних аспекти організаційного процесу на підприємстві. З одного боку, це поділ організації на різні підрозділи, які відповідають цілям і стратегії компанії, а з іншого – це система повноважень, що зв'язує вище керівництво з співробітниками, а також забезпечує можливість розподілу і координації задач. Основним інструментом, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень є делегування.

У той час, коли співробітник або певний функціональний підрозділ беруть на себе відповідальність за якісне виконання дорученого завдання, йому мають бути надані всі необхідні ресурси. Отже, ми можемо охарактеризувати повноваження, як право користування ресурсами організації та спрямування зусиль деяких її співробітників або підрозділів для виконання певних завдань. Тут необхідно зазначити, що, по-перше, право розпоряджатися ресурсами є обмеженим не зважаючи на характер поставленого завдання, а по-друге, керівник може делегувати тільки ті повноваження, які входять до його компетенції.

При делегуванні має дотримуватись принцип відповідності. Сутність даного принципу полягає в тому, що повноваження і відповідальність надаються у відповідності до поставленого завдання. При цьому, обсяг повноважень має рівно відповідати успішному виконанню поставленого завдання, не має бути завищеним. У разі, якщо повноважень буде надано недостатньо, завдання буде виконано неякісно. Так, чим вищим є рівень управління, тим складнішими є його завдання. Саме тому, згідно з принципом відповідності повноважень поставленим завданням, межі повноважень можуть розширюватися в напрямку більш високих рівнів управління підприємством.

У СЕБП управлінські структури мають бути наділені різними видами управлінських повноважень. Це пов'язано з тим, що СЕБП створюється цілеспрямовано, а отже даний функціональний напрямок із забезпечення економічної безпеки підприємства є одним з пріоритетних. Отже, повноваження управлінських структур у СЕБП можуть нести рекомендаційний, погоджувальний

характер, а в кризових ситуаціях апарат управління в СЕБП може запропонувати або заборонити у межах своїх компетенцій будь-яку діяльність.

Для ефективної роботи будь-якої організаційної структури управління необхідно раціонально розподілити функції управління, визначити ієрархію, задати логіку взаємин між окремими ланками. Функції та структури управління знаходяться в діалектичній єдності. При створенні нового підприємства функції є основою для формування структури (підрозділів, посад, закріплення за ними прав, повноважень і відповідальності). Наявність декількох рівнів управління передбачає ієрархію виконання управлінських функцій. Разом з тим, розмежування функцій, що передаються структурним підрозділам є прерогативою великих підприємств.

В системі економічної безпеки підприємства функції суб'єкта управління можуть бути аналогічним до функцій управління в інших сферах. Однак, у них є своя специфіка, яка зумовлена змістовними і організаційними особливостями діяльності з забезпечення економічної безпеки підприємства. Функції, що вимагають специфічних знань та високого рівня кваліфікації у певній сфері діяльності підприємства, мають бути закріплені за відповідними функціональними керівниками. Функції формулюються на основі вивчення організаційної діяльності в цілому і необхідності їхнього розподілу між внутрішніми ланками підрозділу, виходячи з усього обсягу робіт, покладених на цей підрозділ. При цьому декларується самостійність підрозділів у вирішенні тих чи інших питань.

Просте формування комплексу робіт із забезпечення економічної безпеки і закріплення їх за певними ділянками, юридичними і фізичними особами ще не є організацією процесу. Для того щоб відбувся перехід від проектування до створення підрозділу (служби), необхідно певним чином з'єднати роботи (види діяльності) і працівників (людей) між собою, що забезпечить взаємодію між роботами і людьми, які її виконують. Дана взаємодія характеризується як статикою, що виражається в структурі служби економічної безпеки, так і динамікою, що виражається в процесах, що відбуваються в цій службі. До даних

процесів також відносяться комунікації.

Численні і різноманітні канали спілкування утворюють комунікаційні потоки структури управління, які з'являються за умови інформаційних зв'язків. Таким чином, в структурі управління функціонує зв'язувальний процес – організаційні комунікації – з метою передачі необхідної інформації в процесі управління, який забезпечує взаємодію працівників. Від об'єкта комунікацій і способу здійснення передачі інформації безпосередньо залежить досягнення підприємством кінцевого бажаного результату. Тобто, по суті, комунікаційний процес в розмаїтті своїх інформаційних каналів становить вектор досягнення результату. Таким чином, складаються організаційні комунікації, які визначаються як система функціонування інформаційних потоків між структурними підрозділами організації, яка розкриває ефективність комунікаційних каналів і процесів всередині цієї системи.

Помилково вважати, що проблематика комунікацій та комунікативних каналів є предметом інформаційної безпеки. Невірно збудована система комунікацій у СЕБП призведе перш за все до зниження економічної безпеки. Засобами забезпечення інформаційної безпеки можливо досягати стану захищеності комунікантів та комунікаційних каналів, але створення системи комунікацій пов'язане зі створенням самої СЕБП. Комунікації є засобом реалізації відносин, як ієрархічних так і договірних, тому цей аспект потребує особливої уваги при формування СЕБП.

Будучи цілісною системою, підприємство у відповідь на зміни в одному місці реагує комплементарними змінами у всій системі. Тому не можна вважати, що рішення локальної проблеми з комунікацією в окремо взятому підрозділі вирішить проблеми цієї цілісної структурно-функціональної одиниці і ніяк не відіб'ється на підприємстві в цілому. Будь-які зміни, перш за все, комунікативного характеру, що відбуваються в будь-якій з підсистем, неодмінно позначаться на всіх інших підсистемах і системі в цілому.

Всі інструменти побудови комунікацій у СЕБП можна розбити на кілька типів:

інформаційні, завдання яких полягає в інформуванні співробітників шляхом видання наказів, розпоряджень, оголошень, здійснення внутрішньої розсилки інформації тощо;

аналітичні, що забезпечують зворотний зв'язок між співробітниками та керівництвом. Для цього використовуються форми для внесення раціональних пропозицій та форуми на корпоративному сайті, системи анкетування співробітників, моніторинг персоналу тощо;

комунікативні інструменти, що враховують соціальну природу людей, забезпечують особисту взаємодію між співробітниками підприємства, допомагають у побудові міцного колективу. До комунікативних інструментів належать не тільки корпоративи і заходи, присвячені тимбілдингу, але і різні професійні змагання, корпоративне навчання, адаптаційні тренінги і семінари. Натомість використання керівництвом виключно ієрархічної комунікації, викликаючи інерційну систему, сприяє розрізненості колективу, і, як наслідок, – низьку продуктивність праці і високу плинність кадрів;

організаційні інструменти, що допомагають кожному співробітнику розуміти головні цілі та завдання діяльності підприємства та окремих його підрозділів. Для цього проводяться збори, наради, планерки і виступи керівництва, цієї ж мети служать розробка і впровадження корпоративних стандартів.

Поширеною проблемою в комунікаційному процесі при передачі інформації у СЕБП є існування "завад" в інформаційному потоці. Тобто відбувається фільтрація інформації, що, в свою чергу, сприяє утворенню комунікаційних "завад" в формі та змісті інформаційних повідомлень, а також в їх організації. Факт переважання низхідних комунікацій над висхідними обумовлений небажанням працівників повідомляти керівництву, на їхню думку, шкідливу для них інформацію.

Отже, для мінімізації загроз в комунікативному процесі, необхідно побудувати ефективну систему комунікацій в структурах управління підприємством, дотримуючись певних принципів.

Принцип відповідності комунікантів полягає у відповідності рівня ком-

петентності елементів комунікаційного каналу між собою для ефективної передачі інформації. Принцип комплексності забезпечує необхідність включення всіх елементів комунікації в комунікаційний процес. Для ефективного функціонування комунікаційної системи всі її структурні елементи повинні бути актуальними і не повинні вносити перешкод в комунікаційний процес. Ця умова забезпечується принципом актуалізації елементів комунікації. Принцип взаємозамінності елементів забезпечує здатність елементів інформаційного каналу до заміни один одного без порушення функціонування каналу.

Для СЕБП важливо не тільки кількість комунікаційних каналів всередині системи, а й ефективне виконання кожним елементом каналу своєї функції. У свою чергу, кількість інформаційних потоків безпосередньо впливає на якість виконання функцій елементами потоків. Взаємовідносини між підрозділами підприємства відображають взаємозв'язок підрозділів в ході здійснення виробничо-господарської діяльності, взаємні зобов'язання, характеристики вхідної та вихідної документації. Погано побудовані комунікації – це одна з головних перешкод на шляху досягнення цілей підприємства. Необхідно вибудовувати ефективні комунікації як між керівниками та підлеглими, так і між підрозділами.

Очевидно, що успішне функціонування управлінських структур у системі економічної безпеки безпосередньо залежить від того, як складаються вертикальні і горизонтальні відносини, зумовлені інституціональними умовами діяльності підприємств. Найбільш часті конфлікти між управлінським центром і структурними одиницями виникають через дисбаланс розподілу функцій між ними. Все це призводить до наростання кризових ситуацій, тривалості прийнятих рішень, відсутності зворотного зв'язку, наявності значного числа помилок, а в підсумку – до порушення горизонтальних і вертикальних зв'язків та виникненню бюрократизації. Водночас, перевагою механізму взаємовідносин між підрозділами через єдиний центр є те, що розширений потік інформації дає можливість апарату управління найбільш раціонально розподіляти виконання необхідних функцій в часі і в просторі, і, отже, більш раціонально розподілити

виробничі, фінансові, майнові та інші ресурси.

Тому, у основі створення ефективних управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства є вирішення двох ключових проблем: набуття управлінськими структурами атрибутів та повноважень повноправного члена інституціональних відносин, у яких існує підприємство, та пошук і встановлення оптимального співвідношення між жорсткістю та адаптивністю устрою цих структур, оптимальність яких базується на застосуванні ситуаційного підходу.

Вирішення першої проблеми дасть можливість сформувати таку сукупність економічних відносин на підприємстві, які мають бути максимально керованими "силами та можливостями" СЕБП та схильними, по своїй суті, до мінімізації конфліктності між собою, як основної загрози економічній діяльності підприємства. Вирішення другої проблеми дасть можливість сформувати таку структуру служби економічної безпеки підприємства, яка буде здатна до вирішення безпекозабезпечувальних завдань будь-якого рівня складності, що можуть бути породжені сукупностями економічних та інституціональних відносин на підприємстві. Тобто така структура буде відповідати принципу необхідної різноманітності структур У. Ешбі: якого б рівня складності не виникала задача, можливості служби економічної безпеки будуть перевищувати цей рівень.

1.3. Інституціональні можливості управління на основі узгодження економічних інтересів у системі економічної безпеки підприємства

Повсякденне функціонування сучасних підприємств та формування в них на вимогу часу нових економічних відносин відбувається в умовах поступового загострення конфлікту економічних інтересів акторів. Успіхи у функціонуванні та розвитку підприємств суттєвим чином залежать від ефективності вирішення конфлікту економічних інтересів та їхнього узгодження. Значна частина невдач у функціонуванні та розвитку підприємств пов'язана з зіткнен-

ням економічних інтересів та недостатнім врахуванням їхньої конфліктності при прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Конфліктність економічних інтересів акторів підприємства є однією з найсуттєвіших загроз економічній безпеці підприємства в цілому та загрозою, що суттєвим чином впливає на функціонування служби економічної безпеки підприємства зокрема. Саме у площині зіткнення економічних інтересів акторів створюються передумови для намірів та дій щодо перешкоджання попередженню потенціальних та нейтралізації наслідків широкого спектру загроз економічній діяльності підприємства. У кінцевому підсумку, це суттєво суб'єктивізує діяльність із забезпечення економічної безпеки підприємства та ускладнює функціонування відповідної системи безпеки підприємства.

Гармонізаційний підхід до забезпечення економічної безпеки, який є широковідомим у економічній безпекології, на перший погляд є тим підходом, що здатен вирішити проблему гармонізації загалу інтересів акторів підприємства, які природно є конфліктними та різнорівневими. Але на практиці виявляється, що гармонізаційний підхід насправді малоспроможний вирішити цю проблему. Слід розуміти, що сама по собі конфліктність інтересів акторів не є критичною проблемою, конфліктності не може не бути – цілі та можливості реалізації власних інтересів у різних акторів суттєво відрізняються. Проблемою є наміри щодо реалізації власних інтересів у різних акторів, що визначає межі допустимих, з їхньої точки зору, власних дій та пов'язану з цим реактивність на заходи системи економічної безпеки підприємства.

Слабким місцем гармонізаційного підходу є ігнорування суб'єктивного опору. Як зазначено нами у першому розділі дослідження, гармонізаційний підхід у безпекології має походження із стратегічного менеджменту, тому обмежений у баченні та шляхах протидії опору акторів реалізації узгоджених інтересів. Гармонізаційний підхід виходить з того, що достатньо до певної міри узгодити конфліктні інтереси акторів за загальноприйнятою цими акторами критеріальною базою такого узгодження і реалізація узгодженої сукупності інтересів не буде відчувати опір, протидію та опортунізм окремих акторів. Тобто

основною проблемою є саме узгодження, яке базується на домовленостях акторів щодо того, коли саме, при яких умовах та обставинах інтереси можна вважати узгодженими. Знову ж таки, гармонізаційний підхід виходить з того, що інтереси усіх акторів є по суті конструктивними, конфліктуючими лише з об'єктивних причин, наприклад, з причини обмеженості ресурсів. І якщо віднайдено такий стан узгодженості, коли конфліктний ресурс використовується найоптимальнішим чином – необхідність опору акторів відпадає. Тобто досягнення стану узгодженості інтересів є об'єктивним та не залежить від суб'єктивних особливостей окремих конкретних акторів. Але в реальності все значно складніше.

У наступних частинах дослідження нами буде докладно розглянутий феномен існування договірних відносин у структурах управління, які співіснують з ієрархічними відносинами. З точки зору нового інституціоналізму, саме договірні відносини уособлюють справжню організаційну взаємодію носіїв цих відносин у соціальній та економічній площині. З іншого боку, договірні відносини є реальною основою та способом узгодження конфліктності будь-яких, не лише економічних, інтересів у структурах управління. Цей факт дозволяє здійснити спробу підвести нову онтологічну основу під вирішення проблеми конфліктності економічних інтересів акторів підприємства шляхом інституалізації їхньої економічної взаємодії у сітці внутрішніх договірних відносин.

З огляду на це можна сформулювати наступну гіпотезу. Служба економічної безпеки підприємства стає своєрідною внутрішньою інституцією підприємства, яка у своєму функціонуванні визначає інституційні та економічні межі узгодження конфліктних економічних інтересів акторів підприємства та забезпечує дотримання цих меж. У цьому сенсі предметом уваги служби економічної безпеки підприємства є сукупність відносин акторів підприємства як ієрархічних, так і договірних, що пов'язані з економічною діяльністю підприємства та впливають на стан захищеності підприємства від загроз цій економічній діяльності. У свою чергу це породжує новий клас загроз економічній діяльності підприємства, уособлений діями та намірами акторів, що намагаються

вирішувати конфліктність економічних інтересів на свою користь шляхом свідомого порушення економічних та інституціональних меж узгодження.

З метою аксіологічної перевірки наведеної гіпотези необхідно дослідити три аспекти. Перший – стосується інституціональної структури підприємства та сукупності інституціональних відносин, що відбуваються насамперед усередині підприємства або ж здійснюються щодо акторів за межами підприємства. Другий аспект стосується сутності та структури економічних інтересів акторів підприємства та природи їхньої конфліктності. Третій аспект уособлює поєднання першого та другого – яким чином економічні інтереси акторів підприємства отримують інституціональний статус та вбудовуються в сітку інституціональних відносин. Розглянемо вказані аспекти докладніше.

Перш за все слід відмітити, що потрібно розрізняти інституціоналізм та новий інституціоналізм. Якщо перший виник на тлі залучення здобутків соціальних наук до вирішення економічних проблем, то другий, навпаки, намагається застосовувати економічні підходи для вирішення соціально-суспільних проблем. Інституціоналізм є відносно самостійним науковим напрямом (засновники Т. Веблен та Дж. Коммонс), а новий інституціоналізм є відгалуженням неокласичної економічної теорії, тому серед його основоположників багато представників окремих течій неокласики, що сформували окремі течії у неоінституціоналізмі: Р. Коуз, О. Вільямсон, Дж. Ходжсон (теорія трансакційних витрат та прав власності), Д. Норт (економічна історія), Дж. Б'юкенен, М. Олсон (теорія суспільного вибору), Л. Те Вено, О. Фавро (економіка угод), Г. Саймон (теорія обмеженої раціональності), А. Алчіан, Г. Демсец, С. Пейович (теорія прав власності), Ф. Найт, К. Менар (економіка організації), Г. Беккер, Т. Еггертссон (теорія економічної поведінки), Р. Нельсон, С. Вінтер (еволюціонізм) тощо.

Незважаючи на суттєву відмінність та певну незв'язність постулатів інституціоналізму та нового інституціоналізму у сучасних наукових дослідженнях досить часто вони розглядаються у єдиному контексті. У багатьох випадках це не впливає на наукові висновки, але у випадку, наприклад, з контракт-

ними агентськими відносинами існують суттєві відмінності. У своїй науковій позиції нові інституціоналісти намагаються дистанціюватися, перш за все, від неокласиків, натомість у відносинах зі "старими" інституціоналістами нові не вбачають суттєвих протиріч.

У будь-якому випадку, саме інституціоналізм звернувся до заперечення концепції "раціональної людини" та принципу "економічної оптимізації". Людина не керується виключно економічною корисністю та не є виключно максимізатором або мінімізатором певного цільового економічного параметра. Домінуючою є поведінка людини, яка формується під впливом безлічі економічних та неекономічних факторів, соціальних норм та уособлюється певними правилами поведінки, залежними від соціально-економічного середовища існування людини. Інституціоналісти надали нового змісту поняттю інтересу та постулюють первинність інтересів суспільства щодо інтересів особистості. Тому саме інституціоналізм розглядається як теоретико-методологічна основа досліджень економічних інтересів індивідуумів у соціально-економічному середовищі.

Ключовими категоріями, крізь які розглядаються економічні інтереси у інституціоналізмі, є категорії інституційного середовища, інституту та інституції. Сутність та взаємозв'язок цих категорій є достатньо дослідженим та розкритим у сучасній науці, тому не має потреби дублювати широко досліджені аспекти. Зупинимось лише на тому, що має безпосереднє відношення до нашого дослідження.

Один з основоположників нового інституціоналізму Олівер Вільямсон пропонує розподіляти інституціональні концепції на дві групи, перша з яких пов'язана з вивченням інституційного середовища, а друга – з організаційними формами, що створені окремими індивідами та співіснують у інституційному середовищі. Зокрема О. Вільямсон зазначав: "...якщо парадигма першого напрямку може реалізовуватися через вибір соціальних, юридичних і політичних "правил гри", тобто ззовні, то методологічна основа другого напрямку може реалізовуватися через відносини, що лежать в основі організацій, тобто зсередини

ни" [31]. Тобто, перш за все, слід розуміти, що інституційне середовище не існує заради самого себе, воно забезпечує відносини певного типу. Тому це середовище представлено двома ключовими групами учасників: суб'єкти (у найбільш простому розумінні – інститути та інституції) та агенти, тобто організації, які функціонують у певній сукупності соціально-економічних відносин, що "унормовуються" саме суб'єктами інституційного середовища.

У свою чергу поведінка так званих "агентів" інституційного середовища є складнішою ніж це уявляється класичною економічною теорією. Дуглас Норт з цього приводу вказав, що "Одним з ключових моментів є те, що в інституціоналізмі на заміну "економічної людини" із класичної теорії пропонується категорія людини "соціальної", яка знаходиться в центрі сукупності відносин, тобто людина вивчається не ізольовано, а в залежності від зовнішнього середовища, у конкретній ситуації" [99]. Тому у основу категорії "інститут" Д. Норт вкладав певні рамки поведінки, що створені конкретними людьми з метою впливу на політичну, економічну й соціальну взаємодію. З іншого боку, нові інституціоналісти відкидали раціональність економічної поведінки людей, що суттєво ускладнює вказану взаємодію. Д. Норт звертає увагу на те, що: "... дії усупереч власним матеріальним інтересам зовсім не є незвичайними. Людина вкрай рідко поводить себе передусім як людина-економічна; її дії визначені імпульсом, сильнішим за будь-які економічні міркування. Проблема невизначеності не лише породжує передбачувану поведінку, але й править за основне джерело формування нової інституціональної структури зовсім не за критеріями економічної ефективності" [99].

Отже, як підсумовується вітчизняним економістом О.О. Прутською: "Основною концепцією інституціоналізму є розгляд економічних факторів у залежності від їх середовища. Це середовище утворюється з інститутів у широкому розумінні, тобто із сукупності формальних або неформальних норм чи установок, яких дотримуються суб'єкти якого-небудь співтовариства. Також до інститутів належить сукупність управлінських структур, адміністративних чи громадянських організацій, які сприяють формуванню структури цього се-

редовища" [124, с. 17]. Підхід до трактування "інституту" як невід'ємної складової інституційного середовища, при цьому система інститутів і формує це середовище, з одного боку, та сукупності певних норм чи правил соціально-економічної поведінки, з другого боку, є найбільш розповсюдженим у сучасній науці та практиці. Для прикладу наведемо у табл. 1.3 декілька наукових тлумачень поняття "інститут".

Таблиця 1.3

Визначення поняття "інститут" у сучасних наукових джерелах

Визначення поняття "інститут" та його значущих складових	Автор та джерело	Родова ознака поняття "інститут"
1	2	3
Інститут – відносно усталена система норм, що регулює прийняття рішень, діяльність і взаємодію суб'єктів і ґрунтується на системній ієрархічності і взаємообумовленості універсальних детермінантних факторних сил суспільства та відповідних інституцій. Інститут розглядається тільки у системі чіткої ієрархії і взаємообумовленості з універсальними детермінантними факторними силами суспільства та відповідними інституціями.	[96, с. 52].	Система регулюючих норм
Принциповим при уточненні поняття "інститут" є відповідь на питання, чи будь-яка суспільна норма може стати основою інституту, а також чи повинно поняття інституту включати як норми, так і механізми їх підтримання. Частіше ж всього визначення інституту спирається на поняття норми чи правила, які зумовлюють ті чи інші аспекти соціально-економічної діяльності суб'єктів чи їх груп.	Г. Клейнер, [68, с. 14].	Сукупність суспільних норм чи правил
Інститути являють собою структуру, яку люди накладають на свої взаємовідносини, визначаючи в такий спосіб стимули, що разом з іншими обмеженнями окреслюють межі вибору, а вони, у свою чергу, задають рамки функціонування економіки й суспільства протягом того чи іншого періоду часу. Інститути охоплюють як формальні правила й неформальні обмеження (загальновизнані норми поведінки, досягнуті угоди, внутрішні обмеження діяльності), так і певні характеристики примусу до виконання тих та інших. Якщо інститути – "правила гри", то організації є "гравцями", які являють собою групи індивідумів, залучених до цільової діяльності. Обмеження, що накладаються інституціональною структурою (разом з іншими обмеженнями), визначають безліч можливостей і відповідно типів організацій, які можуть бути створені.	Д. Норт, [99, с. 6-7].	Правила, добровільні обмеження на взаємодію

продовження табл. 1.3

1	2	3
Інститут – це колективна дія з контролю, лібералізації (звільнення) і розширення індивідуальної дії, розширення того, що індивідум може досягти своїми незначними і тривіальними діями. Ці дії насправді є "трансдіями".	Дж. Коммонс, [56].	Колективна дія
Інститути – сталі системи існуючих і укорінених суспільних правил і звичаїв, що структурують соціальні взаємодії.	Дж. Ходжсон, [150, с. 16].	Система суспільних правил
Інститути як певні способи дій і суджень, що існують у суспільстві незалежно від окремо взятого індивідуума.	Е. Дюркгейм, [46, с. 20].	Способи дій і суджень, незалежні від індивідуума
Інститути в широкому розумінні – це формальні та неформальні норми й правила, що є умовами та передумовами процесу прийняття рішень. Інститути створюють певне середовище, яке прямо чи опосередковано впливає на поведінку економічних агентів. Разом із тим, інститути не примушують суб'єктів діяти у певний спосіб, але роблять іншу поведінку не вигідною. При цьому інститути виконують функцію механізму регулювання. Однак ця функція ширша від економічного механізму, оскільки охоплює не тільки економічні, а й соціальні, психологічні, ментальні, культурні, історичні та інші аспекти.	Ю.М. Лопатинський, [82, с. 40].	Норми та правила
Основні значимі елементи поняття "інститут": 1) норма, правило; 2) взаємодія, на яку спрямовано і яку структурує; 3) механізм примусу, що забезпечує виконання правил.	В. Вольчик, [35, с. 126-134].	Норми та правила
Інститути характеризуються сукупністю основних параметрів: метою існування (призначенням даних правил); сферою застосування; функціональним наповненням; періодом часу до зміни; витратами функціонування; ступенем відторгнення чи прийняття норми, що запроваджується; стійкістю до мутації (міра стійкості інституту до його перетворення в яку-небудь іншу форму). До цього необхідно додати міру підпорядкованості та ступінь взаємодії між інститутами різних рівнів".	О. Сухарев, [141, с. 70-71].	Правила

Узагальнено автором.

Отже, автор даного дослідження схиляється до такого трактування поняття "інститут" як сукупності норм та правил, регулюючих взаємодію агентів інституційного середовища, визнання межі дії яких агентами залежить від працездатності механізмів контролю за дотриманням норм у певному інституційному середовищі, що забезпечується діяльністю інституцій у цьому середовищі. У свою чергу "інституційним середовищем" слід вважати ситуаційну су-

купність інститутів та інституцій, поєднаних інституційними відносинами певним чином подібними за типами та соціально-економічною спрямованістю. Це означає, що інституційне середовище не є єдиним для всіх, як, наприклад, Всесвіт. Функціонування окремих агентів середовища (організаційних форм), таких як, наприклад, підприємств, може відбуватися одночасно у декількох структурованих середовищах, виокремлення яких може відбуватися за різним принципом. Наприклад, за галузевою приналежністю агентів. У промислових, торгівельно-комерційних або аграрних підприємств інституційні середовища функціонування є різними. Безумовно, вони містять загальні, універсальні інститути та інституції, але сутність та спрямованість інституційних відносин у цих середовищах різна.

Принципово важливим для предмету даного дослідження є тлумачення поняття "інституція" та розуміння сфери його застосування. Значна кількість наукових джерел ототожнюють терміни "інститут" та "інституція", але більшість сучасних дослідників схиляється до необхідності їхнього понятійного розділення. Будь-який процес інституалізації проходить два основоположних етапи. На першому з них визначається потреба у формуванні та регулюванні певних соціально-економічних відносин та визначаються певні "домовленості" щодо насичення цих відносин нормами та правилами. На другому етапі визначаються соціально-економічні зв'язки, взаємодія та відносини конкретних індивідів та соціально-економічних формацій. У результаті, інституалізація призводить до створення чіткої статусно-рольової структури суб'єктів та агентів інституціонального середовища, яка базується на спільно схвалених нормах та правилах. Отже, перший етап логічно пов'язаний зі створенням сукупності інститутів, а другий – зі створенням сукупності інституцій, завданням яких є практична реалізація схвалених норм та правил, або ж, простіше кажучи, забезпечення належного впливу того чи іншого інституту. Тобто інституціями стають певні типи організацій, які у інституціональному середовищі розташовані між інститутами та агентами, та переносять інституційну взаємодію між агентами.

У нашому дослідженні фігурує такий розповсюджений тип агента інституційного середовища як підприємство. І саме позиція підприємства та його відносини з іншими суб'єктами у інституціональному середовищі представляє першочерговий інтерес.

У загальному розумінні підприємство є різновидом суб'єкта господарювання, головною метою діяльності якого є оптимальне використання доступних економічних ресурсів, що пов'язано з отриманням прибутку через задоволення потреб споживачів. Тобто головна мета створення та функціонування підприємства – економічна, інші соціальні, інфраструктурні, відтворні тощо цілі є другорядними, забезпечення яких можливе лише за умови досягнення головної мети. Тому головною рушійною силою створення та функціонування підприємства є реалізація економічних інтересів його учасників, або ж акторів. Але як неодноразово зазначено нами вище, різні актори мають принципово різні економічні інтереси, що призводить до їхньої конфліктності. У відповідності до закону необхідної різноманітності структур¹, для підприємства, яке має більш-менш складну структуру акторів, складність завдання узгодження конфліктних економічних інтересів є зависокою для вирішення завдяки функціональним можливостям самого підприємства, тому підприємство потребує певної "допомоги" з боку інституційного середовища у вирішенні проблеми конфліктності інтересів. У свою чергу, інституційне середовище для цього повинне мати у своєму розпорядженні необхідний набір інститутів та інституцій. Однією з найбільш впливових у цьому питанні внутрішніх інституцій є структура управління підприємством. Її вплив не вирішальний, але це найпотужніша серед окремо узятих інституцій, принаймні, внутрішніх.

Таким чином, логічне коло вирішення наукового завдання даного дослідження можна окреслити у такий спосіб. Конфліктність економічних інтересів

¹ Цей закон вперше був сформульований У.Р. Ешбі і означав, що при створенні системи необхідно, щоб ця система мала більшу різноманітність, ніж різноманітність вирішуваної проблеми, або була здатна створити таку різноманітність. Система повинна мати можливість змінювати свій стан у відповідь на можливе обурення. Різноманітність обурень вимагає відповідної йому різноманітності можливих станів. Інакше така система не зможе відповідати завданням управління, що висувуються зовнішнім середовищем, і буде малоефективною. У нашому випадку це означає, що система економічної безпеки підприємства має залучати інституціональні зв'язки вищого рівня ніж рівень підприємства для того, щоб бути у змозі вирішувати проблеми рівня підприємства.

акторів підприємства є однією з найбільш суттєвих загроз економічній безпеці підприємства. Нейтралізація цієї загрози є прерогативою системи управління підприємством в цілому та окремих управлінських структур усередині неї, зокрема таких як служба економічної безпеки підприємства. Така нейтралізація, окрім загальноприйнятого організаційного, правового, економічного, інфраструктурного тощо забезпечення, критично вимагає і інституціонального забезпечення. Це забезпечення необхідне для того, щоб, з одного боку, визначити норми та правила економічної поведінки акторів, інституційна сила яких переважає усі внутрішньоорганізаційні соціально-економічні сили, а, з іншого боку, визначити межі конфліктності, при дотриманні яких узгодження економічних інтересів відбувається у площині оптимізації економічного вибору, а при недотриманні яких конфліктність зміщується у площину у певному розумінні економічних злочинів. При цьому ситуація ускладнюється тим, що структура управління підприємством в цілому та служба економічної безпеки і ній зокрема виступає одночасно як внутрішня інституція, так і різновид актору підприємства. Тому формування служби економічної безпеки як управлінської структури повинне відбуватися таким чином, щоб служба була здатна виконувати завдання забезпечення узгодження конфліктних економічних інтересів акторів підприємства у прийнятних інституційних та економічних межах.

Надалі розглянемо другий із заявлених до докладного дослідження аспектів – сутність, різновиди та природу конфліктів економічних інтересів акторів підприємств.

Основою економічного життя суспільства є економічні відносини між людьми. Від досконалості економічних відносин залежить розвиток та стабільність суспільства, що дозволяє у повній мірі реалізувати ідею суспільної соціальної справедливості через можливість рівного доступу до економічних благ. У свою чергу, це означає рівність можливостей з реалізації власних економічних інтересів людей та суспільства. Економічні інтереси виступають об'єктивними мотивами діяльності людей, що відображають їхнє місце у суспільному виробництві. За виразом Ф. Енгельса: "...економічні відносини кож-

ного суспільства проявляються, перш за все, як інтереси" [88, с. 271]. Таким чином економічні інтереси стають об'єктивними та невід'ємними умовами існування суспільства, які відображаються у свідомості людей у вигляді цілей та мотивів їхнього досягнення.

Думки щодо визначальної ролі економічних інтересів серед людських мотивів першими виказали французькі представники матеріалізму та англійські представники класичної економічної теорії. Принципово важливо те, що інтереси розглядалися ними як прояв природи людини.

Термін "інтерес" походить від латинського *interest*, що означає "має значення, важливо". У словнику В. Даля *интерес* трактується як "важливість справи, увага, що пред'являється до чогось значущого, важливого, корисного або до того, що здається таким" [42]. У соціологічних словниках тлумачення *интересу* дещо розширене: "...реальна причина соціальних дій, заходів, зрушень, що знаходиться безпосередньо за спонуканнями, мотивами, ідеями індивідів, соціальних груп, що приймають участь у цих діях" [138].

Звертаючись в аналізі економічних інтересів до марксистської економічної теорії можна дійти висновку, що у основі суспільних явищ є певні відносини, які відображають інтереси певних класів. Ці відносини породжують принципово непримиренні протиріччя інтересів експлуататорів та тих, кого експлуатують. Крім того, основним економічним інтересом капіталістів-експлуататорів є додана вартість, боротьба за присвоєння якої породжує внутрішні протиріччя серед самих капіталістів. Як зазначав з цього приводу К. Маркс: "...протилежність інтересів класу буржуазії витікає з економічних умов їхнього буржуазного життя. Антагонізм буржуазного суспільства, що базується на приватній власності, виключає можливість постановки єдиних цілей суспільного розвитку та досягнення узгоджених дій з їхньої реалізації. Де немає спільності інтересів, там і не може бути єдності цілей, не кажучи взагалі про єдність дій" [87, с. 14]. Отже, на думку К. Маркса та його послідовників антагоністичність класових економічних інтересів не може бути знята ніяким іншим способом окрім ліквідації класової структури суспільства.

Але історія радянського соціалізму, який де-юре викоринив класову структуру, з практичної точки зору не доводить істинність слів К. Маркса. Соціалізм припускав ліквідацію антагонізму економічних інтересів шляхом ліквідації приватної власності на засоби виробництва. На основі суспільної власності формувалась єдність економічних інтересів трудящих, підпорядкованих загальнодержавним інтересам. При цьому інтереси різних груп трудящих мали бути по суті дружніми. Але домінування загальнодержавних інтересів базувалося, знову ж таки, на механізмах економічного стимулювання та особистої матеріальної зацікавленості, що, в кінцевому підсумку, призвело до антагонізму інтересів іншого типу. Макро-політична та макроекономічна ситуація, у якій існував СРСР, дуже швидко зробила загальнодержавні інтереси неспівставними за важливістю з індивідуальними інтересами трудящих, які згодом стали повністю ігноруватись. Тобто узгодження загальнодержавних та індивідуальних інтересів де-факто при соціалізмі не відбувалось. Крім того, дружність інтересів різних груп трудящих також існувала лише теоретично – суспільний устрій СРСР породив класову систему нового типу, не таку, яку описував К. Маркс, а пов'язану з особливостями функціонування партійної системи СРСР. Отже, в цілому соціалізм знову ж таки не породив дієвих механізмів узгодження економічних інтересів – замість узгодження певні пласти інтересів просто ігнорувалися.

Найбільш різноманітно дослідженою проблематика економічних інтересів та їхнього узгодження є у представників та послідовників класичної економічної теорії, зокрема Г. Гоббса [39], Дж. Кейнса [66], М. Олсона [111], А. Сміта [134], Е. де Сото [43], Ф. Хайека [149] та інших. Початковою точкою їхніх досліджень також було визнання того, що економічні інтереси породжені певними економічними відносинами у суспільстві. Але, на відміну від вчень марксистів, класики враховували також позицію кожного з суб'єктів економічних відносин. Таким чином зміст та спрямованість економічних інтересів визначається різноманітністю та складністю системи економічних відносин та місцем розташування кожного суб'єкта у цих відносинах. Класиками привне-

сено розуміння того, що тлумачення економічного інтересу повинне відштовхуватися від властивостей конкретного індивіда – самостійного суб'єкта господарювання, а не від гіпотетичного суб'єкта з певними загальними властивостями та характеристиками. Дж. Бьюкенен з цього приводу відзначав: "...різноманіття суб'єктів господарювання породжує різноманіття економічних інтересів. Класифікація економічних інтересів здійснюється за допомогою різних критеріїв. Зокрема, в залежності від того, хто є носієм інтересу, розрізняють суспільні, колективні, особисті, національні та інтернаціональні, регіональні, відомчі, групові та сімейні, класові, інтереси соціальних груп тощо..." [24, с. 40]. Надалі Дж. Бьюкенен доповнює, що економічна теорія – це теорія, за допомогою якої "...можна пояснити, як відбувається узгодження окремих індивідуальних інтересів через механізм торгівлі чи обміну. Дійсно, коли припустити, що індивідуальні інтереси ідентичні, то зникає сам предмет економічної теорії. Якби усі люди мали однакові інтереси та здібності, не було б ніякої організованої економічної діяльності, що підлягає аналізу. Економічна теорія саме дає пояснення тому, чому люди співробітничать, використовуючи механізм обміну: вони роблять це, оскільки є відмінними один від одного" [25, с. 39-75]. Отже, наукові думки саме класиків економічної теорії можуть бути покладені в основу сучасних трактовок сутності та причин появи економічних інтересів, зокрема у акторів підприємства, та тлумачення підходів до їхнього узгодження. Існує безліч типів та різновидів економічних інтересів, узгодження яких неможливе без створення особливих макро-системних передумов такого узгодження. З врахуванням еkleктики акторів та їхніх економічних інтересів ключовою макро-системною передумовою узгодження стає створення певного інституційного середовища, яке бере на себе тягар забезпечення узгодженості інтересів з позицій вищих, ніж ті на яких розташовані носії цих інтересів. Теоретико-методологічна база цього у подальшому сформована інституціоналістами як послідовниками класиків.

Соціально-економічне життя зокрема у ХХ сторіччі суттєво ускладнилося. Аналіз економічних інтересів зіштовхнувся з фактом значного розширення

типів економічних відносин у суспільстві, що, у свою чергу, вплинуло на розширення різновидів економічних інтересів. Виявилось, що загальноприйняті підходи до вивчення економічних інтересів є обмеженими, по-перше, тим, що економічні інтереси до тих пір розглядалися переважно як складова відносин щодо виробництва та відтворення, а, по-друге, тим, що економічні інтереси досліджувалися переважно не стосовно відносин власності, а стосовно відносин розподілу, породжених відносинами власності, тобто диференціація інтересів на інтереси суспільства та інтереси особистості може виникати лише у площині розподілу приросту суспільного багатства.

Але слід розуміти, що інтерес не будь-які відносини, а лише відносини, що відображають економічні зв'язки. Тому при визначенні сутності інтересу слід конкретизувати, що розуміється під сутністю. Багато дослідників у сутність інтересу вкладають одночасно його зміст, природу та причини виникнення. Це ускладнює розуміння сутності. Сутність інтересу складається, перш за все, з його внутрішніх властивостей. Сукупність вроджених властивостей, приналежність інтересу до певної родової групи визначає його природу. Природа інтересу – це форма його існування. Причина інтересу, у свою чергу, виражає зв'язок інтересу з різноманітними економічними процесами.

Отже, слід розуміти, що усі різновиди певного інтересу повинні однаково відображати його сутність, незважаючи на конкретну форму існування різновиду інтересу. При розкритті сутності інтересу надважливими характеристиками виступають структура та основа інтересу. Структурою інтересу є те, що залишається незмінним у інтересі у будь-яких формах прояву, основою інтересу є глибинна сутність економічних відносин, які відображаються цим інтересом. З цієї точки зору узагальненою основою усіх економічних інтересів є реалізація суспільних потреб. Але, незважаючи на численні трактування сутності економічного інтересу слід завжди пам'ятати, що інтерес – це суто людський прояв. Прояв людини у суспільстві. Тому інтерес це суто індивідуальний прояв.

У деяких наукових джерелах культивується думка, що може існувати

певним чином безособовий економічний інтерес чи то суспільний економічний інтерес, виражений державою. Така трактовка є хибною, тому що вона припускає привласнення інтересів учасників економічних відносин окремими представниками державної влади, які у певному розумінні є антагоністами суспільних економічних відносин. Тому держава не може представляти інтереси суспільства у повній мірі. Таким чином, потрібно вважати, що інтерес – це дещо, що виражає відношення людини до суспільства, тобто інтерес є індивідуальним, та це дещо, що виражає схильність людини до регулювання своєї діяльності в суспільстві.

У якості об'єктивної основи інтересу виступають матеріальні умови відтворення. Вони не можуть бути обрані людиною будь-які, вони створені та надбані попередніми поколіннями і людина змушена відноситися до матеріальних умов як до об'єктивної реальності. Тому колективно співпадаючі інтереси можуть з'явитися лише за умови однакового у колективі людей сприйняття визначальних тенденцій розвитку матеріальних умов відтворення. Крім того, у сучасному суспільстві, де надважливою умовою відтворення стала інформація, до основи інтересу додається намагання індивіда реалізувати власний інтелектуальний потенціал.

Таким чином, дослідження морфологічних характеристик поняття економічного інтересу дає підстави розрізняти носіїв, представників та виразників економічних інтересів, які у своїй триєдиній сукупності, на думку В. Ойкена [109, с. 462-464], являють собою вичерпний перелік суб'єктів економічних відносин у будь-яких сферах господарювання. Кожна людина має власний індивідуальний інтерес, що визначається його індивідуальним місцем у виробництві та відтворенні, інтерес підприємницьких структур, до складу яких ця людина входить, та державний інтерес, у межах держави, де людина існує. Між цими трьома проявами інтересу існує складний аксіологічний взаємозв'язок, дослідити який без формування єдиної інституціональної системи інтересів неможливо.

Раніше нами відзначено, що у основі інтересу завжди лежить певна пот-

реба, тому інтереси є суб'єктивними. Це зумовлює ще один важливий бік дослідження сутності інтересів в цілому та економічних інтересів зокрема. Це проблема усвідомлення людиною власних інтересів, базованих на власних потребах. Ступінь усвідомлення власних економічних інтересів визначає ступінь усвідомлення шляхів та засобів реалізації цих інтересів та визначення власного місця у системі економічних відносин. У свою чергу, це дає розуміння людині того, що об'єктивно у її інтересах, а що не в її інтересах. Також можливість усвідомлення власних інтересів визначає можливість усвідомлення інтересів інших осіб.

Результатом усвідомлення власних економічних інтересів є виникнення певних мотивів діяльності людини, формування певних ціннісних настанов та зацікавленості у реалізації інтересу. Така суб'єктивна зацікавленість може бути вбудована у колективну свідомість та породити умовно колективні економічні інтереси.

З іншого боку, усвідомлення власних інтересів може породжувати два типи зацікавленості в реалізації інтересу: реальну та спотворену. Реальна зацікавленість відображає реальну сутність інтересу, натомість спотворена зацікавленість невірно відображає сутність інтересу. Керуючись реальною зацікавленістю людина діє об'єктивно у власних інтересах. Спотворена зацікавленість не відповідає інтересам людини і керуючись спотвореною зацікавленістю людина неминуче приходить до розуміння, що її потреби не задовольняються. І коли індивідуальні економічні інтереси людини, що спотворено усвідомлені та покладені в основу спотвореної зацікавленості, поєднуються в умовно колективні інтереси на рівні структур для спільної діяльності (наприклад, підприємств), то це зумовлює спотворене формування сукупності економічних відносин усередині такої структури.

Отже, адекватне усвідомлення індивідуальних економічних інтересів та інтересів індивідів усередині певних соціально-економічних груп або держави є наріжним каменем визначення способів впливу на економічні процеси на кожному з вказаних рівнів взаємодії. Дослідження процесу усвідомлення інте-

ресу та визначення механізму, що формує зацікавленість у реалізації інтересу, дозволяє повніше враховувати та використовувати фактори розвитку економічних відносин у суспільстві, унаслідок чого підвищує ефективність виробництва та відтворення.

На рис. 1.1 підсумково наведемо комплексну схему процесу узгодження економічних інтересів. Схема складається з трьох конструктивних блоків: суб'єктивні складові процесу, об'єктивні складові процесу та мета-системи, що впливають на процес узгодження. Схема демонструє послідовність логічних складових процесу узгодження інтересів та різноманітні впливи на цей процес. Окремо слід звернути увагу на такі важливі аспекти цього процесу.

Формування та початкова фаза узгодження інтересу відбувається на суб'єктивному боці процесу. Лише після повного усвідомлення інтересу та визначення складових такого усвідомлення дії переміщуються на об'єктивний бік. Механізм узгодження інтересів завжди є об'єктивним, поєднує визначені суб'єктивні складові інтересів, об'єктивно існуючі ресурсні можливості та стан економічних відносин, що впливають на уявлення потреб поточного часового періоду. Але результат дії механізму узгодження може бути різним. Якщо інтереси залишаються неузгодженими, має місце конфліктність, яка за своєю суттю є суб'єктивною, прив'язаною у тлумаченні до суб'єктивного розуміння власної потреби та власних результатів усвідомлення інтересів. Тобто конфліктність завжди існує "з чиеїсь точки зору". Натомість стан узгодженості є об'єктивним, тобто таким, що задовольняє знеособленим критеріям. Стан узгодженості зумовлює задоволення потреб, що покращує стан мета-систем.

У наведеній схемі процесу узгодження є три основні мета-системи: загальний суспільний устрій, інституційне середовище функціонування підприємства і саме підприємство у вигляді сукупності внутрішніх соціально-економічних відносин. Кожна з цих мета-систем чинить власний наскрізний вплив на процес узгодження. Складові процесу узгодження розташовані на різній висоті відносно мета-систем та їх впливу.

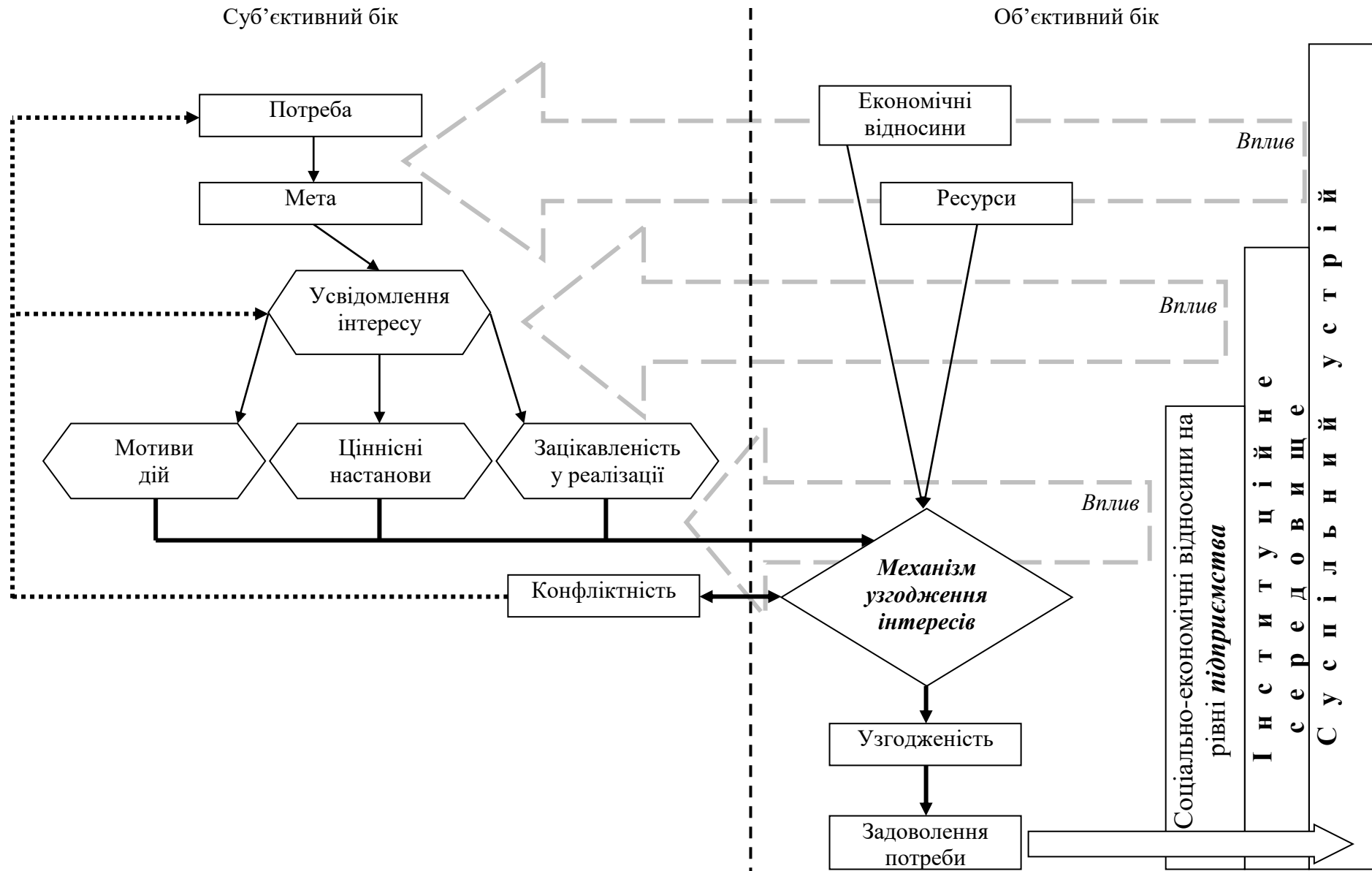


Рис. 1.1. Процес узгодження економічних інтересів.

Таке графічне представлення дає можливість визначити одну з найбільших проблем у процесі узгодження – окремі мета-системи починають здійснювати свій вплив на процес формування, усвідомлення та узгодження інтересів ще задовго до рівня окремого підприємства.

Сам механізм узгодження розташовується і, відповідно, реалізовується на рівні підприємства, але до цього відбувається багато подій, на які, на рівні підприємства, немає впливу. Тобто підприємство змушене "працювати" з атрибутами інтересу, що визначені за його межами та без його участі.

Другою ключовою проблемою є те, що мета-системи здійснюють лише опосередкований бічний вплив на процес узгодження. Жодна з них не виступає прямим учасником процесу і не виконує функцію чи то змістовного, чи то процесного фільтру. Це означає, що не лише система економічної безпеки підприємства знаходиться осторонь процесу узгодження, а будь-яка з внутрішніх управлінських структур також не є прямим учасником процесу.

Отже, розуміння того, яким чином усвідомлюється інтерес та формується зацікавленість у носія інтересу щодо його реалізації, може бути покладене у основу узгодження інтересів або послаблення їхньої конфліктності. Зрозуміло, що лише окремий індивідуальний економічний інтерес не потребує узгодження, наявність декількох інтересів у одного носія вже вимагає певного порівняння їх між собою. Сукупність економічних інтересів декількох носіїв у межах однієї соціально-економічної структури вимагає не лише узгодження, а й дій з послаблення конфліктності. Тобто у такій ситуації зацікавленість у реалізації власного інтересу доповнюється зацікавленістю у нереалізації конфліктного інтересу іншого носія. Базовою умовою виникнення конфлікту інтересів є неможливість, з якоїсь причини, одночасної та повної реалізації усіх інтересів. Найбільш розповсюдженою причиною конфліктності є нестача певного виду ресурсу, який необхідний для реалізації.

Існуючі причини конфліктності інтересів постійно вирішуються і знімаються, але знову ж з'являються нові причини, які породжують нові конфлікти і так до безкінечності. Поява нових носіїв інтересів, нових суб'єктів господар-

ських відносин, як груп носіїв інтересів, нових економічних відносин безперервно породжує нові потреби та нові інтереси, що потребують нових актів узгодження. Але, з іншого боку, така еkleктика інтересів та способів їхнього узгодження є рушієм та джерелом розвитку економічних відносин у сучасному суспільстві. Зрештою ступінь узгодженості економічних інтересів у певній соціально-економічній системі та можливості цієї системи генерувати нові, більш ефективні способи узгодження, свідчать про рівень розвиненості соціально-економічної системи.

Конфліктність економічних інтересів у сучасному світі поступово зростає. Це пов'язано з багатьма обставинами, але принципово важливими є наслідки цього зростання. Носії економічних інтересів розуміють, що їхня власна зацікавленість у реалізації інтересу – це далеко не все, що необхідно для реалізації. Зацікавленість у реалізації повинна бути доповнена зацікавленістю у постійному пошуку способів подолання конфліктності. При цьому, сила другої повинна бути не меншою ніж першої.

Якщо вважати, що реалізація економічного інтересу – це багатоступінчастий процес, що починається з усвідомлення потреби та закінчується задоволенням цієї потреби, то місцем, де зароджується конфліктність, є усвідомлення потреб. Натомість, пошук способів зниження конфліктності або ж протидії конкуруючим інтересам відбувається на кожному з етапів реалізації інтересу. На етапі усвідомлення потреби та усвідомлення відповідного цієї потребі інтересу у носія формується розуміння причин конфліктності. На етапі формування відчуття зацікавленості у реалізації інтересу та змістовному визначенню критеріїв, за якими аналізується ступінь реалізації, формуються відносні уявлення носія інтересу щодо співставності власних можливостей та можливостей конкуруючих носіїв. На етапі формування мотивів та стимулів у певній моделі поведінки носія інтересу відбувається порівняння вмотивованості власних дій та дій "конкурентів" та визначається соціальна та економічна межа у поведінці та діях носія інтересів щодо узгодження конкуруючих інтересів та вирішення конфлікту інтересів на власну користь. Саме в цей момент носій інтересу стає

перед дилемою – обрати такі способи узгодження, що обумовлять конструктивне вирішення конфліктів інтересів чи обрати такі способи, що обумовлять деструктивне вирішення проблеми. Конструктивне узгодження означає врахування інтересів усіх конфлікуючих сторін та виробіток такого рішення, яке максимально задовольнить усіх носіїв інтересів у існуючих умовах та обмеженнях. Тобто конструктивне узгодження означає оптимізоване рішення на загальноприйнятих соціальних та економічних критеріях, що дозволяє максимізувати сумарну задоволеність потреб акторів. Деструктивне узгодження означає ігнорування широкого кола інтересів і вибір такого варіанту зняття конфліктності, який повністю задовольняє потреби певної частини акторів, а потреби іншої частини просто відкидаються. В такій ситуації сумарна задоволеність потреб акторів залишається далекою від максимально можливої. Джерелом можливостей деструктивного узгодження інтересів певними акторами, наприклад, підприємства може бути досить широкий спектр умов – від адміністративних до кримінальних.

Точка, у якій носій інтересу приймає рішення – які способи узгодження йому обрати – конструктивні чи деструктивні, є точкою, де до цього процесу підключається механізм забезпечення економічної безпеки підприємства, уособлений його службою економічної безпеки. В цілому, розглянуті вище аспекти породжують окремий тип загроз економічній діяльності підприємства, причому загроз потенційно дуже потужних. Важко уявити собі шкоду економічній діяльності підприємства більш значну ніж та, що нанесена протистоянням акторів підприємства у намаганнях задовольнити власні потреби на шкоду іншим. Протистояння загрозам такого типу стає однією з найбільш важливих задач системи економічної безпеки підприємства. Тому наявність таких феноменів як спотворена зацікавленість у реалізації інтересу та деструктивні способи узгодження та/або зняття конфліктності інтересів зумовлюють розширення предметного поля діяльності служби економічної безпеки підприємства.

З врахуванням того, що найбільш розповсюдженими напрямками узгодження економічних інтересів індивідуальних носіїв у межах єдиної соціаль-

но-економічної системи, наприклад, підприємства, є:

вдосконалення відносин власності;

вдосконалення системи стимулювання результату діяльності підприємства;

вдосконалення організації та управління господарською діяльністю на підприємстві;

вдосконалення застосування позаекономічних методів – тиску з боку держави та інституційного середовища;

система економічної безпеки підприємства повинна бути спроможна регулювати соціально-економічні відносини у межах вказаних напрямів. В цілому, це ускладнює систему безпеки та робить більш громіздким загал завдань служби економічної безпеки, але без цього не можна обійтись. Служба економічної безпеки підприємства є по суті єдиним антагоністом деструктивного узгодження економічних інтересів акторів підприємства.

Можливість займати антагоністичну позицію та домагатися конструктивного узгодження економічних інтересів службі економічної безпеки підприємства може забезпечити лише її особливе місце, роль та функції у інституційному середовищі існування та функціонування підприємства. Якщо служба безпеки буде мати стандартний для підрозділу підприємства набір прав, зобов'язань та відповідальності, то вона не зможе виконувати покладені функції, тому що не зможе долати опір тих акторів, що знаходяться вище у розподілі адміністративних повноважень. Служба безпеки, образно кажучи, повинна займати самостійне місце у інституційному середовищі зі значущістю своєї інституції на рівні інституції-підприємства. Тому виокреслюється новий аспект наукової проблеми визначення та розбудови функціонального та ієрархічного устрою служби економічної безпеки підприємства, який враховував би окреме унікальне місце служби у інституційному середовищі функціонування підприємства. Потребують визначення або уточнення взаємозв'язки функціональних складових служби безпеки та відповідних складових інституційного середовища. Потребують удосконалення підходи до вбудовування служби безпеки до складу структури управління підприємством та підходи до формування управлінських структур усередині служби безпеки, що здатні до самостійної взає-

модії з інституційним середовищем.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами аналізу теоретичних засад економічної безпекології сутність економічної безпеки підприємства комплексно визначено як стан суб'єкта господарської діяльності та середовища його існування, які максимально сприяють його виживанню і розвитку. Такий стан є досяжним в результаті управлінської діяльності. Як наслідок економічна безпека підприємства характеризується як результативність та як ефективність управлінської діяльності з її забезпечення. На тлі цього формулюється важлива наукова проблема, яка полягає у необхідності теоретичного та практичного поєднання ідеології підходів до забезпечення економічної безпеки підприємства з її властивостями як об'єкта управління, що повинно бути покладено у основу проектування управлінських структур.

Вирішення вказаної проблеми утруднене множиною та еkleктичністю підходів до тлумачення поняття економічної безпеки підприємства, нагромадженням та змістовним розширенням родо-видових ознак цього поняття, що накопичене у сучасній науці. Але найбільшу складність створює слабка пов'язаність цих підходів з підходами до організації управління при забезпеченні економічної безпеки як на методичному, так і на загальнотеоретичному рівні. Це дає можливість конкретизації площини, у якій отримано основний науковий результат дослідження – розробка методологічних, методичних та інструментальних засад управління економічною безпекою підприємства, які б мали широкий діапазон застосовності за різновидами сучасних підприємств.

Забезпечення економічної безпеки підприємства може бути ефективним лише за умови формування дієвої системи економічної безпеки підприємства, яка функціонує на основі принципів законності, системності, комплексності, динамічності, своєчасності, обґрунтованості, безперервності, централізації, декомпозиції, координації і взаємодії, економічної доцільності, ефективності та

адаптивності.

Вивчення світового досвіду теоретико-методичного забезпечення вирішення наукової проблеми дослідження дозволило констатувати наявність трьох, концептуально різних, моделей забезпечення економічної безпеки підприємства. Перша модель є притаманною командно-адміністративній економіці та заснована на жорсткості економічної системи, що обумовлює захищеність ресурсів, виробничих можливостей та фінансових результатів діяльності. Друга модель є притаманною ринковій системі господарювання, що сповідує вільний економічний вибір та структурну й функціональну варіативність діяльності підприємства. Така модель покладає проблему захищеності підприємства цілком на самого себе. Третя модель є притаманною для перехідних економік, зокрема таких як українська, що припускає первинність економічної безпеки країни. Для такої моделі характерна пріоритетність економічної політики держави за умови ресурсної обмеженості, слабкого ринкового саморегулювання та невизначеності напрямків економічного розвитку. Ця модель припускає підтримку економічної безпеки підприємства через створення ефективної системи національної безпеки на основі формування певної законодавчо-нормативної бази та інституцій спеціального контролю. Тому ця модель є більш працездатною та перспективною для українських реалій.

У дослідженні уточнено співвідносність понять "структура управління" та "управлінська структура". Структурою управління визнається впорядкована сукупність елементів управлінського процесу, що знаходяться у стійких взаємовідносинах, які забезпечують їхній розвиток та функціонування. Елементами структури управління є ланки, зв'язки та рівні управління. Управлінська структура – це складна інваріантна сукупність елементів структури управління підприємствам, яка націлена на реалізацію управлінських функцій певного типу у певному процесі. Прикладами управлінської структури є департамент, служба, відділ тощо, тобто будь-який елемент певного ієрархічного рівня, що здатен виконувати загальні або спеціальні функції управління. Базовою управлінською структурою системи економічної безпеки підприємства найчастіше є

служба економічної безпеки.

На відміну від загальної структури управління підприємством, структури управління у системі безпеки підприємства не можуть бути створені історично, навпаки, вони формуються та вдосконалюються в результаті цілеспрямованих зусиль у галузі організаційного проектування. При побудові цих структур беруться до уваги, з одного боку, здатність такої структури до адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, а, з іншого боку, велике значення має раціоналізація управління у системі безпеки, яка передбачає вирішення проблеми розподілу функцій між рівнями управління, визначення прийняттого ступеня децентралізації або вибору оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією управління.

При формуванні структур управління простежуються дві прямо протилежні тенденції. В одних організаціях формується жорстко формалізована структура з чіткою регламентацією кожної посади, в інших – віддається перевага підвищенню гнучкості структур управління. З авторської точки зору для формування ефективної структури управління у системі економічної безпеки має бути застосований симбіоз адаптивного та бюрократичного підходів. У основі створення ефективних управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства є вирішення двох ключових завдань: набуття управлінськими структурами атрибутів та повноважень повноправного члена інституціональних відносин, у яких існує підприємство, та пошук і встановлення оптимального співвідношення між жорсткістю та адаптивністю устрою цих структур.

Головною рушійною силою створення та функціонування підприємства, як найбільш розповсюдженого типу агента інституційного середовища, є реалізація економічних інтересів його учасників, або ж акторів. Різні актори мають принципово різні економічні інтереси, що призводить до їхньої конфліктності. Конфліктність економічних інтересів акторів підприємства є однією з найсуттєвіших загроз економічній безпеці підприємства в цілому та загрозою, що впливає на функціонування служби економічної безпеки зокрема.

Нейтралізація загрози конфліктності, окрім загальноприйнятого організаційного, правового, економічного, інфраструктурного тощо забезпечення, критично вимагає і інституціонального забезпечення. Це забезпечення необхідне для того, щоб визначити норми та правила економічної поведінки акторів та визначити межі конфліктності, при дотриманні яких узгодження економічних інтересів відбувається у площині оптимізації економічного вибору, а при недотриманні яких конфліктність зміщується у площину у певному розумінні економічних злочинів.

Служба економічної безпеки підприємства повинна стати своєрідною внутрішньою інституцією підприємства, яка у своєму функціонуванні визначає інституційні та економічні межі узгодження конфліктних економічних інтересів акторів підприємства та забезпечує дотримання цих меж. Об'єктом управлінського впливу стає сукупність відносин акторів підприємства як ієрархічних, так і договірних, що пов'язані з економічною діяльністю підприємства. Це породжує новий клас загроз економічній діяльності підприємства, уособлений діями та намірами акторів, що намагаються вирішувати конфліктність економічних інтересів на свою користь шляхом свідомого порушення економічних та інституціональних меж узгодження.

Можливість займати антагоністичну позицію та домагатися конструктивного узгодження економічних інтересів службі економічної безпеки підприємства може забезпечити лише її особливе місце, роль та функції у інституційному середовищі існування та функціонування підприємства, яке бере на себе тягар забезпечення узгодженості інтересів з позицій вищих, ніж ті на яких розташовані носії цих інтересів. Якщо служба безпеки буде мати стандартний для підрозділу підприємства набір прав, зобов'язань та відповідальності, то вона не зможе виконувати покладені функції, тому що не зможе долати опір тих акторів, що знаходяться вище у розподілі адміністративних повноважень.

Основні результати за 1 розділом дисертації викладено у наукових працях [16, 17, 21, 103, 107, 175, 176] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Дослідження передумов та факторів впливу на формування служби економічної безпеки підприємства

Побудова ефективної служби економічної безпеки підприємства, здатної до вирішення максимального кола завдань, дуже специфічних за своєю природою, безпосереднім чином залежить від створення та функціонування системи економічної безпеки підприємства на засадах комплексності. Створення служби економічної безпеки підприємства є принципово кінцевим етапом у організації системного та комплексного захисту підприємства. Підхід, за яким спочатку створюються служби безпеки, а потім їхня діяльність "підганяється" під вимоги системи безпеки та специфічні умови функціонування підприємства, є апріорі хибним.

Комплексність системи економічної безпеки підприємства визначається балансом між ступенем захищеності економічної діяльності підприємства, з одного боку, та інтересами, свободами особи, суспільства та держави, з іншого боку. Тому одним з найскладніших етапів створення системи безпеки є визначення принципів забезпечення ефективності захисту, що враховують особливості функціонування підприємства та особливості прояву загроз цьому функціонуванню. Отже, служба економічної безпеки не просто реалізує безпекозабезпечувальні функції, вона є точкою поєднання попередньо розроблених та теоретично обґрунтованих концепцій з практичною реальністю, коли розроблене повинно стати працюючим. Невірно визначені та закладені у концепцію принципи забезпечення ефективності захисту призводять до непрацездатності служби безпеки, до того ж яка може проявитися під час кризових обставин.

Таким чином, створенню служби економічної безпеки підприємства по-

винне передувати ретельне дослідження соціально-економічних та правових передумов, які склалися у оточуючому середовищі. На основі такого дослідження встановлюється структура суб'єктів та об'єктів діяльності із забезпечення економічної безпеки та їхніх цілей. У свою чергу, з цього випливає визначення функцій та завдань служби економічної безпеки підприємства і наприкінці дослідження з'являються уявлення щодо складу та структури елементів служби та їхнього взаємозв'язку із загальною оргструктурою підприємства. В кінцевому підсумку, такі дослідження зосереджені на визначенні сукупності факторів впливу на формування та функціонування служби економічної безпеки підприємства.

Така логіка та хронологія дослідження є єдино вірною на шляху до визначення та утримання у подальшому згаданого балансу між захищеністю підприємства та допустимістю, обґрунтованістю впливу служби безпеки на діяльність підприємства, права й свободи людини та суспільства. У комплексі це являє важливе та складне науково-дослідне завдання, вирішенню якого присвячена дана частина дослідження.

В цілому, поняття "передумова" у даному контексті означає умову або обставину, сприятливу для виникнення деякого явища, розвитку яких-небудь подій [29]. Передумова завжди характеризує попередній стан середовища, стан до виникнення певного явища чи процесу. Дослідження передумов виникнення або настання певного явища чи процесу покликане заздалегідь сформулювати уявлення про те, що буде сприяти виникненню цього явища чи процесу, а що буде заважати. Але передумова є статичною характеристикою. Натомість, поняття "фактор", що походить від латинського "facere" ("діяти", "виробляти", "примножувати"), означає рушійну силу настання певного явища чи процесу [135]. Тобто фактор є тим, що динамічно здійснює вплив на вже існуюче явище або процес, та, таким чином, зумовлює результативність. За визначенням, передумова не може виступати засобом управлінського впливу, до неї потрібно попередньо пристосуватися. Фактор уособлює як напрям управлінського впливу, так і саму управлінську дію, що змінює результативність процесу або

наближає результативність до бажаного стану. Зважаючи на це, у практиці управління фактор найчастіше тлумачиться через певну здатність об'єкта, що управляється.

Науково-практичні дослідження, які б безпосереднім чином стосувалися передумов та факторів впливу на створення та функціонування служб економічної безпеки підприємства, є нечисленними. Більш досліджуваною є проблематика служб безпеки загалом, що міститься у працях юридичної спрямованості. У їхніх межах служба економічної безпеки розглядається лише як складова служби безпеки підприємства і принципи її створення є подібними до інших складових: служби охорони, служби захисту інформації, служби захисту персоналу тощо. При такому підході дещо втрачається економічний аспект. Натомість у нечисленних працях вчених економічної спрямованості, при розгляді служби економічної безпеки підприємства, часто втрачається юридично-процесуальний аспект і служба економічної безпеки набуває атрибутів економічного функціонального підрозділу. Таким чином, у цьому проявляється унікальність такого підрозділу як служба економічної безпеки, що повинна поєднувати у собі як юридичну, так і економічну основу.

З врахуванням зазначеного, особливу цінність мають дослідження тих авторів, що є вихідцями з юридичної науки, але які здобули значний практичний досвід створення та удосконалення служб економічної безпеки підприємств, фірм, банків тощо у другій половині 90-х – першій половині 2000-х років. Цих дослідників можна умовно поділити на дві групи. Перша розглядає діяльність служби економічної безпеки через сукупність взаємопов'язаних функцій та заходів (напр.: Є. А. Олейніков [113], Л. Донець [44], Н. П. Ващекін [8], В. Ф. Гапоненко [37], З. Живко [52], Т. Слободяник [133], В. Ортинський [48], В. І. Франчук [148, 165], М. І. Камлик [64], С. М. Шкарлет [155], Б. Андрушків [49], О. Л. Пластун [114], С. І. Пучков та С. О. Кузнецов [126]). Представники другої групи розглядають діяльність служби економічної безпеки через сукупність суб'єктів безпеки та використовуваних ними інструментів діяльності (напр.: В. Мак-Мак [86], О. Коробчинський [72], І. Б. Ліндер та

Є. І. Гаврюшин [151], В. І. Ярочкін [163], Л. Шемаєва [154], А. І. Пономаренко [118], С. О. Грунін [40], В. С. Гусев [159], О. С. Соснін та П. Я. Пригунов [137], В.В. Шликов [156]).

Свідомо залишаючи поза межами даного дослідження несуттєві відмінності поглядів у вказаних наукових працях, нижче підсумуємо схожі висновки.

Першим важливим висновком є те, що не кожне підприємство, яке будує систему економічної безпеки, може створювати службу економічної безпеки. У такому випадку підприємство обирає між створенням та використанням власної служби економічної безпеки та залученням сторонніх спеціалізованих організацій. Критеріальна база такого вибору дуже широка. З одного боку, це першочергові вартісні та фахові критерії. Власна служба коштує недешево, тому її створюють великі фінансово-стабільні підприємства або їхні об'єднання, які покладають на цю службу увесь спектр безпекозабезпечувальних функцій та використовують власний персонал та технічні засоби. Натомість для невеликих підприємств більш логічним є використання послуг спеціалізованих фірм, які мають високопрофесійний персонал, коштовне обладнання, більш сучасні технології тощо. Залучені спеціалізовані фірми можуть забезпечувати як комплексний захист, так і використовуватися для разових заходів. У розвиненому світі відбувається поступове зрушення у бік використання спеціалізованих фірм, у тому числі і великими підприємствами. Це пов'язане, з системним відставанням служб безпеки підприємств від спеціалізованих фірм у технологіях, обладнанні та, найголовніше, у рівні професійності персоналу, який необхідно постійно удосконалювати у слід удосконаленню технологій та обладнання. Багато навіть великих та заможних підприємств не вбачають сенсу у такій гонці і передають безпекозабезпечувальні функції у аутсорсинг частково або ж і повністю. Але інституціональна специфіка нашої країни та більшості країн-нащадків СРСР є дещо інша. Тому, з другого боку, вартісні та фахові критерії не завжди є вирішальними. Спеціалізовані фірми часто є занадто криміналізованими. Вони навіть можуть створюватися з кримінальними або напівкримінальними цілями: рейдерство, здирство, шахрайст-

во тощо. Звертання до таких фірм може коштувати підприємству дуже дорого порівняно зі створенням власних служб безпеки. Тому підприємства, зокрема невеликі, намагаються триматися поза полем зору таких структур, наскільки це можливо. В цілому, це суттєво гальмує розвиток цього виду діяльності. В кінцевому підсумку, вітчизняні підприємства не мають доступу до безпекозабезпечувальних послуг світового рівня. Ці обставини роблять для вітчизняних підприємств більш бажаним напрямом розвиток власних служб безпеки.

На рис. 2.1 наведено узагальнене сприйняття того, за допомогою яких підходів може бути забезпечене виконання безпекозабезпечувальних функцій у системі економічної безпеки підприємства. Таке узагальнення є результатом опрацювання думок провідних дослідників у сфері практичного забезпечення економічної безпеки, до яких автором віднесено [41, 120, 137, 156, 159].

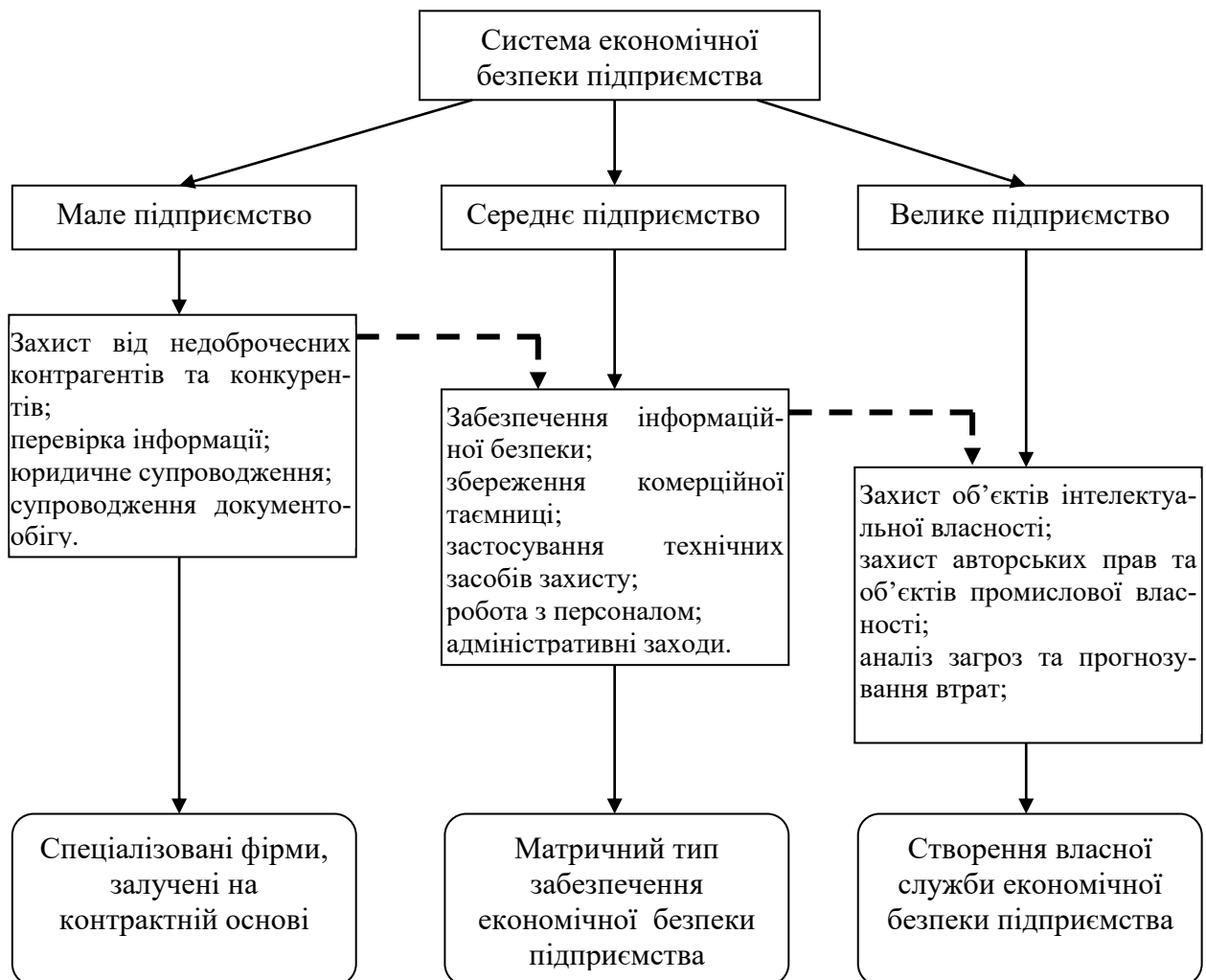


Рис. 2.1. Підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства.

Узагальнено автором.

На рис. 2.1 зображено логіку вибору способів забезпечення економічної безпеки підприємства у залежності від розмірів, масштабів та фінансових можливостей підприємства. В цілому припускається три варіанти. Перший – мале підприємство, яке потребує мінімального обсягу безпекозабезпечувальних функцій, і тому може задовольнятися чи то разовими, чи то постійними послугами спеціалізованих високопрофесійних фірм. Такий спосіб є оптимальним сполученням вартості та корисності безпекозабезпечувальних заходів.

Другий варіант – середнє підприємство. Рис. 2.1, крім іншого, демонструє каскади наростання потреб та складності безпекозабезпечувальних заходів зі ростом розміру підприємства. Середнє підприємство поглинає безпекозабезпечувальні потреби малого підприємства, а велике – відповідно, середнього. Потреби середнього підприємства є відносно комплексними, тому залучення сторонніх фірм може бути занадто дорогим. У такому випадку, середні підприємства звертаються до матричного типу забезпечення економічної безпеки, який припускає залучення загально підрозділів підприємства до виконання певних безпекозабезпечувальних функцій. Кожен з підрозділів підприємства приймає свою частку участі у загально організаційних процесах. Наприклад, при виконанні функції оцінки партнерів чи конкурентів підприємства можуть залучатися юридична служба, фінансово-економічна служба, маркетинговий відділ, відділ матеріально-технічного забезпечення тощо. Кожен з цих підрозділів спроможний виконувати певні функції, але складність такого підходу зосереджена у складності координації дій різних підрозділів у виконанні загальних завдань.

Третій варіант – велике підприємство. Загал безпекозабезпечувальних потреб у нього найбільший, але й можливості – найвищі. Тому такі підприємства найчастіше створюють власну службу економічної безпеки, у якій концентруються стратегія, політика, тактика та інструментарій забезпечення економічної безпеки. При цьому, як великі, так і середні підприємства час від часу користуються послугами спеціалізованих фірм.

Таке сприйняття шляху великих підприємств відносно необхідності

створення власних служб економічної безпеки також зумовило узагальнення певної кількості дослідницьких думок щодо устрою цих служб. На рис. 2.2 зображено типову організаційну структуру служби економічної безпеки великого підприємства, яка на думку вчених [40, 120, 156, 159] має певну універсальність.



Рис. 2.2. Типова організаційна структура служби економічної безпеки великого підприємства.

Узагальнено автором.

Важливим висновком, що витікає з рис. 2.2, є факт ігнорування економічної спрямованості служби економічної безпеки. Це також є прямим слідством того, що вищезазначені дослідники, за походженням, є переважно фахівцями різноманітних силових структур, і концептуально вони формують службу економічної безпеки як "дітище" служби безпеки. Тобто, відбувається просте функціональне звуження убік економічної безпеки. Отже, трьома основними від-

ділами служби економічної безпеки підприємства, відповідно до рис. 2.2, є спеціальний, юридичний та відділ захисту інформації. По суті, економічні функції розпорошені між цими трьома відділами і логіка їхньої реалізації є незрозумілою. В цілому, вказана типова структура може бути з успіхом застосована і для будь-якого іншого виду безпеки: інформаційної, кадрової, технологічної тощо. Це не дає можливості використовувати таке універсальне сприйняття оргструктури для обґрунтування та створення сучасних управлінських структур у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств.

У розвиток досліджуваного питання на рис. 2.3 зображено логіко-структурну схему системи безпеки ТОВ "МЕТІНВЕСТХОЛДІНГ". Такий підхід використовується для вибудовування вертикалі у системі безпеки групи підприємств, що входять до складу ТОВ "МЕТІНВЕСТХОЛДІНГ".

Аналізуючи наведену на рис. 2.3 схему можна легко побачити, що на цьому підприємстві також використовується підхід до формування служби економічної безпеки шляхом вичленовування економічних функцій в межах загальної служби безпеки. І якщо на IV та V рівнях вертикалі існують окремі служби економічної безпеки, то на рівні окремих підприємств існують лише відділи економічної безпеки у складі служби безпеки. Враховуючи те, що ТОВ "МЕТІНВЕСТХОЛДІНГ" є одним з провідних підприємств нашої країни, дуже активно залучає сучасні наукові досягнення, але у забезпеченні економічної безпеки домінують силові підходи, що в цілому стримує розвиток саме економічного інструментарію забезпечення. У свою чергу, це зумовлює межу чутливості та реактивності служби безпеки на специфічні економічні небезпеки, питома вага яких постійно зростає.

Другий принципово важливий висновок з аналізу сучасних безпекологічних досліджень стосується того, що служби безпеки підприємств будь-якої функціональної спрямованості складаються з двох майже незалежних мета-напрямів: охорона та захист. У більшій мірі це є проблемою ніж особливістю, тому що охорона та захист мають принципово різні концепції реалізації. Зокрема складовими напрямку охорони є: охорона території та матеріальних цінно-

стей; система сигналізації та оповіщення; зберігання та використання спецзасобів, у тому числі зброї; відеонагляд та спеціальний радіозв'язок тощо.

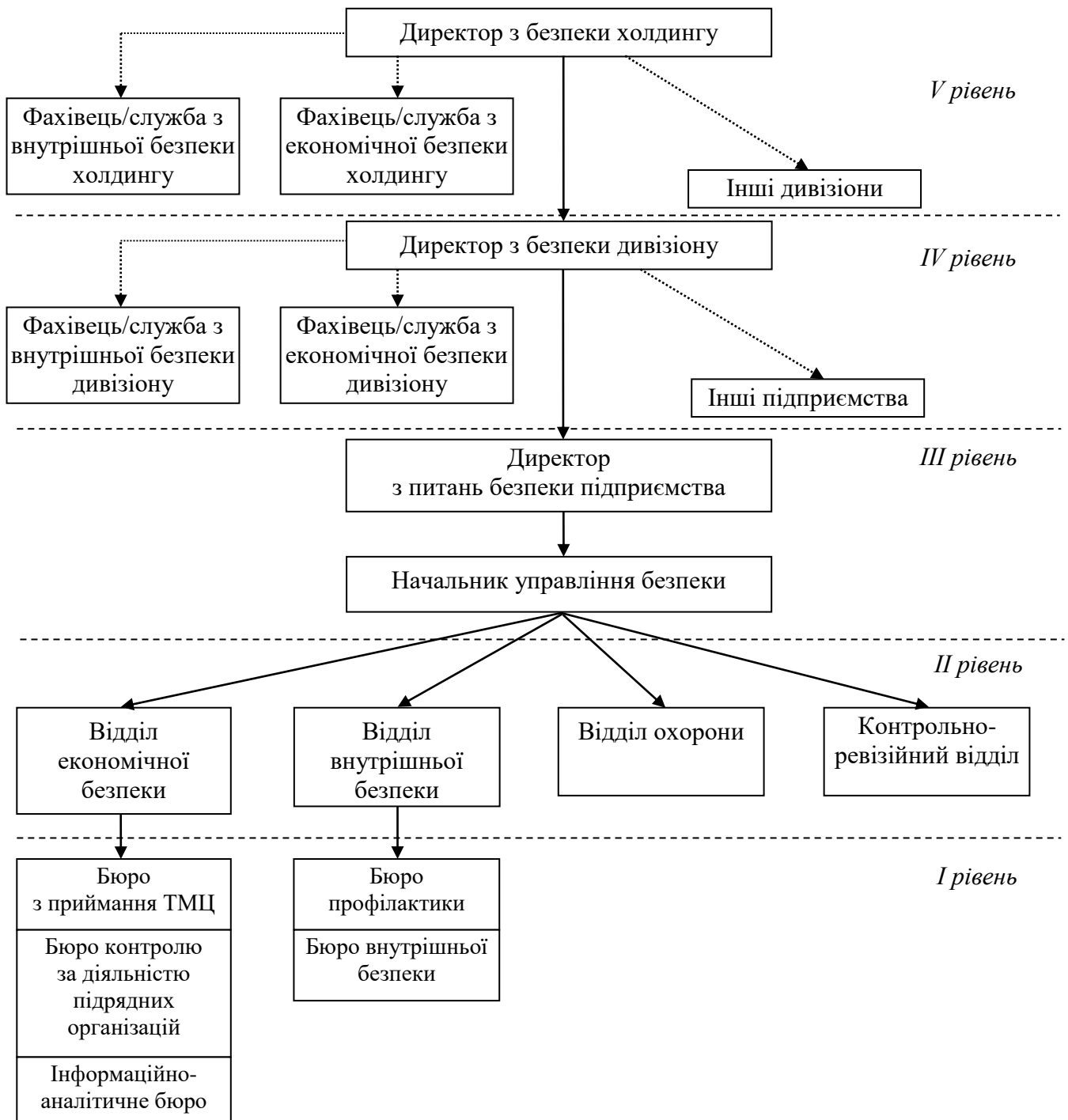


Рис. 2.3. Логіко-структурна схема системи безпеки ТОВ "МЕТІНВЕСТХОЛДІНГ".

Запозичено з [76].

Напрямок захисту включає в себе: пошук та виявлення несанкціонованих

каналів передачі інформації; пошук та виявлення зловмисних намірів та дій з передачі закритої інформації або нецільового використання матеріальних цінностей; захист приміщень від силового проникнення або прослуховування; виявлення та попередження спроб вербування персоналу на користь третіх осіб та багато іншого. Як можна бачити, складові охорони та захисту є діалектично різними. Принциповим для охорони є стаціонарність та стабільність структур забезпечення, тобто необхідною є абсолютна передбачуваність результатів функціонування цих структур. Забезпечення захисту є принципово динамічним, з неповторюваним набором конкретних задач. Структури забезпечення захисту змушені знаходитися у постійному пошуку. Іншими словами можна сказати, що структури охорони мають усталений перелік завдань, під який підлаштовують та удосконалюють діапазон можливостей, а структури захисту мають відносно усталений діапазон можливостей, за допомогою яких намагаються вирішувати максимальну кількість завдань, що постають перед ними. Такі відмінності дуже суттєво впливають на поєднання вказаних мета-напрямів у межах однієї служби безпеки.

У якості третього висновку можна констатувати, що наукою та практикою все ж таки розроблені деякі універсальні рекомендації щодо виокремлення факторів, які впливають на конструювання служби економічної безпеки на підприємстві. Надамо коротку характеристику основним з них.

Наявність та характер конкурентного середовища. Принципово важливим є ступінь криміналізованості та маргінальності конкурентів. Показовим прикладом є сам по собі охоронний бізнес. Наявність спецзасобів, зброї та певного контингенту співробітників роблять конкурентні "розбірки" вельми жорстокими.

Особливості виробничої діяльності підприємства. Це сучасність та прогресивність технологій, наявність нематеріальних активів: ноу-хау, патентів, авторських свідоцтв, ліцензій, програмних продуктів тощо, специфічність виробничих потужностей, новизна товарів та послуг. Сукупність цих складових визначає інтерес з боку конкурентного середовища.

Наявність об'єктів спеціального захисту, до яких відносяться небезпечні виробництва або сировина, вибухо- та пожежо-небезпечні ділянки, матеріальні цінності значної вартості або обмеженого походження, працівники-носії усіяких таємниць, працівники з унікальними здібностями та ті, що задіяні в таємних унікальних розробках тощо.

Фінансово-економічне становище підприємства, що може бути охарактеризоване рентабельністю, платоспроможністю, обсягами залучених кредитів та інвестицій, рівнем ділової та інвестиційної активності. З одного боку, фінансове становище дає уявлення щодо можливостей фінансування безпекозабезпечувальної діяльності, а, з іншого боку, воно є дає уявлення щодо потенційного інтересу до підприємства з боку недружнього конкурентного середовища.

Стан ринку та ринкова позиція підприємства. Цей фактор у більшій мірі характеризує потенціал підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі. Потрібно прийняти до уваги стадію життєвого циклу підприємства та його основних продуктів, темпи розвитку галузі, частку підприємства на ринку та її динаміку, репутаційні характеристики та ризики підприємства тощо.

Ідеологія, погляди та відношення власників підприємства до форм забезпечення економічної безпеки. На перший погляд цей фактор є суб'єктивним, але це не так. Бачення власників формується на основі аналізу оточуючого середовища, ступеня його недружності та бажання власників витратити кошти на створення та функціонування служби безпеки. Тому аналіз цього фактору являє собою певну квінтесенцію усіх вищезгаданих.

І четвертим важливим висновком з аналізу безпекологічних досліджень є можливість формування певним чином універсального алгоритму управлінських рішень зі створення служби економічної безпеки підприємства. Узагальнено такий алгоритм складається з шести дій.

Перша дія – визначається та осмислюється певний поточний стан підприємства та життєво важливі інтереси на цей час. Другою дією визначаються суттєві для економічної діяльності підприємства загрози, оцінюється їхня віро-

гідність та встановлюються логічно-наслідкові зв'язки інтересами та загрозами. Під час третьої дії оцінюється ступінь ризику реалізації кожного виду загроз, який систематизується за ступенем шкоди підприємству. Четверта дія – розробка плану заходів нейтралізації кожної з детермінованих загроз з визначенням потреб у певних ресурсах та витратах. П'ята дія – визначальна – припускає співставлення наявних ресурсів підприємства та передбачуваних витрат на заходи забезпечення захисту підприємства від кожного виду актуальних загроз. Результат співставлення дає розуміння того, який загал безпекозабезпечувальних завдань є доступним для виконання на підприємстві в умовах, що склалися. Виходячи з цього підприємство приймає рішення щодо створення власної служби економічної безпеки або залучення сторонніх фірм для виконання безпекозабезпечувальних завдань, або поєднання першого та другого. Тобто у цей момент вирішується питання про склад, структуру та функції суб'єкта забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Шоста дія припускає постійне коректування складу, структури та функцій суб'єкта забезпечення економічної безпеки на підприємстві у залежності від нових загроз, що з'являються, та змін у ресурсному забезпеченні підприємства.

Аналіз наведеного алгоритму дозволяє бачити, що в основу створення служби економічної безпеки підприємства прихильниками цього алгоритму покладено знову ж таки вартісний критерій. Тобто номенклатура вирішуваних безпекозабезпечувальних завдань прямо залежна від наявних на підприємстві ресурсів, перш за все, економічних. І це знову ж таки, з одного боку, звужує перелік функцій, що можуть виконуватися службою економічної безпеки, а, з іншого боку, діяльність служби здебільшого носитиме реактивний характер та не матиме реальної ресурсної можливості діяти на попередження реалізації загроз. Це потрібно враховувати при визначенні концепції забезпечення економічної безпеки на підприємстві.

Алгоритм управлінських дій зі створення служби економічної безпеки підприємства обов'язково повинен доповнюватися визначенням принципів функціонування служби економічної безпеки підприємства. На рис. 2.4 наве-

дено перелік таких принципів, що отримано у результаті узагальнення наукових думок з цього приводу. Принципи, включені до узагальнення, мають різний статус: виокремлюються чотири базових принципи та вісім другорядних. Цей перелік не є вичерпним, але він окреслює межі загальноприйнятих поглядів на організацію безпекозабезпечувальної діяльності на підприємстві. Наведені принципи можна коротко пояснити у такий спосіб.

Чотири базових принципи є основоположними як для концепції створення служби економічної безпеки, так і для процесу її функціонування. Це принципи, які здебільшого визначають позицію служби економічної безпеки у системі управління підприємством та у зовнішньому оточенні ніж розкривають її внутрішню сутність. Дотримання цих принципів важливе для органічного вбудовування служби економічної безпеки у загальну організаційну структуру підприємства та в систему цілей підприємства. Натомість, недотримання хоч одного з них призведе до невиправних патологій у діяльності служби економічної безпеки підприємства, з одного боку, та до підвищеного ризику невірних управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки у системі управління підприємством.



Рис. 2.4. Принципи функціонування служби економічної безпеки підприємства.

Узагальнено автором.

Безперервність означає постійну можливість своєчасної реакції на виникаючі загрози як з боку зовнішнього, так і з боку внутрішнього середовища підприємства. *Комплексність* припускає можливість застосування усього арсеналу доступних засобів як виявлення загроз, так і їхньої нейтралізації. Для досягнення цього служба економічної безпеки повинна передбачати та контролювати усі напрями можливого прояву загроз економічній діяльності підприємства та мати можливість співставляти з цими проявами усі способи та засоби захисту, що доступні службі для використання. Засоби захисту повинні доповнювати, страхувати та частково "перекривати" сфери застосування один одного. Неприйнятною є поява "проріх" між сферами застосування окремих способів та засобів захисту. Тобто, комплексність є результатом складних процесів узгодження та вибудовування причинно-наслідкових зв'язків у ланцюгах управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства. *Надійність* означає розробку та застосування лише таких безпекозабезпечувальних заходів, ймовірність успішної реалізації яких дуже висока. Надійність зумовлює мінімізацію ризиків реалізації потенційних загроз. Крім того, принцип надійності зумовлює необхідність рівнозначної захищеності усіх складових економічної діяльності підприємства. Це украй необхідно з метою уникнення так званої "слабкої ланки" у захисті економічної безпеки підприємства, коли значні та недешеві зусилля з організації захисту у більшості складових економічної діяльності підприємства можуть бути перекреслені реалізованою загрозою на одній менш захищеній ділянці. *Плановість* – це основоположний принцип функціонування будь-якої керованої структури. У випадку з діяльністю служби економічної безпеки плановість, перш за все, означає попередню усвідомленість керівництвом ситуації, у якій знаходиться підприємство, сукупності актуальних загроз, розуміння концепції та стратегії забезпечення економічної безпеки, достатності ресурсної бази, кадрового складу та інше. Така усвідомленість зумовлює попередню обґрунтованість управлінських рішень та суттєво знижує ймовірність погіршення стану підприємства або зниження його резистентності до загроз економічній діяльності. Недотримання

принципу плановості може призвести до того, що дотримання інших принципів стане неважливим – підприємство отримає критичні ушкодження у власній економічній діяльності.

Вісім другорядних принципів здебільшого визначають внутрішню будову служби економічної безпеки підприємства та здійснюють вплив на формування внутрішніх процесів, пов'язаних з цілями, функціями та завданнями служби. Саме ці принципи визначають логіку управлінських дій від цілепокладання до розробки та реалізації конкретних безпекозабезпечувальних заходів.

Централізованість зумовлює самостійність та самодостатність служби економічної безпеки у визначенні поточних завдань та засобів їхнього виконання. *Конкретність* вимагає прив'язування кожного безпекозабезпечувального заходу до конкретного об'єкту безпеки. *Універсальність* є одним з найважливіших принципів і означає можливість попередити або протистояти будь-яким загрозам, які потенційно можуть бути реалізованими відносно підприємства. Принцип *юридичної обґрунтованості* базує діяльність служби економічної безпеки виключно на засадах моралі і права. *Ешелонування* полягає у створенні послідовності зон безпеки, які дискретно відрізняються за ступенем безпеки: від зон, що потребують найменшого захисту, до зон, що потребують найвищого захисту. Зони з найвищим ступенем безпеки знаходяться усередині зон з меншим ступенем. У випадку з економічною безпекою зони мають у увазі не просторові, а функціональні. *Контрольованість* припускає убудованість служби економічної безпеки у загальну організаційну структуру підприємства та у загальну систему цілей і критеріїв ефективності діяльності підприємства, що дає можливість повної та непротиворічної оцінки результативності діяльності служби. Принцип *активності* дій служби економічної безпеки означає, що реалізація безпекозабезпечувальних заходів ініціюється об'єктивними обставинами та продовжується до повного виконання завдання або до суттєвої зміни обставин, яка припускає коректування та зміну завдання. Принцип активності зумовлює мінімізацію впливу суб'єктивних факторів на

виконання безпекозабезпечувальних завдань. *Достатність* уособлюється у встановленні межі у намаганнях забезпечення економічної безпеки підприємства, яке вимагає використання певних економічних, організаційних та навіть мотиваційних ресурсів підприємства. Надмірне використання цих ресурсів саме по собі може стати загрозою для підприємства. Тому підприємство повинне віднайти баланс між бажаним та можливим. Дотримання принципу достатності фактично є прямо залежним від ступеня дотримання усіх інших вказаних принципів.

Отже, аналіз передумов та основних управлінських факторів впливу на формування та функціонування служби економічної безпеки підприємства, уособлених теоретичними засадами щодо загальних підходів, правил та принципів здійснення безпекозабезпечувальної діяльності на підприємствах, дає підстави для проміжного висновку, що створення служби економічної безпеки підприємства повинне базуватися на двох основних платформах: економічній, при визначенні факторів оточуючого середовища, що впливають на тип організаційної структури служби економічної безпеки та її взаємовідносини з елементами загальної оргструктури підприємства; та юридично-процесуальній, при визначенні внутрішнього функціонального устрою служби економічної безпеки. Дотримання цього дасть можливість підприємству сформулювати службу економічної безпеки, що відповідає сучасним вимогам та викликам.

2.2 Сучасні вітчизняні традиції формування організаційної та управлінської структури служби економічної безпеки підприємства

Різноманіття умов функціонування сучасних підприємств та форм прояву факторів оточуючого середовища не дає можливості вести мову про певні універсальні підходи чи моделі визначення структури та функціонального навантаження служби економічної безпеки. В цілому, можна сформулювати лише загальні рекомендації, з яких кожне окремо узятє підприємство може зробити власний витяг.

Виходячи з умовного поділу та класифікації суб'єктів та об'єктів захисту, сукупностей загроз економічній діяльності підприємств тощо можна сформулювати декілька основних типових напрямів діяльності служб економічної безпеки.

Перший напрям – безпека персоналу, до складу якої можна віднести санітарію та екологію, особисту безпеку працівників та членів сімей, охорону праці та безпеку життєдіяльності, безпеку особистісних соціально-психологічних відносин у колективах тощо. На перший погляд, може здатися, що цей напрям є неспецифічним для економічної безпеки, але забезпечення фізичної безпеки персоналу завжди є дуже вигідним економічно з огляду на втрати, що можуть бути спричинені відповідними порушеннями. Тому, проблематика забезпечення безпеки працівників є домінуючою для усіх, без винятку, різновидів безпеки.

Другий напрям стосується безпеки підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності та його ресурсів, за участю яких відбувається ця діяльність: матеріальні, фінансові, земельні, трудові, інтелектуальні тощо. Тут мається на увазі охорона та захист майна підприємства, що має вартісний вираз, та у сукупності складає майновий комплекс, використання якого створює економічний ефект від діяльності підприємства.

Третій напрям пов'язаний з захистом інформації на підприємстві. При цьому може бути дуже багато типів значущої інформації. Це інформація щодо технологій операційної, фінансової, ринкової діяльності підприємства, об'єктів інтелектуальної власності, специфічних знань та компетенцій персоналу підприємства тощо. Цей напрям є самостійно дуже важливим. Цінність інформації може перевищувати вартість майна.

Четвертий напрям – юридично-процесуальна безпека діяльності підприємства, що спрямована на укладання та утримання прав власності, забезпечення прав та порядку здійснення статутної діяльності, юридичного захисту майна та немайнових прав підприємства, супроводження укладання господарських та цивільних договорів, організація бухгалтерського документообігу тощо. Цей

напрям забезпечує реалізацію досить широкого кола завдань в умовах недостатньої, суперечливої та нестабільної нормативно-правової бази діяльності підприємства та забезпечення його безпеки.

Окремо слід звернути увагу на те, що означені напрями діяльності служби економічної безпеки підприємства не можуть бути реалізованими лише у межах окремої складової забезпечення безпеки, у даному випадку, економічної. Реальна реалізація можлива лише за умови триєдності застосування основних складових безпеки: фізичної, економічної та інформаційної. Таке розуміння витікає з тлумачення економічної безпеки як безпеки економічної діяльності підприємства. У сучасній безпекології існує певна понятійна невизначеність цього аспекту. Складова безпеки, така як, наприклад, економічна безпека, повинна визначатися через об'єкт забезпечення безпеки, а не через сукупність загроз чи сукупність засобів забезпечення. Тому загрозами економічній безпеці можуть бути фізичні, інформаційні, кадрові, економічні, правові тощо. Способами забезпечення – також фізичні, економічні, правові, інформаційні тощо.

Тому кожен з вищевказаних напрямів одночасно повинен включати у себе засоби та інструменти забезпечення різних видів безпеки. Зокрема, економічна безпека персоналу, майна, діяльності, інформації та взаємовідносин підприємства з оточуючим середовищем невідривно потребує фізичних, інформаційних, правових тощо заходів охорони та захисту. Діяльність служби економічної безпеки підприємства не може складатися виключно з економічних дій. Вони повинні доповнюватися діями фізичного, інформаційного, правового характеру. Відповідно до цього у оргструктурі служби економічної безпеки повинні існувати елементи, що реалізують такі дії. Отже, погоджуючись з думкою дослідників [40, 48, 70], слід підсумувати, що еkleктика можливих дій служби економічної безпеки підприємства, пов'язаних з реалізацією чотирьох основних напрямів забезпечення економічної безпеки з врахуванням конкретних умов та обставин функціонування певного підприємства, визначає найбільш характерні, або ж, певним чином, типові структурні елементи (підрозді-

ли) служб економічної безпеки та сукупності цілей, функцій та завдань, які вони здатні вирішити. Такий узагальнений склад підрозділів служб безпеки, їхніх функцій та завдань, може бути використаний як початкова модель при формуванні служб безпеки як створюваних, так і існуючих підприємств. Природно, що початкова модель повинна коректуватися у кожному окремому випадку з врахуванням дії факторів впливу на структуру служби економічної безпеки, склад та сила прояву яких актуалізовані для кожного конкретного підприємства.

На рис. 2.5 наведено узагальнений приклад фрагмента типової організаційної структури служби економічної безпеки підприємства, що реалізує охоронний мета-напрямок. Відповідно, на рис. 2.6 зображено приклад структури фрагмента, що реалізує захисний мета-напрямок діяльності служби економічної безпеки підприємства.

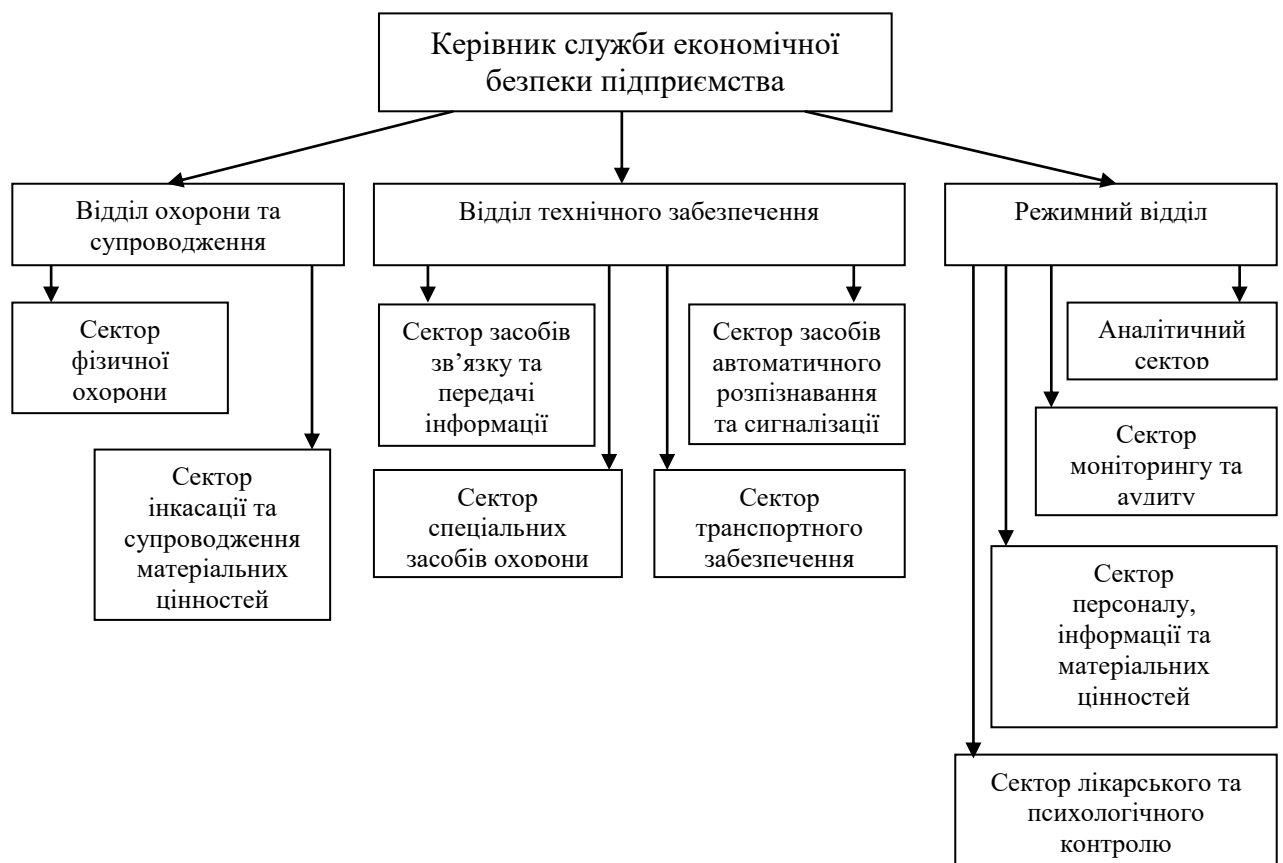


Рис. 2.5. Фрагмент організаційної структури служби економічної безпеки підприємства (за мета-напрямом: охорона)

Узагальнено автором на основі [40, 48, 62, 70].

Як бачимо з рис. 2.5, наведений фрагмент оргструктури має лінійний вигляд, де забезпечення охорони реалізується за допомогою трьох основних, прямо підпорядкованих, відділів: охорони та супроводження, технічного забезпечення та режимного відділу. Слід відзначити, що структура відділів та секторів служби економічної безпеки підприємства повинна сприйматися саме як типова, коли у конкретних випадках можливі певні структурні відмінності: поєднання чи, навпаки, розгалуження функцій окремих секторів між собою, сукупності виконуваних функцій різними секторами, підпорядкованість секторів відділам тощо.

Розглянемо докладніше сутність та завдання окремих елементів структури, зображеної на рис. 2.5.

Відділ охорони та супроводження призначений для фізичної охорони та контролю об'єктів та товарно-матеріальних цінностей. Головним завданням цього відділу є створення умов унеможливлення зловживань та втрат цінностей. Окремими секторами відділу забезпечується виконання режимів контролю за зберіганням та використанням матеріальних цінностей шляхом організації зон контролю та коридорів переміщення працівників по ним; забезпечення безпеки переміщення цінностей та документації, зокрема грошових коштів; попередження зловмисних дій щодо матеріальних цінностей; організації дій у разі настання надзвичайних ситуацій тощо.

Відділ технічного забезпечення призначений для формування комплексу технічних засобів, використовуваних у забезпеченні економічної безпеки підприємства, та підтримання їхньої працездатності й актуальності. Головною ідеологічною особливістю цього відділу у межах реалізації охоронного мета-напрямку є лише виконання розроблених режимів та регламентів забезпечення безпеки, повноваження з удосконалення стосуються лише самих технічних засобів і їх систем. Це дещо звужує коло виконуваних відділом завдань, але зумовлює високу технічну професійність їхнього виконання. До основних завдань відділу можна віднести: забезпечення охоронних процедур необхідними технічними засобами; здійснення ремонту, обслуговування та удосконалення

технічних засобів та контроль їхньої постійної працездатності; контроль за діяльністю сторонніх організацій з приводу постачання технічних засобів та пуско-налагоджувальних робіт; виявлення уразливих ділянок до нових різновидів загроз тощо. Сектори цього відділу формуються за принципом однотипності технічних засобів. Зокрема сектор засобів зв'язку та передачі інформації опікується комплексом відповідних пристроїв та здійснює постійну перевірку приміщень та процесів на предмет виявлення несанкціонованих пристроїв. Сектор спеціальних засобів охорони пов'язаний, наприклад, зі зброєю чи службовими тваринами. Сектор засобів автоматичного розпізнавання та сигналізації забезпечує можливості своєчасного реагування на порушення режимів захисту. Сектор транспортного забезпечення пов'язаний з експлуатацією спецтранспортів.

Діяльність режимного відділу пов'язана з підтриманням загальних умов безпечного функціонування підприємства. Основним шляхом досягнення цього та, відповідно, основним завданням відділу є моніторинг та контроль дотримання визначених режимів безпеки, у тому числі, шляхом їх конкретизації у численних регламентах. Відділ режиму самостійно не розробляє ті чи інші режими, але, за результатами контролю дотримання, цей відділ розробляє рекомендації та приймає безпосередню участь у розробці режимів. Сектори цього відділу формуються за різними принципами.

Аналітичний сектор не є вузькоспрямованим з функціональної точки зору. Тут відбувається збір та аналіз різноманітної інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, прямим чи непрямым чином пов'язаної з охоронною діяльністю на підприємстві. Цей аналіз може стосуватися будь-яких аспектів. У результаті аналітичний відділ формує аналітичні доповіді, у яких розглядаються фактори та обставини, що впливають на ефективність дотримання охоронних режимів та можуть підвищувати або знижувати цю ефективність; виявляються "слабкі місця" та розробляються рекомендації щодо їхнього усунення.

Сектор моніторингу та аудиту розробляє та здійснює заходи безперерв-

ного відслідковування фактичних наслідків виконання охоронних режимів та дотримання різноманітних інструкцій. Фактично його діяльність є контролюючою відносно діяльності співробітників усіх відділів служби економічної безпеки підприємства та призначена своєчасно виявляти недбалість, непрофесійність або зловмисність співробітників або недолугість охоронних процедур.

Сектор персоналу, інформації та матеріальних цінностей виконує дуже широкий спектр завдань. Зокрема це: організація обліку та документообігу окремих категорій персоналу підприємства, окремих груп товарно-матеріальних цінностей та інформації з метою визначення їхньої важливості та принципів допуску до використання; визначення допусків до конфіденційної інформації чи особливо цінних ресурсів та навчання персоналу роботи з ними; розгляд питань підвищення чи обмеження ступеня допуску до інформації чи ресурсів окремих працівників; формування аналітичних записок для сектору моніторингу та аудиту та для аналітичного сектору з власними результатами перевірок дотримання інструкцій та регламентів або з заявками на проведення таких перевірок у масштабі усього підприємства тощо.

Сектор лікарського та психологічного контролю, як витікає з його назви, виконує специфічні функції, які здебільшого пов'язані з попередженням потенційних проблем, які можуть бути викликані станом фізичного чи психологічного стану працівників підприємства.

В цілому, організаційна структура служби економічної безпеки підприємства, що зображена на рис. 2.5, є несамостійною та залежною від іншого фрагмента, що наведено на рис. 2.6. Перш за все, це стосується того, що охоронний фрагмент оргструктури є переважно виконавцем настанов та заходів, що розробляються у межах захисного фрагменту. Відповідно до цього, у реальному житті, фрагменти з рис. 2.5 та 2.6 не існують окремо – вони органічно поєднані у загальну оргструктуру. Але у нашому дослідженні ці фрагменти наведені окремо з метою підкреслити різницю ідеології їхнього функціонування: стабільність – для структур охоронного напрямку та динамічність – для структур захисного напрямку.

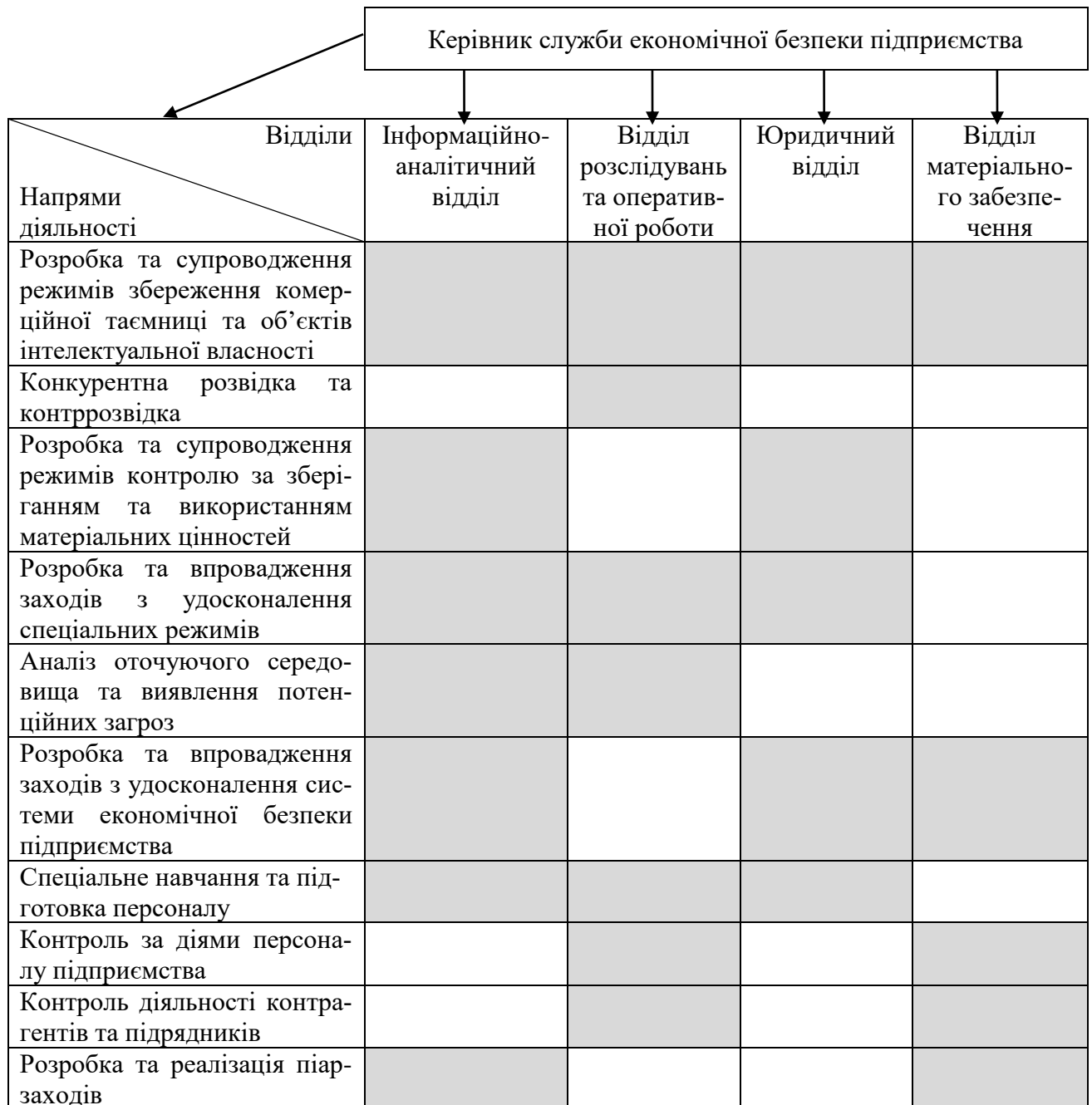


Рис. 2.6. Фрагмент організаційної структури служби економічної безпеки підприємства (за мета-напрямом: захист)

Складено автором.

Відображення оргструктури служби економічної безпеки підприємства за захисним напрямом (рис. 2.6) докорінним чином відрізняється від попереднього випадку. Це зумовлено застосуванням різновиду адаптивних оргструктур – матричного. Головною відмінністю цього типу є відсутність постійного закріплення складу, структури та взаємозв'язків елементів, що є характерним

для бюрократичного типу, відповідно до якого представлений фрагмент на рис. 2.5. Поєднання елементів є перманентним, пов'язаним із колом вирішуваних завдань у певний час і за конкретних обставин. Необхідність застосування такого типу представлення фрагменту служби економічної безпеки пов'язана із ідеологією захисного підходу забезпечення економічної безпеки підприємства. Наріжним каменем цього підходу є розуміння забезпечення економічної безпеки як ліквідації наслідків реалізованих загроз та попередження реалізації потенційних загроз. Таке розуміння зумовлює наявність великої кількості різноманітних загроз, з якими доводиться мати справу службі економічної безпеки підприємства. Загрози можуть проявлятися не постійно, не системно та не типово, що значно ускладнює їх передбачення та виробіток постійних алгоритмів та регламентів протидії.

Матрична організаційна структура існує саме для таких випадків, коли управлінські процедури слабо регламентовані. У матриці поєднуються рядки та стовбці. У стовбцях знаходяться постійні відділи служби економічної безпеки підприємства, а у рядках – виконувані службою функції. Позначка у клітинці на перетині рядків та стовбців (на рис. 2.6 ця позначка являє собою сіру заливку клітинки) означає участь певного відділу у реалізації певного напрямку діяльності. Відповідно до сутності матричної оргструктури, кожен з реалізованих напрямів діяльності має відповідальну особу, яка, по суті, є тимчасовим керівником, що виконує свої керівні обов'язки до тих пір, доки реалізується цей напрям. Керівник служби економічної безпеки одночасно є лінійним керівником по відношенню як до начальників постійних відділів, так і тимчасових керуючих за окремими напрямами. Коротко розглянемо призначення постійних відділів. Слід відзначити, що слід окремо розглядати комплекси завдань, які можуть виконуватися цими відділами взагалі, та завдання, які виконуються відділами у межах певних напрямів.

Інформаційно-аналітичний відділ в цілому є уособленням саме економічного компоненту у службі економічної безпеки. Переважну більшість його фахівців повинні складати економісти. Цей відділ, по суті, є складовою проце-

сора системи економічної безпеки підприємства, де відбуваються найскладніші процедури з виявлення та усвідомлення небезпек, трансформації їх у певні загрози та визначення способів протидії, які є потенційно прийнятними для використання. Тому назва цього відділу точно відображає його сутність – тут відбувається збір та аналіз інформації. Інформація може бути різноманітною і стосуватися будь-яких аспектів функціонування підприємства та оточуючого середовища.

Відділ розслідувань та оперативної роботи призначений для виконання завдань оперативно-пошукового типу з метою встановлення об'єктивної оперативної обстановки на підприємства та навколо нього. Цим відділом розробляються та реалізуються заходи з вивчення працівників підприємства, його контрагентів та відвідувачів, прилеглої території, тобто, усього того, що може нести загрози економічній діяльності підприємства. Крім того, фахівцями цього відділу розробляються та реалізуються заходи з конкурентної розвідки та контррозвідувальні заходи, здійснюється взаємодія з правоохоронними та іншими силовими органами відносно забезпечення безпеки діяльності підприємства та попередження терористичних дій.

Однією з найбільш важливих специфічних задач відділу розслідувань та оперативної роботи є пошук неструктурованої інформації щодо ознак потенційних загроз, спроб злочинних дій по відношенню до працівників або підприємства, спроб несанкціонованого доступу до закритої інформації, виявлення особистих потреб та настроїв працівників, що можуть призвести до спроб завдання шкоди підприємству тим чи іншим способом тощо. Для вирішення такого завдання фахівцями відділу створюється мережа інформаторів, негласних співробітників та розробляються специфічні способи отримання інформації. В цілому, вибір методів діяльності цього відділу визначається статусом операцій чи заходів, що реалізуються, які можуть суттєво відрізнитися у межах трьох принципово різних статусів: виявлення, попередження чи недопущення небезпечних дій чи наслідків. Відповідно до завдань, відділ розслідувань та оперативної роботи переважно складається з фахівців, обізнаних у оперативно-

розшуковій справі, тобто за освітою фахівців-юристів або слідчих.

Юридичний відділ має цілком визначений власною назвою комплекс завдань. В цілому, діяльність відділу можна характеризувати як юридичне супроводження діяльності служби економічної безпеки. До типових завдань відділу можна віднести: розробка та контроль дотримання ключових умов договорів, що укладаються; розробка документів, що регламентують правову основу забезпечення економічної безпеки підприємства; розробка правових розділів інструкцій та режимів для підрозділів підприємства або окремих працівників; організація заходів з підвищення правової обізнаності працівників підприємства; патентно-ліцензійне супроводження діяльності (ведення документації, спостереження за оточуючим середовищем, аналіз нових знань, що можуть бути потенційно цікавими підприємству тощо). Юридичний відділ повинен складатися з фахівців-юристів за різними юридичними напрямками.

Основне призначення відділу матеріального забезпечення – обрахування вартості усіх рішень та програм із забезпечення економічної безпеки підприємства. Уся діяльність служби економічної безпеки повинна бути підпорядкована дотриманню вартісних критеріїв, тобто вартість безпекозабезпечувальної діяльності повинна співвідноситись з ефективністю такої діяльності. У цьому сенсі, відділ матеріального забезпечення є тим осередком, що має найбільш повну інформацію як про вартість ліквідації наслідків реалізованих загроз, так і про вартість заходів з нейтралізації потенційно можливих загроз. Цей відділ складається з економістів або ж фінансистів і приймає безпосередню участь у процесах прийняття усіх, без виключення, рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Сукупність напрямів діяльності, що виконуються службою економічної безпеки підприємства відповідно до рис. 2.6, є змінюваною. Їхня кількість та сутність є залежною від умов та обставин функціонування підприємства, за необхідністю може збільшуватися або ж за непотрібністю – скорочуватися. Напрями діяльності служби економічної безпеки підприємства є проміжною категорією між цілями та видами діяльності служби. Номенклатура напрямів

виходить з комплексу безпекозабезпечувальних цілей та визначає появу певних видів безпекозабезпечувальної діяльності. Тобто номенклатура напрямів уособлює, з одного боку, цілі, яких намагається досягти служба, а, з іншого боку, види діяльності, які служба повинна мати для досягнення цілей.

Одним з найбільш важливих специфічних напрямів служби економічної безпеки підприємства є розробка та контроль дотримання різноманітних режимів безпеки, основні з яких згадані на рис. 2.6. У загальному вигляді режимом безпеки можна вважати комплекс правил, норм, принципів, встановлених для однотипних видів діяльності або заходів, дотримання яких дозволяє досягати безпекозабезпечувальних цілей. Спеціальні режими безпеки створюються з метою певної універсалізації сприйняття цілей та засобів їхнього досягнення. У межах спеціальних режимів безпеки надаються стандартизовані описи дій та реакцій, шляхом чого реалізується принцип участі усіх працівників підприємства у функціонуванні системи економічної безпеки підприємства. Як правило, спеціальні режими торкаються діяльності усіх працівників підприємства за визначеними напрямками діяльності.

З метою короткого опису сутності згадуваних на рис. 2.6 режимів, скористаємось результатами досліджень [48, 86, 116, 156, 163].

Одним з найбільш важливих спеціальних режимів безпеки є режим збереження комерційної таємниці та об'єктів інтелектуальної власності, який має місце у діяльності майже усіх підприємств, навіть тих, у складі яких немає служби безпеки. Зокрема, у межах цього режиму визначаються такі аспекти: встановлення кола осіб, що мають право доступу до комерційної таємниці, та визначення порядку допуску персоналу до роботи з такою інформацією; встановлення правил та процедур ідентифікації та маркування документації, що містить комерційну таємницю; порядок розробки положень та інструкцій, що визначають порядок роботи з відомостями, що містять комерційну таємницю; порядок здійснення документообігу, облік використання, зберігання та розмноження документації, що містить комерційну таємницю; порядок проведення навчання та роз'яснювальної роботи серед персоналу підприємства щодо захи-

сту інформації; порядок захисту інтелектуальної власності та цензури вихідної документації тощо.

Сутність режимів контролю за зберіганням та використанням матеріальних цінностей в цілому збігається з вищезазначеними режимами та зокрема стосується: порядків, заходів та правил зберігання та транспортування матеріальних цінностей; визначення критичних параметрів приміщень, де зберігаються матеріальні цінності; порядку аналізу стану надійності зберігання матеріальних цінностей, їхньої охорони та переміщення тощо.

Сукупність напрямів діяльності служби економічної безпеки, окрім розробки та дотримання спеціальних режимів, припускає наявність певних вузькоспеціалізованих напрямів. Розглянемо їх коротко.

Конкурентна розвідка та контррозвідка має на меті підтримку та захист підприємства у конкурентному середовищі. Для цього здійснюється: розробка та проведення спеціальних заходів відносно підприємств-конкурентів; планування, збір та оцінка інформації, що може стати у нагоді для стабільної та економічно безпечної діяльності підприємства; збір інформації щодо організації безпекозабезпечувальних процесів на інших підприємствах та розробка рекомендацій щодо впровадження передового досвіду; протидія розвідувальним заходам, потенційному посяганню на інтереси підприємства та промислового шпигунству з боку конкурентів та багато іншого.

За виразом Р. Роніна: "...з конкурентною розвідкою має багато спільного напрям аналізу оточуючого середовища та виявлення потенційних загроз, але специфіка реалізації цього напрямку не пов'язана безпосередньо з діями конкурентів. Аналіз повинен стосуватися дуже широкого кола потенційних та реальних загроз. У результаті аналізу може з'являтися інформація, що допоможе керівництву підприємства та його підрозділів у розробці та здійсненні превентивних заходів, що стосуються ефективності виробничої, фінансової, маркетингової тощо діяльності" [129, с. 13]. Наприклад, інформація щодо уразливості тих чи інших етапів технологічного циклу чи технологічного обладнання, умисне пошкодження яких призведе до катастрофічних наслідків.

Реалізація напрямів, що стосуються розробки та впровадження заходів з удосконалення системи економічної безпеки підприємства в цілому та удосконалення спеціальних режимів зокрема, базується на накопиченому власному та чужому досвіді. Для цього аналізується поточний набір безпекозабезпечувальних правил, принципів, процедур й інструментів на підприємстві та вимоги сучасного світу. За умови невідповідності цього набору розробляються шляхи розвитку. Дуже важливо, щоб виконання цих функцій було виключно превентивним.

Напрями діяльності, що пов'язані з персоналом підприємства, створюють можливість ефективного застосування на підприємстві загальних та спеціальних намірів та заходів із забезпечення економічної безпеки. Персонал повинен вміти та мати певну мотивацію. Це забезпечується за рахунок: розробки заходів фізичної безпеки співробітників та їхніх сімей; забезпечення персоналу необхідними засобами технічного та інформаційного захисту; збору інформації щодо настання ознак існування загроз та фіксації спроб злочинних дій по відношенню до співробітників підприємства; інструктування та навчання персоналу діям у повсякденних та надзвичайних ситуаціях; розробки принципів та правил заохочень та покарань співробітників в залежності від результатів їхніх дій.

Напрямом щодо контролю за діяльністю контрагентів та підрядників поглиблює намагання нормалізації економічно безпечних відносин із оточуючим середовищем. Головним завданням, у цьому випадку, є забезпечення надійності ділових зв'язків та недопущення диспаритетності у відносинах між підприємством та його бізнес-партнерами.

Реалізація напряму розробки та застосування піар-заходів припускає доволі широкий спектр дій, метою яких є корисна для підприємства пропаганда та створення позитивного іміджу у оточуючому середовищі. Цей напрямок є складовою загальноорганізаційної діяльності із забезпечення репутації підприємства, але має свої специфічні завдання. Зокрема це: участь у підготовці піар-акцій; розробка певної рекламної продукції та способів її подачі; висвітлюван-

ня спроб недоброчесних дій з боку конкурентів та позиціонування підприємства як доброчесного партнера; розробка заходів з пригнічення пропаганди конкурентів та нейтралізації її негативного впливу; встановлення корисних відносин з мас-медіа тощо.

Отже, наповнення організаційної структури служби економічної безпеки підприємства певним набором елементів, їхніх функцій та взаємозв'язків між ними визначає її призначення. Взаємозв'язки можуть бути вираженими поєднанням певних елементів у ланки, за принципом спільності завдань; у вертикалі, за принципом розподілу владних повноважень та обов'язків; у горизонталі, за принципом розподілення функціональних напрямів діяльності елементів. У свою чергу, певні набори елементів та визначення взаємозв'язків між ними у конкретних оргструктурах служб економічної безпеки слугують основою розуміння того, який загал безпекозабезпечувальних функцій здатна виконувати служба з таким устроєм. На рис. 5 та 6 відображено типовий підхід до формування служби, з типовим набором елементів та типовими комплексами завдань для кожного з елементів. Аналізуючи це наповнення можна скласти комплекс функцій служби економічної безпеки підприємства, який також можна вважати типовим. Спираючись на результати досліджень І.Б. Ліндера, Є.І. Гаврюшина [151] та С.І. Пучкова [126], розглянемо докладніше та сформулюємо сутність цих узагальнених функцій.

Науково-методична функція – яка реалізується накопиченням досвіду забезпечення безпеки, організацією навчання фахівців з безпеки та керівного складу підприємства, наукового опрацювання нових проблем забезпечення безпеки, нових виникаючих загроз та методичного супроводу діяльності в цій сфері.

Інформаційно-аналітична функція – яка реалізується через накопичення, обробку та аналіз інформації, що відноситься до сфери забезпечення економічної безпеки, а саме: облік проявів факторів небезпеки щодо недоброчесних конкурентів, партнерів; осіб та організацій, що зазіхають на результативність економічної діяльності підприємства; недружніх проявів оточуючого середо-

вища та державних органів тощо. При реалізації цієї функції створюються комплекси технічних та методичних засобів збору, обробки та аналізу інформації, відбувається організація забезпечення усіх зацікавлених осіб відомостями, що мають у розпорядженні служби економічної безпеки підприємства та багато іншого.

Адміністративно-розпорядча функція – яка реалізується шляхом підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування та функціонування системи економічної безпеки підприємства загалом, визначення повноважень, прав та обов'язків посадових осіб у процесах забезпечення економічної безпеки підприємства.

Соціально-кадрова функція – яка реалізується через участь служби економічної безпеки у визначенні потреби у кадрах певної спрямованості, їхньої розстановки на підприємстві та ступеня доступу до закритих процесів, у виявленні негативних проявів у намірах та діях персоналу, розробці заходів послаблення соціальної напруги, попередженні та локалізації конфліктів на підприємстві, навчанні та інструктуванні працівників у межах їхніх повноважень, формуванні у них почуття відповідальності за дотримання різноманітних режимів безпеки.

Організаційно-управлінська функція – яка реалізується шляхом впливу на створення та функціонування організаційної структури як підприємства в цілому, так і служби економічної безпеки зокрема; визначення ступеня гнучкості оргструктури при роботі за окремими напрямками та функціями; організацію взаємодії та координації між окремими ланками оргструктури для досягнення запланованих цілей.

Господарсько-розподільча функція – яка реалізується шляхом участі служби економічної безпеки підприємства у визначенні ресурсів, необхідних для безпекозабезпечувальних заходів, у підготовці та проведенні заходів збереження майна, грошових коштів, об'єктів інтелектуальної власності тощо.

Планово-виробнича функція – яка реалізується при розробці комплексу планів підприємства щодо забезпечення безпеки, підготовки та проведення

безпекозабезпечувальних заходів, при встановленні та підтримці режимів безпеки.

Організаційно-технічна функція – яка реалізується шляхом матеріально-технічного та фінансового забезпечення системи економічної безпеки підприємства, сприянням у освоєнні нових видів спеціальної техніки, технічних пристроїв та інших досягнень такого рівня, що відповідає поточним потребам забезпечення безпеки.

Обліково-контрольна функція – яка реалізується виокремленням найбільш важливих напрямів фінансово-господарської діяльності та діяльністю з організації своєчасного виявлення загроз фінансовій стабільності підприємства та оцінювання джерел цих загроз, організацією контролю та кризовими ситуаціями тощо.

Отже, підсумовуючи проаналізовані аспекти побудови служб економічної безпеки на підприємствах слід конкретизувати увагу на наступному. По-перше, створення служби економічної безпеки є невід'ємним та одним з останніх етапів формування системи економічної безпеки підприємства, яка несе у собі ідеологічне та змістовне навантаження тієї концепції забезпечення економічної безпеки, що узята "на озброєння" конкретним підприємством. У цьому сенсі, служба економічної безпеки змістовно не може бути самостійним елементом функціонування підприємства, вона є залежною від комплексу цілей підприємства, його ресурсної бази, управлінських традицій використання певних технологій та методів прийняття рішень тощо. Тобто служба економічної безпеки є елементом системи економічної безпеки підприємства на визначених саме системою засадах.

По-друге, сучасна теорія та практика забезпечення економічної безпеки підприємства допоки не виробила широкого арсеналу різновидів організаційного устрою служб економічної безпеки. Здебільшого культивуються два, за суттю, діаметрально протилежних, підходи. Служба економічної безпеки створюється або як окрема складова служби безпеки підприємства, або як окрема складова серед підрозділів економічної спрямованості на підприємстві.

Тобто, у обох випадках має місце створення шляхом розгалуження вже існуючих структур. При цьому, у першому випадку недостатньо реалізований економічний аспект, а у другому – безпековий.

Розгалуження існуючих підрозділів з метою створення служби економічної безпеки припускає виробіток певним чином типових організаційних структур для цієї служби, з універсальним набором елементів та взаємозв'язків між ними, що зумовлює типовість комплексу виконуваних безпекозабезпечувальних функцій. Такий підхід дає можливість конкретному підприємству створити власну службу економічної безпеки за зворотною логікою: спочатку обґрунтовується та береться за основу типова оргструктура, а потім вона адаптується до умов функціонування конкретного підприємства у конкретному середовищі. Тобто, служба економічної безпеки конструюється шляхом доопрацювання підприємством певної обраної універсальної оргструктури під власні вимоги та обставини функціонування. Такий спосіб можна вважати відносно легким, так як лінійна та функціональна взаємопов'язаність складових служби використовується вже готова, з типового прикладу. Але основний недолік, у такому випадку, зумовлюється застосуванням надмірної кількості необхідних змін і удосконалень у кінцевій версії оргструктури служби економічної безпеки порівняно з первинним типовим варіантом. Складність стаціонарних та динамічних умов функціонування конкретного підприємства може бути такою, що підстроювання типової оргструктури під них може повністю видозмінити закладені у типову оргструктуру принципи, функції та зв'язки і, у кінцевому підсумку, привести до повної втрати первинної логіки. Створена таким чином оргструктура буде непрацездатною. Отже, в цілому, потрібно змінювати підходи та створювати службу економічної безпеки за самостійним та повноцінним алгоритмом.

По-третє, слід розуміти, що створення та функціонування служби економічної безпеки неможливе у "чистому" вигляді. Якщо на підприємстві існує загальна служба безпеки, то вбудована в неї служба економічної безпеки може не мати частки охоронних та захисних функцій, пов'язаних з фізичним та ін-

формаційним захистом, які вже закладені у дію загальної служби безпеки. Якщо ж на підприємстві не існує служби безпеки загалом, а створюється лише служба економічної безпеки, то вона буде змушена узяти на себе базові функції фізичного та інформаційного захисту. Тобто вона стане змішаною за своєю суттю, і функції, пов'язані із забезпеченням економічної безпеки, є домінуючими, але не єдиними. Це потрібно враховувати при плануванні потреб персоналу та ресурсів на створення і функціонування служби економічної безпеки.

2.3 Історична еkleктика змін в сучасних структурах управління підприємством: стаціонарність *versus* адаптивність

Система економічної безпеки підприємства не може бути створена без чіткого розподілу та визначення змісту функцій управління в ній. До основних з них, як правило, належать планування, організація, мотивація, координація та контроль. На нашу думку, зміст функцій управління у системі ЕБП буде таким:

- планування як спеціальна функція управління економічною безпекою підприємства полягає в управлінні системою заходів щодо аналізу чинників загроз, що походять із зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, прогнозуванню виникнення непередбачуваних загроз діяльності підприємства і плануванню заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства в майбутньому. Процес планування не має директивного характеру, однак він дає змогу визначити пріоритетні напрямки забезпечення ЕБП, систему індикаторів та показників економічної безпеки підприємства, що дасть змогу оцінити її стан;

- головне завдання організації як функції управління - це формування організаційних структур. Для управління ЕБП це означає забезпечення процесу управління ЕБП всіма необхідними ресурсами та раціональне їх використання з метою досягнення належного стану економічної безпеки на підприємстві. Процес організації включає формування структури менеджменту, розподіл

матеріальних та інформаційних потоків між виконавцями. Класичним заходом щодо організації управління ЕБП є створення спеціальних відділів та служб безпеки на підприємстві. У такому випадку, важливою частиною цього управлінського процесу стає розподіл відповідальності, ризику й повноважень;

- мотивація є не менш важливою функцією управління ЕБП. В класичному розумінні мотивація полягає в спонуканні персоналу до ефективної, добросовісної діяльності для досягнення цілей організації. З позиції управління ЕБП, вирішення даного питання лежить більшою мірою у площині кадрової безпеки як однієї з основних складових економічної безпеки підприємства. На нашу думку, для забезпечення ЕБП необхідно зосередити увагу на підвищенні рівня прихильності та лояльності працівників підприємства. Стан кадрової складової економічної безпеки підприємства залежить від дій персоналу, які можуть бути пов'язані не лише з загрозою розголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації, а й з саботажем, корупційними діями, навмисним псуванням майна підприємства, крадіжками матеріальних цінностей працівниками підприємства. Управління ЕБП побудоване на якісній мотивації, дасть змогу значно зменшити ризики нелояльності від персоналу підприємства;

- центрального значення в управлінні ЕБП набуває функція координації, основним завдання якої, з одного боку, є організація злагодженої взаємодії і сполученості всіх елементів системи управління ЕБП, а з іншого – у сполученні та узгодженості системи управління ЕБП з системою управління підприємством, в рамках досягнення єдиної мети діяльності цього підприємства. В складних системах процес координації має важливе значення і стикається з великими труднощами. Координація в управлінні ЕБП відбувається в умовах невизначеності і неповноти вихідної інформації, що зумовлює особливу складність і специфіку даної функції управління ЕБП. Взаємопов'язаність функцій управління ЕБП виявляється в тому, що критерії оптимальності, якими характеризується процес координації, необхідно визначати і враховувати на етапі здійснення функції планування і прогнозування діяльності підприємства;

- контроль є завершальною функцією управління ЕБП. Він представляє систему із зворотним зв'язком, метою якої є забезпечення досягнень організацією поставленої мети. Важливість даної функції пов'язана з кількісною і якісною оцінкою результатів щодо забезпечення ЕБП.

Завдання які вирішуються управлінням тісно пов'язані з виконанням функцій управління. В ході управління ЕБП по забезпеченню її належного рівня, потребують вирішення завдання по ідентифікації загроз і небезпек по відношенню до підприємства; створення системи індикаторів ЕБП; розробка загальної системи моніторингу ЕБП; розробка заходів по забезпеченню ЕБП у короткостроковому та довгостроковому періодах; контроль за виконанням заходів який складається, перш за все, з аналізу виконання заходів по забезпеченню ЕБП, наступним кроком має бути їхня оцінка за подальшим коригуванням індикаторів ЕБП в залежності від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, цілей і завдань у діяльності самого підприємства.

Усі витрати, що пов'язані з ухваленням і реалізацією рішень по забезпеченню економічної безпеки підприємства, умовно можна поділити на дві групи: витрати на розробку рішень і витрати на реалізацію цих рішень. Тим часом збалансованість витрат на забезпечення економічної безпеки підприємства має бути одним з принципів управління ЕБП, зокрема, його ресурсним забезпеченням.

Рівень економічної безпеки залежить від ефективного функціонування системи ЕБП, тобто виконання функцій із забезпечення ЕБП кожним елементом системи ЕБП на високому рівні. Забезпечення високого рівня економічної безпеки можливе лише за умови ефективного управління ЕБП, тому логічним постає завдання створення системи ЕБП для консолідації елементів ЕБП.

З огляду на той факт, що СЕБП з одного боку представляє собою цілісну функціонуючу систему із забезпечення ЕБП, а з іншого боку - це підсистема загальної системи управління підприємством, то вбачається доцільним дослідити взаємодію та взаємозв'язок цих систем між собою.

Почати слід з того, що сприйняття сутності поняття структури управління

ня підприємством доволі довго залишалось усталеним та було пов'язане з прямим розумінням поняття "структура". За рахунок такого своєрідного структурного підходу вдавалося майже без суперечностей пояснити внутрішню цілісну будову системи управління та взаємозв'язок її елементів. Але, при цьому, значно складніше пояснюється призначення структури управління підприємством.

З перебігом часу змінюються уявлення щодо співвідношення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на його систему управління, в цілому, та на структуру управління, зокрема. Певний час домінувала думка, що структура управління підприємства, як певна сукупність взаємопов'язаних управлінських ланок, призначена забезпечити досягнення сукупності цілей підприємства. Такий підхід відображає перевагу факторів внутрішнього середовища підприємства, від сукупності яких залежить досягнення цілей підприємства у значно більшій мірі, ніж від факторів зовнішнього середовища. Але, згодом, концепція замкнутості процесів поступила більш сучасній концепції відкритості підприємства, як соціально-економічної системи. Це означає, що система управління підприємства повинна бути здатною балансувати між впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно до цього, акцент призначення структури управління підприємством зміщено у бік забезпечення бажаного положення підприємства у відкритому просторі.

Але вплив факторів зовнішнього середовища є безупинним і зумовлює еkleктичне нагромадження змін у структурах управління. Ознака еkleптичності визначається необхідністю змін, які логічно не пов'язані одна з одною, з поточним станом та напрямками розвитку структури управління, з фазами життєвого циклу підприємства тощо. Тобто структура управління змушена змінюватися одночасно у декількох взаємовиключних аспектах.

Якщо структура управління буде зорієнтована на постійне безупинне удосконалення шляхом застосування певних адаптаційних змін, то вона буде постійно знаходитися у стані неповної працездатності. Натомість основною

вимогою внутрішнього середовища до структури управління є відносна стаціонарність стану, яка робить структуру управління, породжуваний нею управлінський вплив та реакції зворотного зв'язку передбачуваними, що дає можливість зробити передбачуваними результати технологічних та виробничих процесів на підприємстві. На сьогодні ситуація ускладнюється додаванням нових, з огляду на вітчизняні управлінські традиції, критеріїв управління підприємством, що виступає додатковим внутрішнім ініціатором змін у структурі управління. Кожен з таких нових критеріїв є унікальним з точки зору можливостей його вбудовування. Цей аспект породжує пласт проблем у теорії та практиці управління підприємством та потребує початкового вирішення на теоретичному та концептуальному рівні, що дозволить мінімізувати "спроби та помилки" на практиці.

Дослідженню питань, що пов'язані зі структурами управління на підприємствах у різних аспектах, присвячено дуже багато наукових праць. Серед сучасних досліджень стає все важче і важче виокремити певні головні напрями таких досліджень, переважна частина яких пов'язана з безкінечною адаптацією одних і тих же відомих теоретичних положень у різних практичних умовах. Якщо логічно узагальнити сучасні наукові погляди на проблематику удосконалення та реформування структур управління підприємством, то можна сформулювати наступне.

Система управління підприємства визначається його функціональним призначенням з точки зору оточуючого середовища. На основі цього сформульовано декілька базових вимог до формування та функціонування структур управління, які на протязі багатьох десятиліть вважаються майже аксіоматичними [викладено напр. у 7, 95 та ін.].

Перш за все, це вимога адаптивності структури управління, що припускає здатність пристосування структури до змін у зовнішньому середовищі. Ця вимога доповнюється вимогою гнучкості, або еластичності, що дає структурі можливість змінюватися задля розвитку.

По-друге, це вимоги перспективності, тобто здатності вирішення страте-

гічних завдань, та спеціалізації – здатності виокремлювати та окреслювати замкнуте функціональне призначення кожної ланки управління.

По-третє, це допоміжні вимоги узгодженості, ефективності та простоти. Ці вимоги впливають на організацію процесів управління на підприємстві, створюючи ті форми управління, які найповніше відповідають номенклатурі конкретних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Структура управління, збудована з врахуванням цих вимог, дає можливість підприємству реагувати на суттєві зміни, перш за все у зовнішньому середовищі, та пристосовувати свою діяльність до нових умов. В наукових джерелах культивується думка, що адаптивні структури управління, які задумані для спрощення та пришвидшення адаптації, здатні демонструвати не лише реактивність, а й певну проактивність у тлумаченні ситуації навколо підприємства. Тобто потенціал адаптивних структур до підвищення ступеня пристосованості підприємства до все нових і нових умов функціонування є майже необмеженим. Але таке припущення викликає великі сумніви. До того ж відносно невелика ступінь розповсюдження адаптивних структур за досить тривалий період існування цієї концепції підтверджує ці сумніви.

Теорія та практика цього питання так і не в змозі дати відповідь, де межа адаптивності структури управління. Де межа того, коли адаптивність перестає покращувати і починає заважати. З іншого боку, важко однозначно зрозуміти, що, в кінцевому підсумку, є проявом адаптивності структури управління, – здатність вирішувати максимально широке коло управлінських завдань у межах існуючої структури, чи здатність змінювати структуру при зміні кола завдань, необхідних до вирішення. У першому випадку, рано чи пізно коло завдань стає не вирішуваним для певної структури. У другому випадку, існує небезпека перетворити діяльність підприємства у безкінечну гру з організаційного проектування, які підмінить собою основну ціль діяльності.

З іншого боку, поняття структури управління підприємством нерозривно пов'язане з поняттям виробничої структури, у поєднанні з якою з'являється більш широке поняття організаційної структури підприємства. Зважаючи на

це, формування структури управління є нерозривно пов'язаним з уявленнями щодо виробничої структури конкретного підприємства. З цієї ж причини є обмеженим адаптаційний потенціал структури управління. Більш того, у відповідності до рекомендацій теорії менеджменту виробнича структура є первинною і, у числі інших первинних факторів, зумовлює проектування структури управління. Отже, структура управління має своєрідний "обслуговуючий" статус щодо виробничої структури.

Таким чином, досить тривалий час проектування та формування структур управління відбувалось на тлі поєднання двох основних вимог: по-перше, пристосовуваності до постійно змінюваних зовнішніх умов функціонування підприємства та, по-друге, відповідності його внутрішній виробничій структурі. І якщо перше зумовлює прагнення до якнайчастішого перегляду та реформування структури управління, то друге – прагнення до стабілізації сформованих ланок управління та взаємовідносин між ними. Це породжує певний конфлікт інтересів.

Протягом декількох останніх десятиліть, коли об'єм інформації зростає у геометричній прогресії, актуалізувалася та набула неабиякого значення проблема зростання невизначеності у процесах управління. Ця проблема має два аспекти. По-перше, ступінь невизначеності зростає та займає все більшу частку серед факторів управління, та, по-друге, стає все важче розуміти – де межа невизначеності, які фактори управління піддаються управлінському впливу, а які – ні.

Зростання невизначеності, по суті, стає однією з найголовніших умов (чи то обмежень) функціонування систем управління підприємством. При визначенні адаптаційних можливостей систем управління більш актуальним стає розподіл управлінських факторів не на зовнішні і внутрішні, а на керовані та некеровані. Зважаючи на це, сучасне бізнес-середовище набуває нових ознак, які суттєво впливають на проектування та функціонування структур управління. Жорсткі обмеження у часі та ресурсах змушують менеджерів запроваджувати проектну форму управління. Це означає, що організація управління щодо

досягнення того чи іншого пулу цілей набуває вигляду управлінського проекту, з чітко визначеними характеристиками. І діяльність підприємства в цілому стає сукупністю взаємопов'язаних проектів замість сукупності взаємопов'язаних процесів. Тобто процес перестає бути єдино можливим базисом організації та управління діяльністю підприємства. Такою основою стає проект, який вміщує у собі множину процесів, пов'язаних між собою єдністю цілі, обмежень та використовуваної форми виконання проекту. З іншого боку, організація сучасних бізнес-процесів перестає тяжити до певного стаціонарного центру, а являє собою набір під-процесів, що розпорошені як організаційно, так і територіально. Відповідно до цього, структура управління набуває подібного вигляду, тобто перестає мати стаціонарний склад елементів. Управління такими бізнес-процесами потребує нових форм, а структура управління підприємствами – здатності управління такими бізнес-процесами.

Отже, зростання невизначеності у сукупності з управлінням за проектним підходом та організаційною розпорошеністю бізнес-процесів породжують як новий клас проблем проектування структур управління, так і визначають шляхи вирішення проблем. Ці проблеми пов'язані з тим, що основним ініціатором адаптивності структур управління стає не зовнішнє середовище, а сукупність використовуваних підприємством форм організації діяльності. Зовнішнє середовище стає таким, що його детальний та скрупульозний аналіз стає неможливим у потрібних проміжках часу, і підприємства змушені апріорі погоджуватися з тим, що зовнішнє середовище у певній мірі непередбачуване та непрогнозоване. І відповідно до цього, підлаштовувати механізми адаптивності структур управління лише під реальні та можливі зміни зовнішнього середовища не цілком доречно. Природно, що підприємства намагаються віднайти такі форми організації власної діяльності, які у сучасних умовах мають потужний адаптаційний потенціал.

Не можна ототожнювати поняття управління системою ЕБП з поняттям управління в системі ЕБП. Коли йдеться про управління системою, то мається на увазі підтримка, координація, забезпечення функціонування системи ЕБП

відповідно до її параметрів та завдань. Натомість управління у СЕБП представляє собою певну управлінську структуру створену та спрямовану на досягнення поставленої мети з найменшими затратами, наділену повноваженнями щодо ухвалення управлінських рішень по забезпеченню високого рівня економічної безпеки на підприємстві тощо. У той же час, управління в системі це процес, рухливий механізм, який консолідує та об'єднує, узгоджує і координує взаємодію елементів системи управління ЕБП. Даний процес реалізовується за допомогою структур управління, що можуть розрізнятися за функціональними напрямками діяльності створюючи механізм управління в СЕБП у процесі взаємодії між собою. І якщо мета управління підприємством полягає у збільшенні прибутків та у забезпеченні розвитку підприємства, то мета і завдання управління в системі ЕБП мають інший, специфічний характер. Завдання управління в системі ЕБП спрямовані на досягнення мети, яка полягає у забезпеченні та підтримці ЕБП.

У довгостроковому розумінні існування структури управління весь час пов'язане з пошуком компромісу між стабільністю та змінністю. Тривале функціонування структури без змін зумовлює накопичення протиріч, дефектів та розбіжностей між бажаним та реальним станом структури. Чим триваліший період такої стабільності та накопичення, тим масштабнішими та радикальнішими можуть бути зміни і, відповідно, потрясіння для підприємства. У такому сенсі виокремлюються еволюційні та революційні зміни. Еволюційні зміни відбуваються на тлі накопичення досвіду у структурі управління та здебільшого мають невиразний характер. Тобто такі зміни відбуваються у межах процесів постійного удосконалення організації діяльності підприємства та управління нею. Їхня невпинність та послідовність уберігає підприємство від значних болісних перетворень. У своїй переважній більшості еволюційні зміни проходять у межах заходів зі зниження витрат, підвищення якості, перерозподілу функцій та повноважень, удосконалення механізмів тощо. Тобто такі заходи працюють точково і не викликають змін загального стану структури управління. Натомість, революційні зміни пов'язані із виходом структури із стану загаль-

ної стабільності та спрямовані на радикальне реформування або реструктуризацію. Такі заходи не проходять непомітно, а навпаки – до них залучається значна кількість елементів структури управління і їхнім наслідком є значна модифікація структури управління.

Отже зрозуміло, що структури управління підприємством неможливо удосконалювати безкінечно за рахунок змін в них. Будь-яка структура управління здатна демонструвати дієвість лише у відносно стабільному стані. Зміни у структурі, хоч і короткочасно, але виводять структуру управління із стабільного стану – певну тривалість має підготовчий етап, потім впровадження змінених елементів або зв'язків, потім етап оцінки працездатності та результативності впроваджених змін. Всі ці етапи можуть займати досить тривалий проміжок часу. З іншого боку, невеликі еволюційні зміни можуть впроваджуватися відносно непомітно для усієї системи управління, натомість, революційні зміни можуть на певний час суттєво обмежувати або навіть призупиняти функціонування системи управління. Чим частіше це відбувається, тим частіше система управління у тій чи іншій мірі виводиться з працездатного стану. Тому ступінь стабільності структури управління підприємством може вважатися опосередкованим індикатором результативності вже впроваджених змін. Тому в цілому можна відзначити, що найбільш сприятливим для структури управління є поступові, послідовні незначні удосконалення, що на постійній основі підтримують структуру у актуальному та ефективному стані. Але така ситуація є можливою лише за умови максимальної попередньої відповідності структури управління вимогам часу. Якщо структура спроектована з дефектами або суттєвими невідповідностями вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища, то радикальні революційні зміни будуть для неї неминучими та болісними.

У цьому сенсі однією з найважливіших характеристик структури управління, яка повинна бути закладена в основу структури чи то в момент проектування, чи то в момент останньої реструктуризації, є співвідношення різних форм встановлення взаємовідносин між ланками та рівнями структури управ-

ління. Розглянемо це докладніше.

Структури управління як жорсткого бюрократичного типу, у більшій мірі, так і гнучкого адаптивного типу, у дещо меншій мірі, будуються за ієрархічним принципом. Відповідно до нього, вищі рівні мають більше повноважень та відповідальності ніж нижчі. За словниковим тлумаченням, ієрархічність – це принцип побудови системи з вертикальним розшаруванням на окремі рівні. Цей принцип зумовлює нерівність складових системи та нееквівалентність прав та повноважень на різних рівнях. Структура управління, побудована за ієрархічним принципом, має вертикальну форму влади та базується по суті на силовому впливі верхніх рівнів на нижчі. В теорії управління силовий вплив має назву "адміністративний" вплив і таким чином обґрунтовується використання "адміністративних важелів впливу". Найголовнішою перевагою ієрархічних структур є забезпеченість організованості спільної діяльності у структурі. Певним чином, ієрархічна структура протиставляється організаційному хаосу і визнається беззаперечно необхідною для існування будь-якої організації.

Але ієрархічні відносини не є єдиним типом відносин у структурі управління зокрема та у організаційній структурі в цілому. Також існує складне сплетіння відносин, які умовно можна назвати договірними. Якщо ієрархічні відносини є продуктом адміністративних процесів в управлінні, то договірні відносини уособлюють протікання безлічі інших процесів: економічних, соціально-психологічних, соціально-політичних, суспільних тощо. При цьому, сполучуваність ієрархічних та договірних відносин між собою у межах структури управління може бути дуже різною. Наприклад, відносини між керівником та підлеглим є переважно ієрархічними, а відносини між керівниками одного рівня є переважно договірними.

Сутність та різновиди договірних відносин у організаціях та організаційних структурах досліджувалися у межах різних наук та науково-практичних напрямів. Зокрема такі дослідження є масштабними у теорії організації, теорії менеджменту та організаційній поведінці [3, 51, 53, 91]. Але загальним недоліком цих досліджень є певне ігнорування важливості власне до-

говірних взаємовідносин в організації. Основою як функціонування організації, так і управління ними вказані науки вважають формальні процедури, правила, принципи тощо. Взаємовідносини вважаються тим, що породжене застосуванням формального у конкретній організації.

Іншої думки щодо цього, наприклад, представники школи нового інституціоналізму. Вони розглядають організацію як економічну систему безвідривно від організації як соціальної системи. Тому саме взаємовідносини є основою функціонування організації, а система управління повинна відповідати ним. Тема взаємовідносин у цій науковій течії є центральною та в цілому змінена роль людини як носія відносин. За виразом одного з основоположників нового інституціоналізму Д. Норта: "Одним з ключових моментів є те, що в інституціоналізмі на заміну "економічної людини" із класичної теорії пропонується категорія людини "соціальної", яка знаходиться в центрі сукупності відносин, тобто людина вивчається не ізольовано, а в залежності від зовнішнього середовища, у конкретній ситуації" [99, с.7]. Тобто людина, з певним набором власних характеристик, визначає сутність адміністративних, економічних, соціальних та інших відносин у організації.

Новий інституціоналізм має окремі напрями інституціонального аналізу, які присвячено даній проблематиці. За виразом О. Вільямсона, інституціональні концепції поділяються на ті, предметом вивчення яких є інституційне середовище, і ті, що займаються вивченням організаційних форм, які створюються індивідами. "Якщо парадигма першого напрямку може реалізовуватися через вибір соціальних, юридичних і політичних "правил гри", тобто ззовні, то методологічна основа другого напрямку може реалізовуватися через відносини, що лежать в основі організацій, тобто зсередини" [31, с.21]. У результаті новими інституціоналістами суттєво удосконалено теорію контрактів, у межах якої підприємство розглядається як "пучок контрактів", що за аналогією з павутиною переплітає між собою відносини різних агентів підприємства: працівників, власників, керівництво тощо. Контрактні відносини, у такому випадку, здебільшого закріплюються неформальними шляхами і являють собою склад-

ні, заплутані множинні зв'язки між агентами. Цілі, пріоритети, цінності, інтереси різних агентів можуть бути принципово різними, у деяких випадках – взаємовиключними. Тому контрактні відносини породжують певні різновиди трансакційних затрат, таких як "затрати впорядкування дій соціально-економічних агентів, що здійснюють контрактні відносини в умовах опортунізму, неповноти та асиметрії інформації" [73].

Отже, повертаючись до проблематики співвідносності ієрархічних та договірних відносин у організаційних структурах та зокрема у структурах управління, слід визнати, що формування і упорядкування договірних відносин є значно складнішим ніж ієрархічних. З іншого боку, в ієрархічних відносинах використовується фактор застосування влади, який спрощує та здешевлює ці відносини. Ефективність застосування влади залежить лише від ступеня визнання влади нижчими рівнями управління. Натомість у договірних відносинах вплив фактору влади є мінімальним – відносини формуються на добровільній основі. Сукупність трьох основних атрибутів договірних відносин – добровільність, конфліктність інтересів та витратність здійснення відносин – роблять їхнє формування та впорядкування дуже складним. Але ці відносини є повноцінним і дієвим елементом структури управління підприємством і саме вони є тією складовою структури управління, яка повинна постійно удосконалюватися еволюційним шляхом.

Введення нових, за вимогою сучасності, управлінських критеріїв таких як, наприклад, критерій економічної безпеки діяльності підприємства, вимагає суттєвих адаптаційних змін у структурі управління підприємством саме у аспекті договірних взаємовідносин. Критерій економічної безпеки діяльності підприємства є функціональним і тому не потребує суттєвих змін у складі елементів структури управління, а потребує переорієнтації або змін у технологіях прийняття управлінських рішень [28, 38, 180, 181]. Тобто змін у процесах виконання управлінських функцій, які, своєю чергою, викликають зміни у організації діяльності підприємства. Додавання забезпеченості економічної безпеки підприємства до складу основних управлінських індикаторів зумовлює ре-

формування договірних відносин у структурі управління у двох аспектах.

Перше. Результатом формування та використання договірних відносин є домовленості щодо концепцій та принципів орієнтації на результат діяльності різних підрозділів та служб підприємства. Традиційне дерево цілей традиційно слабо пов'язує конкретні підрозділи з виконанням конкретних цілей. Цілі, як правило, орієнтовані на види діяльності або процеси і завдання кожного окремого підрозділу усвідомлюються саме у таких домовленостях. Тому підрозділи та служби, що пов'язані з основною діяльністю підприємства, поділяються на дві умовні групи: орієнтовані на віддачу або орієнтовані на ефективність. Результатом управління підрозділом у першому випадку є виконання низки натуральних показників, пов'язаних з обсягами діяльності, якісними характеристиками, забезпеченістю ресурсами тощо. Тобто керівники зорієнтовані на досягнення не вартісних, а технологічних показників. У їхньому розумінні підрозділ повинен бути завантажений роботою, працювати безперервно, з встановленим рівнем якості, не потерпати від нестачі ресурсів і тому подібне. Зупинка виробництва завжди є украй негативним явищем. У другому випадку керівники підрозділів зорієнтовані на досягнення вартісних показників: необхідного рівня собівартості, прибутку, матеріаловіддачі, фондівіддачі, продуктивності праці тощо. У їхньому розумінні діяльність повинна бути завжди економічно вигідною і заради вигоди можна поступатися технологічними традиціями. Зупинка виробництва може розглядатися позитивно, як засіб мінімізації збитків.

В цілому різна орієнтація на результат діяльності призводить до того, що формуються різні погляди на шляхи досягнення одних і тих же цілей. Ієрархічність структури управління може дати можливість визначення пріоритетності тих чи інших цілей. Але існування домовленостей дає можливість узгодити дії підрозділів з досягнення цілей у певному компромісному варіанті. Поява умов та обставин, що унеможливають досягнення цілей, з врахуванням укладених домовленостей, ініціюють зміну домовленостей при збереженні існуючої ієрархічної структури управління. Тому поступові еволюційні зміни у структурі

управління підприємством, на вимогу змінюваного середовища, повинні реалізовуватися за рахунок змін та удосконалення договірних відносин. Саме так може здійснюватися м'яка адаптація структури. Натомість, суттєві революційні зміни у структурі торкають, перш за все, ієрархічні відносини, а вони, у свою чергу, зумовлюють переформатування договірних.

Уведення критерію забезпеченості економічної безпеки ускладнює діяльність обох типів підрозділів та служб, як орієнтованих на віддачу, так і орієнтованих на ефективність. З одного боку, сприйняття економічної безпеки та усвідомлення власних реакцій щодо неї є суб'єктивним, а з іншого – намагання забезпечити економічну безпеку є конфліктними по відношенню і до віддачі, і до ефективності. Тому введення такого критерію повинне супроводжуватися створенням нового класу договірних відносин у структурі управління підприємством, пов'язаних зі встановленням чітких меж поступок у віддачі або ефективності задля досягнення певного рівня забезпеченості економічної безпеки підприємства в цілому.

Друге. Результатом формування та використання договірних відносин є структуризація типів поведінки агентів (або ж учасників підприємства). До найбільш розповсюджених типів агентів можна віднести економічних та соціальних. Поведінка економічних агентів пов'язана з максимізацією або ж оптимізацією економічної діяльності підприємства, а поведінка соціальних агентів пов'язана здебільшого з конкретним середовищем їхнього існування. Соціальний агент є провідником настанов та цінностей певної соціальної системи, у межах якої він знаходиться, і його поведінка визначається конкретною сукупністю таких настанов та цінностей. Відповідно до цього, світосприйняття економічних та соціальних агентів є різним і додавання критерію забезпеченості економічної безпеки також заважає реалізовувати їм домінанти власної поведінки. Якщо критерії поведінки економічних агентів є відносно єдиними і універсальними, то критерії поведінки соціальних агентів можуть бути абсолютно різними в залежності від навколишнього соціального середовища. При цьому слід враховувати, що поведінка керівників підрозділів, орієнтованих на відда-

чу, може бути значно більш соціальною ніж економічною.

Отже, застосування критерію забезпеченості економічної безпеки, крім іншого, повинне створювати умови для формування нових поведінкових моделей агентів підприємства та, шляхом реформування договірних відносин, створювати умови для застосування цих нових моделей.

Структура управління підприємством є складним нестаціонарним об'єктом. Постійно змінюване зовнішнє та внутрішнє середовище вимагає змін у структурі управління, що можуть здійснюватися еволюційним або революційним шляхом. Але постійна змінюваність структури відображається негативно на результативності діяльності підприємства. Технологічні та функціональні процеси у діяльності підприємства залежать від усталеності структури управління протягом певного часу. Зміни у структурі управління на деякий час знижують її працездатність. Такий стан речей породжує суперечність у виборі та обґрунтуванні домінанти функціонування структури управління підприємством: чи це повинна бути стаціонарність, чи – адаптивність. І тому підприємства змушені постійно шукати компроміси між необхідністю та доцільністю змін. Послаблення вказаної суперечності можливе шляхом формування нових і удосконалення існуючих договірних відносин у структурі управління, за рахунок чого можна зменшувати залежність структури управління від постійних змін у зовнішньому середовищі та балансувати на межі допустимої стаціонарності.

Зміни у складі елементів структури управління є значно простішими для реалізації ніж зміни у відносинах між цими елементами. Але саме відносини потребують постійного удосконалення тому, що, переважним чином, зміни в них підвищують пристосованість структури управління до нових вимог та обставин. При цьому, найбільш складною частиною відносин є договірні відносини, ефективність яких залежить від конкретного складу та суб'єктивних характеристик носіїв цих відносин. Натомість, удосконалення ієрархічних відносин має об'єктивний характер, провадиться простіше, але вирішує незначну кількість проблем.

Уведення додаткового критерію управління підприємством, такого як забезпеченість економічної безпеки діяльності підприємства, ініціює необхідність удосконалення структури управління, перш за все, у аспекті реформування відносин. Невірною є позиція, що дієвість нового критерію управління може бути забезпечена створенням нового елемента структури управління, наприклад, служби економічної безпеки, та вбудовуванням його у існуючу систему ієрархічних та договірних відносин. Потрібне відповідне реформування самих відносин, яке у випадку з економічною безпекою підприємства повинне складатися з двох окремих частин. По-перше, це створення нового класу договірних відносин у структурі управління підприємством, пов'язаних зі зміною допустимих діапазонів рішень щодо орієнтації на результат у основній діяльності підприємства. По-друге, формування нових поведінкових моделей агентів підприємства, пов'язаних зі зсувом компромісів у поведінці економічних та соціальних агентів у структурі управління підприємством.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

На фоні загальної нечисленності науково-практичних досліджень щодо передумов та факторів впливу на створення та функціонування служб економічної безпеки підприємства можна констатувати переважність досліджень юридичної спрямованості, у яких служба економічної безпеки розглядається лише як складова служби безпеки підприємства і принципи її створення є подібними до інших складових служби безпеки. При такому підході дещо втрачається економічний аспект. Натомість у нечисленних працях вчених економічної спрямованості часто втрачається юридично-процесуальний аспект і служба економічної безпеки набуває атрибутів економічного функціонального підрозділу. Отже, теоретичне підґрунтя функціонування служби економічної безпеки підприємства складається з двох малопов'язаних частин, що зумовлює потребу у теоретико-практичному поєднанні як юридичної, так і економічної основи.

При створенні служби економічної безпеки підприємство завжди змушене обирати між створенням та використанням власної служби або залученням сторонніх спеціалізованих організацій. Не кожне підприємство, яке будує систему економічної безпеки, може або бажає створювати власну службу економічної безпеки. Залучення сторонніх організацій дозволяє суттєво підвищити якість та сучасність виконання безпекозабезпечувальних функцій на підприємстві, але, в реаліях нашої країни, спеціалізовані організації часто є занадто криміналізованими. Це гальмує розвиток цього виду діяльності і вітчизняні підприємства не мають доступу до безпекозабезпечувальних послуг світового рівня, що робить більш бажаним для них напрямом розвиток власних служб безпеки.

За підходом до ідеології формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства можна виокремити три типи підприємств. Перший – мале підприємство, яке потребує мінімального обсягу безпекозабезпечувальних функцій, і тому може задовольнятися чи то разовими, чи то постійними послугами спеціалізованих високопрофесійних фірм. Другий тип – середнє підприємство. Потреби середнього підприємства є відносно комплексними, тому залучення сторонніх фірм може бути занадто дорогим. У такому випадку, середні підприємства звертаються до матричного типу забезпечення економічної безпеки, який припускає залучення загалу підрозділів підприємства до виконання певних безпекозабезпечувальних функцій. Третій тип – велике підприємство. Загал безпекозабезпечувальних потреб у нього найбільший, але й можливості – найвищі. Тому такі підприємства найчастіше створюють власну службу економічної безпеки, у якій концентруються стратегія, політика, тактика та інструментарій забезпечення економічної безпеки.

Порівняльний аналіз сучасних підходів до формування організаційної структури служби економічної безпеки підприємств дозволяє встановити деякі їхні типові ознаки. По-перше, у переважній частині випадків має місце ігнорування економічної спрямованості служби економічної безпеки, тобто, відбувається просте функціональне звуження служби безпеки у бік економічної безпеки.

ки. По-друге, у переважній частині випадків служба безпеки підприємства будь-якої функціональної спрямованості складається з двох майже незалежних мета-напрямів: охорона та захист. У більшій мірі це є проблемою ніж особливістю, тому що охорона та захист мають принципово різні концепції реалізації. Принциповим для охорони є стаціонарність та стабільність структур забезпечення, тобто необхідною є абсолютна передбачуваність результатів функціонування цих структур. Забезпечення захисту є принципово динамічним, з неповторюваним набором конкретних задач. Структури охорони мають усталений перелік завдань, під який підлаштовують та удосконалюють діапазон можливостей, а структури захисту мають відносно усталений діапазон можливостей, за допомогою яких намагаються вирішувати максимальну кількість завдань, що постають перед ними.

До числа факторів, які здійснюють найбільший вплив на конструювання служби економічної безпеки на підприємстві, можна віднести: наявність та характер конкурентного середовища; особливості виробничої діяльності підприємства; наявність об'єктів спеціального захисту; фінансово-економічне становище підприємства; стан ринку та ринкова позиція підприємства; ідеологія, погляди та відношення власників підприємства до форм забезпечення економічної безпеки.

Аналіз та узагальнення результатів безпекологічних досліджень дає можливість опису універсального алгоритму управлінських рішень зі створення служби економічної безпеки підприємства, який складається з шести дій. Перша дія – визначається та осмислюється певний поточний стан підприємства та життєво важливі інтереси на цей час. Другою дією визначаються суттєві для економічної діяльності підприємства загрози, оцінюється їхня вірогідність та встановлюються логічно-наслідкові зв'язки інтересами та загрозами. Під час третьої дії оцінюється ступінь ризику реалізації кожного виду загроз, який систематизується за ступенем шкоди підприємству. Четверта дія – розробка плану заходів нейтралізації кожної з детермінованих загроз з визначенням потреб у певних ресурсах та витратах. П'ята дія – визначальна – припускає співстав-

лення наявних ресурсів підприємства та передбачуваних витрат на заходи забезпечення захисту підприємства від кожного виду актуальних загроз. Виходячи з цього підприємство приймає рішення щодо створення власної служби економічної безпеки або залучення сторонніх фірм для виконання безпекозабезпечувальних завдань, або поєднання першого та другого. Шоста дія припускає постійне коректування складу, структури та функцій суб'єкта забезпечення економічної безпеки на підприємстві у залежності від нових загроз, що з'являються, та змін у ресурсному забезпеченні підприємства.

Алгоритм управлінських дій зі створення служби економічної безпеки підприємства обов'язково повинен доповнюватися визначенням принципів функціонування служби економічної безпеки підприємства. Принципи мають різний статус: виокремлюються чотири базових принципи та вісім другорядних. Чотири базових принципи є основоположними як для концепції створення служби економічної безпеки, так і для процесу її функціонування. Це принципи безперервності, комплексності, надійності та плановості. Вісім другорядних принципів здебільшого визначають внутрішню будову служби економічної безпеки підприємства та здійснюють вплив на формування внутрішніх процесів, пов'язаних з цілями, функціями та завданнями служби. Це принципи централізованості, конкретності, юридичної обґрунтованості, універсальності, ешелонування, достатності, активності та контрольованості.

Отже, створення служби економічної безпеки підприємства повинне базуватися на двох основних платформах: економічній, при визначенні факторів оточуючого середовища, що впливають на тип організаційної структури служби економічної безпеки та її взаємовідносини з елементами загальної оргструктури підприємства; та юридично-процесуальній, при визначенні внутрішнього функціонального устрою служби економічної безпеки. Дотримання цього дасть можливість підприємству сформувавши службу економічної безпеки, що відповідає сучасним вимогам та викликам.

Виходячи з умовного поділу та класифікації суб'єктів та об'єктів захисту, сукупностей загроз економічній діяльності підприємств тощо можна сфор-

мувати декілька основних типових напрямів діяльності служб економічної безпеки. Перший напрям – безпека персоналу. Другий напрям стосується безпеки підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності та його ресурсів, за участю яких відбувається ця діяльність. Третій напрям пов'язаний з захистом інформації на підприємстві. Четвертий напрям – юридично-процесуальна безпека діяльності підприємства, що спрямована на укладання та утримання прав власності, забезпечення прав та порядку здійснення статутної діяльності, юридичного захисту майна та немайнових прав підприємства, супроводження укладання господарських та цивільних договорів, організація бухгалтерського документообігу тощо. Кожен з вищевказаних напрямів одночасно повинен включати у себе засоби та інструменти забезпечення різних видів безпеки.

При формуванні управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства, на думку автора, повинні застосовуватися різні типи структур для вирішенні різних типів завдань, які витікають з мета-напрямку діяльності служби. Оргструктура служби економічної безпеки складається з двох частин, які проектується по різному. Фрагмент оргструктури, який реалізує охоронний мета-напрямок, проектується за лінійно-функціональним типом устрою. Фрагмент, який реалізує захисний мета-напрямок – за адаптивним типом устрою. Основою функціонування є стабільність – для управлінських структур охоронного напрямку та динамічність – для управлінських структур захисного напрямку.

Автором запропоновано застосування матричного типу оргструктури для структур, що реалізують захисний мета-напрямок. Головною відмінністю цього типу є відсутність постійного закріплення складу, структури та взаємозв'язків елементів, що є характерним для бюрократичного типу. Поєднання елементів є перманентним, пов'язаним із колом вирішуваних завдань у певний час і за конкретних обставин. Необхідність застосування такого типу представлення фрагменту служби економічної безпеки пов'язана із ідеологією захисного підходу забезпечення економічної безпеки підприємства. Наріжним каменем цього підходу є розуміння забезпечення економічної безпеки як лікві-

дації наслідків реалізованих загроз та попередження реалізації потенційних загроз. Таке розуміння зумовлює наявність великої кількості різноманітних загроз, з якими доводиться мати справу службі економічної безпеки підприємства. Загрози можуть проявлятися не постійно, не системно та не типово, що значно ускладнює їх передбачення та виробіток постійних алгоритмів та регламентів протидії.

При організаційному проектуванні служби економічної безпеки вітчизняних підприємств культивуються два, за суттю, діаметрально протилежних, підходи. Служба економічної безпеки створюється або як окрема складова служби безпеки підприємства, або як окрема складова серед підрозділів економічної спрямованості на підприємстві. Тобто, у обох випадках має місце створення шляхом розгалуження вже існуючих структур. При цьому, у першому випадку недостатньо реалізований економічний аспект, а у другому – безпековий. Такий підхід дає можливість конкретному підприємству створити власну службу економічної безпеки за зворотною логікою: спочатку обґрунтовується та береться за основу типова оргструктура, а потім вона адаптується до умов функціонування конкретного підприємства у конкретному середовищі. Але складність стаціонарних та динамічних умов функціонування конкретного підприємства може бути такою, що підстроювання типової оргструктури під них може повністю видозмінити закладені у типову оргструктуру принципи, функції та зв'язки і, у кінцевому підсумку, привести до повної втрати первинної логіки. Створена таким чином оргструктура буде непрацездатною. Отже, в цілому, потрібно змінювати підходи та створювати службу економічної безпеки за самостійним та повноцінним алгоритмом.

У основі обґрунтування такого алгоритму повинне бути усвідомлення сутності та напрямів невідворотних змін у сучасних структурах управління підприємством з плином часу. Постійно змінюване зовнішнє та внутрішнє середовище вимагає еволюційних або революційних змін у структурі управління. Але постійна змінюваність структури відображається негативно на результативності діяльності підприємства. Технологічні та функціональні процеси у

діяльності підприємства залежать від усталеності структури управління протягом певного часу. Зміни у структурі управління на деякий час знижують її працездатність. Такий стан речей породжує суперечність у виборі та обґрунтуванні домінант функціонування структури управління підприємством: чи це повинна бути стаціонарність, чи – адаптивність. І тому підприємства змушені постійно шукати компроміси між необхідністю та доцільністю змін. Послаблення вказаної суперечності можливе шляхом формування нових і удосконалення існуючих договірних відносин у структурі управління, за рахунок чого можна зменшувати залежність структури управління від постійних змін у зовнішньому середовищі та балансувати на межі допустимої стаціонарності. Зміни у складі елементів структури управління є значно простішими для реалізації ніж зміни у відносинах між цими елементами.

Формування в сучасних умовах системи економічної безпеки підприємства та певних управлінських структур в ній ініціює необхідність удосконалення структури управління підприємством в цілому, перш за все, у аспекті реформування відносин. Невірною є позиція, що дієвість системи економічної безпеки може бути забезпечена лише створенням нового елемента оргструктури, наприклад, служби економічної безпеки, та вбудовуванням його у існуючу систему ієрархічних та договірних відносин. Потрібне відповідне реформування самих відносин, яке у випадку з економічною безпекою підприємства повинне складатися з двох окремих частин. По-перше, це створення нового класу договірних відносин у структурі управління підприємством, пов'язаних зі зміною допустимих діапазонів рішень щодо орієнтації на результат у основній діяльності підприємства. По-друге, формування нових поведінкових моделей агентів підприємства, пов'язаних зі зсувом компромісів у поведінці економічних та соціальних агентів у структурі управління підприємством.

Основні результати за 2 розділом дисертації викладено у наукових працях [14, 16, 20, 104, 106, 175] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ ЗАСАДАХ

3.1. Складові та напрями інституційного впливу на формування та функціонування служби економічної безпеки підприємства

Економічний інтерес є одним з найбільш визначних понять у діяльності соціально-економічних систем, що зумовлює економічну поведінку людей як індивідуальну, так і у групах, якими можна вважати певні підприємницькі структури, підприємства тощо, тобто соціально-економічні системи з сукупністю внутрішніх і зовнішніх економічних відносин. Наявність декількох учасників таких груп, наприклад, у статусі акторів підприємства, породжує множину економічних інтересів, кожен з яких окремо належить конкретному актору-носію інтересу, а у сукупності інтереси агрегуються у певний колективний інтерес підприємства. Помилково вважати, що колективні інтереси стають знеособленими і належать підприємству в цілому. Основою цієї помилки є хибне припущення, що підприємство саме по собі має певні потреби, які породжують інтереси. Але у реальності потреби мають лише ті, хто здатен усвідомити незадоволеність і усвідомлено пов'язати цю незадоволеність з певною послідовністю власних думок та дій щодо зняття незадоволеності. Тобто потреба може бути усвідомлена лише людиною. Відповідно, інтерес формується у кожної людини окремо у залежності від моделі свідомості. Тому колективним інтересом є сукупність індивідуальних інтересів без втрати зв'язку з носієм індивідуального інтересу. Але сукупність індивідуальних інтересів стають колективним інтересом лише за умови їхньої певної узгодженості, яка характеризується спільною зацікавленістю індивідів у реалізації не лише своїх інтересів, а й інтересів інших індивідів. Така спільна зацікавленість породжує спільну поведінку і тоді проста сукупність акторів трансформується у соціально-

економічну систему, здатну до виконання значно більш складних економічних завдань, ніж завдань, що здатен виконувати кожний актор окремо. Натомість сукупність неузгоджених індивідуальних інтересів не може породити колективний інтерес та зрештою працездатну соціально-економічну систему.

З цього випливає, що невід'ємною умовою існування підприємства та задоволення інтересів його акторів є певна узгодженість інтересів акторів. Без такої узгодженості підприємство буде не у змозі виконувати свої функції. У сучасному світі застосування простих підходів до узгодження економічних інтересів невиправдане з точки зору того, що узгодженість повинна базуватися на згоді, а не на примусі. Головною ідеєю базування на згоді є намагання знизити зацікавленість акторів у перешкодах реалізації інтересів інших акторів. Зокрема у деструктивному вигляді. Основою узгодженості економічних інтересів акторів є відносини власності та економічна вигода. Сучасні відносини власності є напруженими, а конкуренція за ресурси суттєво ускладнює досягнення економічної вигоди. Тому у сучасному світі проблема узгодження конфліктних інтересів набагато важливіша і складніша, ніж проблема їх формування.

У свою чергу, надмірна складність узгодження економічних інтересів підриває віру акторів підприємства у можливості конструктивного узгодження, коли результатом узгодження стає відносний оптимум. Це спонукає акторів до намагань деструктивного узгодження, що ставить під загрозу саме існування підприємства. У цих реаліях, новим завданням системи економічної безпеки підприємства стає протидія деструктивному узгодженню. Але виконання цього завдання потребує нових підходів як до устрою системи безпеки, так і до устрою служби економічної безпеки.

Типовий склад функціональних повноважень служби економічної безпеки на сьогодні не дає можливості впливати на усіх акторів підприємства з метою унеможливлення застосування ними певних заходів та дій щодо деструктивного узгодження економічних інтересів. Наприклад, економічні інтереси такого актору підприємства як власник завжди будуть домінувати над інтере-

сами такого актору як працівники. Служба економічної безпеки підприємства є залежною від організаційного устрою підприємства, що ініційований власником. Тому служба не в змозі протидіяти намірам власника. Тому надважливим стає "перезавантаження" ролі та місця служби економічної безпеки підприємства у інституційному середовищі функціонування підприємства. Служба безпеки повинна отримати статус та функції окремої внутрішньої інституції у складі підприємства. Для цього необхідна і певна перебудова самого інституційного середовища шляхом додавання до нього нової інституції та визначення її взаємодії з іншими членами середовища.

Отже, у межах даного дослідження економічним інтересом пропонується вважати поведінкову рису носія інтересу, базовану на усвідомленій потребі, з відповідним набором намірів, мотивів та стимулів соціально-економічних дій, обумовлених впливом відносин власності та намаганнями досягнення економічної вигоди. Реалізація економічного інтересу, окрім задоволення відповідної потреби, повинна забезпечувати носію покращення своєї позиції у системі економічних відносин. Це змушує організовувати узгодження економічних інтересів не лише на базі економічних елементів свідомості людини-носія інтересу, а й з залученням його поведінкових властивостей.

Отже логічно тепер розглянути третій, об'єднуючий, аспект дослідження (перші два розглянуті у п. 1.3) на підтвердження гіпотези щодо необхідності наділення служби економічної безпеки підприємства властивостями внутрішньої інституції для того, щоб служба могла ефективно визначати та регулювати процеси узгодження конфліктних економічних інтересів акторів підприємства у заданих конструктивних межах, є аспект інституціалізації економічних інтересів. Тобто аспект присвоєння економічним інтересам акторів підприємства певної інституціональної ролі та вбудовування їх у систему інституціональних відносин, де підприємство є елементом системи. Головною ідеєю є те, що у сучасному суспільному устрої інституціональні відносини є ієрархічно вищими та потужнішими ніж економічні. Якщо економічні відносини на власному рівні підлягають впорядкуванню дуже проблематично, то з рівня інсти-

туціональних відносин їх можна впорядковувати значно ефективніше. Найпростіший приклад – це те, що будь-які економічні відносини на підприємстві зобов'язані здійснюватися виключно у певному правовому полі. Правове поле, у свою чергу, є частиною інституціональних відносин, що регулюється та контролюється зовсім іншими, відносно підприємства, інституціями.

У цьому контексті узгодження економічних інтересів, що породжуються економічними відносинами, буде значно ефективнішим за умови впливу на процес узгодження з "висоти" інституціональних відносин. З іншого боку, служба економічної безпеки підприємства є дуже важливим учасником такого узгодження в цілому та єдиним учасником узгодження з точки зору встановлення та контролю за дотриманням меж конструктивного узгодження зокрема. Лише служба економічної безпеки може зупиняти та протидіяти намаганням деструктивного узгодження інтересів. З цього витікає простий логічний висновок – служба економічної безпеки у власних можливостях повинна бути "піднята" на рівень інституціональних відносин підприємства як самостійний "гравець". Але це потребує зміни структури управління підприємством та організаційних підходів до формування організаційної, управлінської та функціональної структури самої служби економічної безпеки. Розглянемо докладніше засади такого припущення.

Одним з домінуючих державних інтересів є створення та збереження певної інституціональної структури суспільства. Саме держава визначає межі господарських відносин, їхні обмеження та орієнтири, етичні принципи функціонування господарських структур. Відповідно суспільство реалізує власні соціально-економічні інтереси у тих межах, що визначила держава. При цьому, реалізація економічних інтересів фіксується не лише у нормативно-правових заходах, а й в низці договорів, контрактів, протоколів, погоджень тощо, тобто у тих формах взаємодії, що дозволяють технічно здійснювати узгодження інтересів як один з одним, так і між окремими інституціями.

З цієї точки зору саме інституційне середовище стає "полем бою" для господарських структур, де вони намагаються впорядкувати власні економічні

відносини. Тобто у цьому на перший погляд вбачається певний парадокс – економічні інтереси узгоджуються не на рівні економічних відносин, а на рівні інституціональних відносин. Але у цьому і полягає перевага існування інституційного середовища, на думку нових інституціоналістів. Отже, саме на цьому "полі бою" визначаються потреби, формуються мотиви, виявляються протиріччя та, у кінцевому підсумку, визначаються критерії узгодження та межі компромісів.

Все це в цілому дає підстави вважати, що економічний інтерес є не лише економічною категорією, сукупність його характеристик свідчить, що економічний інтерес – це самостійний інститут. Тобто самостійний елемент інституційного середовища. Це дає можливість обґрунтувати та пояснити – яким чином відбуваються інституційні відносини між інституцією-підприємством та інституцією-службою економічної безпеки підприємства. Саме дія такого інституту як економічні інтереси дозволяє мати службі економічної безпеки власні інституційні відносини та певним чином інституційну незалежність від підприємства.

Якщо виходити з того, що економічна структура суспільства в цілому співпадає та, що важливіше, відображається структурою економічних інтересів груп суспільства, то з'являється можливість здійснення аналізу економічних відносин у поєднанні з інституціональними відносинами. Тобто дослідження економічних відносин дозволяє структурувати економічні інтереси, а дослідження інституціональних відносин дозволяє виокремити базові засади соціально-економічної поведінки різних груп суспільства, потоки взаємних вимог та обов'язків різних груп суспільства, межі суспільної кооперації тощо, тобто ті властивості груп суспільства, які покладені в основу створення суспільних інститутів. Дослідження економічних відносин лише на рівні економічної діяльності, чи то соціально-економічної системи, не дає повного розуміння засад узгодження економічних інтересів, які проявляються лише на рівні інституціональних відносин.

Отже, коли досліджується інституційне середовище, в якому функціонує

підприємство, стає більш зрозумілою природа протиріч у реалізації економічних інтересів акторів підприємства. Для рівня підприємства протиріччя – проблема, для рівня інституційного середовища протиріччя – джерело розвитку та удосконалення, переходу до більш прогресивних форм господарювання. На рівні підприємства протиріччя у економічних інтересах вбачаються як протиріччя у відносинах акторів, на рівні інституційного середовища протиріччя символізують системну боротьбу економічних можливостей та обмежень. Тобто узгодження економічних інтересів це багаторівневий процес у інституційному середовищі, який торкає учасників від мікро- до макрорівня.

На найвищому першому рівні відповідними інститутами виявляються відмінності інтересів шляхом порівняння сукупностей суспільних соціально-економічних відносин на предмет рівноважності вкладу кожної з сукупностей у стійкість суспільної соціально-економічної системи. При виявленні нерівності у вкладах робиться судження про наявність небажаних для системи інтересів. Тут можливі два варіанти реакції інституційного середовища. Перша – пригнічення та погашення небажаних інтересів. Друга – виокремлення небажаних інтересів у новий окремий клас для подальшого аналізу. Кожна з реакцій припускає створення або використання певних інститутів. У випадку другого варіанту – дія відповідних інститутів уособлює другий рівень узгодження інтересів.

На другому рівні відбувається дослідження нового класу інтересів, у результаті якого створюється нове інституціональне правило або норма та закріплюється для певних сукупностей індивідуальних носіїв інтересів, що формують нові суспільні групи. Таке закріплення може носити формальний характер, у вигляді формальних норм, так і вигляді неформальної, але загальновизнаної норми поведінки. У подальшому, досвід використання нового закріпленого правила чи норми може обумовити знову два варіанти розвитку подій. Перший – у процесі застосування закріплені правила чи норми виявлять свою непридатність для більшості учасників нових суспільних груп, які ініціюють їхнє ігнорування та зрештою відкидання. Другий – закріплені правила чи норми забез-

печатать більш ефективні інституціональні взаємозв'язки у процесі взаємодії нових суспільних груп між собою та з іншими інститутами, будуть схвалені більшістю для подальшого застосування та набудуть статус формальних. Зрештою другий варіант повинен призводити до синтезу нового інституту.

Але у випадку другого варіанту, у процесі взаємодії суспільних груп за новими правилами чи нормами зокрема у господарській діяльності, неминучо є поява протиріч та зрештою конфліктності інтересів. Як відзначалося нами раніше, наявність конфліктності інтересів є природною – де є взаємодія декількох носіїв інтересів, там безсумнівно з'явиться конфліктність. Тобто запровадження нових правил чи норм та створення відповідних ним інститутів з іншого боку завжди буде супроводжуватися конфліктами інтересів та намаганнями створення ще додаткових інститутів, що будуть у змозі регулювати конфлікти.

Створення, надання законності та визначення аспектів взаємодії таких регулюючих інститутів уособлює третій рівень узгодження інтересів. При цьому поведінка різних новостворених суспільних груп може бути різною. Суспільні групи є класово відмінними, як у соціальній класовій структурі, так і у економічній. Тобто деякі суспільні групи починають вважати власні інтереси важливішими тому, що визнають себе представниками вищих класів ніж інші. Ця проблема не оминає і такі групи як актори підприємства, коли одні вважають власні економічні інтереси домінуючими з огляду вищого суспільного та соціального статусу. Наприклад, власники підприємства завжди вважають власні інтереси вищими ніж інтереси працівників. Як зазначав К. Маркс: "...пануюча частина суспільства зацікавлена у тому, щоб закріпити існуюче положення речей у закон і ті його обмеження, які дані звичаями та традицією, фіксувати як законні обмеження" [89, с. 356].

Отже, законодавче закріплення нових правил чи норм суспільної поведінки, які прийняті сукупністю суспільних груп, є кінцевим етапом синтезу інституту, який свідчить про успішність інституціонального процесу. Законодавче закріплення інституту характеризує його зрілість, сталість його позицій, та

можливості зменшувати невизначеність дій "підшефних" носіїв інтересів та формувати сумісні один з одним потреби та очікування носіїв інтересів, тобто забезпечувати адаптацію до закріплених норм та правил за умови рівноправності носіїв інтересів.

У процесі практичної діяльності сукупності економічних відносин трансформуються, набувають нових форм. Відповідно, змінюються сукупності економічних інтересів, з'являються нові типи інтересів тощо. Це впливає на функціонування створених інститутів та зумовлює необхідність їхнього розвитку на вищеописаних трьох рівнях інституційного середовища, які можна визначити як рівні формування, накопичення та зняття протиріч. Тобто взаємозв'язок між актуальною структурою економічних інтересів та інституціональною структурою суспільства є базою постійної модифікації, трансформації та розвитку інститутів. На думку Г. Клейнера, динаміка економічних інтересів індивідуальних носіїв та їхніх угруповань є каталізатором інституціогенеза, який сприяє соціально-економічному укоріненню та закріпленню норм та відносин та відповідних ним санкцій та заохочень. ...Сам процес формування нових інститутів відбувається у межах власне інституційного простору, де "простір інтересів", "простір акторів" та "простір інститутів" безпосередньо не перетинаються, хоча і пов'язані сталими каналами взаємодії [68].

В цілому, у межах проблематики даного дослідження, можна скористатися рекомендаціями В. Тамбовцева щодо виокремлення чотирьох типів регулюючих інститутів, які задіяні та складають основу інституційного впливу на узгодження економічних інтересів акторів підприємства:

формальні інститути для невизначених учасників (наприклад, нормативно-законодавчі акти);

формальні інститути для визначених учасників (наприклад, контракти);

неформальні інститути для невизначених учасників (наприклад, національні традиції ведення бізнесу чи розподілу доходів);

неформальні інститути для визначених учасників (наприклад, галузеві неформальні організації) [143, с. 93].

Таким чином, слід констатувати, що інституційне середовище виступає значно більш досконалим середовищем для узгодження економічних інтересів акторів підприємства, як різновиду індивідуальних носіїв економічних інтересів, ніж саме підприємство як соціально-економічна система. Еклектика інститутів та інституцій, що пов'язані з визначенням та регулюванням певних норм та правил поведінки, у даному випадку економічної поведінки, є складною та постійно змінною з можливістю пристосовуватися до еклектики економічних інтересів. Зрештою сприйняття економічного інтересу як окремого інституту не лише доповнює можливості інституційного середовища щодо узгодження, а й дає надію усім акторам підприємства на справедливість такого узгодження у вимірі справедливості вищого рівня, ніж це може розумітися доміантними акторами на рівні підприємства.

Враховуючи те, що основою здійснення взаємодії господарюючих суб'єктів є необхідність реалізації їхніх економічних інтересів, ці суб'єкти тяжіють до впорядкування своєї практичної діяльності не лише в змістовному аспекті, але і у аспекті визначення атрибутів спільної діяльності. У трактовці Д. Норта це означає появу "інституційної угоди" щодо реалізації економічних інтересів, яка є за суттю формою взаємодії інститутів та формується у вигляді певного механізму з набором норм, правил та інструментів управління поведінкою носіїв економічних інтересів у угодах між ними, з врахуванням впливу специфічного оточення [98].

Таким чином, інститути (у тому числі інститут економічного інтересу) нав'язує суб'єктам певну модель соціально-економічної поведінки, яка враховує змінні та незмінні складові. У такому випадку сукупність інститутів формує інституційну структуру як сукупність інституційних угод у економічній діяльності. У процесі цієї діяльності, завдяки власній інституціоналізації, суб'єкти набувають нових орієнтирів, пріоритетів, ціннісних настанов та мотивів, що відповідають їхнім статусам, ролям та можливостям зворотного впливу на нав'язані моделі поведінки з огляду на те, що інститути самі розвиваються завдяки впливу суб'єктів. При цьому інститутом може виступати

будь-який соціальний чи економічний феномен, який потенційно спроможний щось впорядковувати.

Значна частина дослідників погоджується з тим, що інститути впорядковують способи діяльності та зумовлюють закріплення одноманітності у суспільних та економічних відносинах. Але слід додати, що зумовлення одноманітності у відносинах одночасно зумовлює різноманітність організаційного устрою суб'єктів відносин, тобто різноманітність інтеграційних форм економічних інтересів індивідуальних носіїв до вигляду інтересів груп носіїв. Цей аспект суттєво впливає на практичний бік організаційного проектування зокрема на підприємствах.

Вирішення проблеми створення та функціонування інститутів, пов'язаних з використанням "інституційних угод" щодо узгодження економічних інтересів індивідів та груп є залежною від вирішення проблеми дуальності сприйняття економічної природи економічних інтересів. Як відзначено вище, історія науки та практики виокремила та використовує наразі дві концепції щодо природи економічних інтересів: з одного боку, інтереси суб'єктивні та невідривні від носія, з іншого боку, інтереси об'єктивні та відображають сподівання цілісних соціальних груп. Абсолютна суб'єктивність інтересів неможлива з огляду на те, що, у такому випадку, уся історія людства перетворилася би на послідовність випадкових, логічно не пов'язаних дій, унеможливаючи формування будь-яких закономірностей суспільного розвитку. Абсолютна об'єктивність інтересів також неможлива з огляду на те, що неможливо створити світ універсальних особистостей, для яких суспільні інтереси незрівнянно вище особистісних. При цьому, типів універсальних особистостей повинно бути сформовано відносно небагато. В основному проблема дуальності сприйняття природи інтересів спричинена тим, що значна частина дослідників онтологічно не розподіляє поняття інтересу та поняття реалізації інтересу.

Значний вклад у вирішення даної проблеми зроблений представниками біхевіористичного підходу у менеджменті, зокрема А. Маслоу, К. Альдельфером та ін. Вони додали до психологічної трактовки інтересу як усвідомленої

потреби певну матеріальну основу. Відповідно до їхніх думок, стан, коли порушена рівновага між організмом та зовнішнім середовищем, породжує прагнення до відновлення рівноваги, що зветься потребою. У результаті проявляється зміст економічного інтересу у вигляді мотиву усвідомленої доцільної діяльності у межах певного соціуму. Таким чином здійснюється перехід від суб'єктивної потреби до відносно об'єктивного мотиву діяльності. Але ці наукові підходи є за суттю психологічними і не торкають питань економічних відносин, зокрема їхнього ключового різновиду – відносин власності. Це позбавляє економічний інтерес його головної складової, що надає йому статус саме економічної категорії. Якщо представники біхевіористичного підходу вважали головним досягнення результату, виходячи зі спонукальності мотивів доцільної економічної діяльності, то все одно мотиви і стимули виступають причиною, а не слідством усвідомлення того чи іншого інтересу. Тобто представники цього наукового підходу просунулися значно далі інших у вирішенні проблеми дуальності суб'єктивного та об'єктивного у економічному інтересі, але не вирішили проблему принципово.

Авторське бачення шляхів остаточного вирішення проблеми відділення суб'єктивності усвідомленої економічної потреби від об'єктивного процесу реалізації інтересу полягає в наступному. Об'єктивність реалізації економічних інтересів повинна базуватися на їхній диференціації відносно економічних відносин та потреб їх носіїв, що надасть реальні можливості у пошуку шляхів узгодження індивідуальних інтересів та способів зняття протиріч між різновидами носіїв. Це дозволить використання об'єктивних економічних механізмів з метою узгодження економічних інтересів, які б виходили з позиції рівності носіїв інтересів. Посилити дію вказаних економічних механізмів повинні розбудовані нові інституціональні відносини між окремими носіями економічних інтересів та підприємством. Тобто змістовне навантаження будь-якого економічного інтересу повинне бути пов'язане з інституціональними підходами та методами реалізації цього інтересу. Це означає, що реалізація різних економічних інтересів стає спільною діяльністю акторів підприємства, що регулюється

внутрішньою інституцією – службою економічної безпеки підприємства.

Отже, у якості проміжних висновків можна відзначити наступне. Економічні інтереси є залежними від економічних відносин, але здебільшого структуруються за носіями та рівнями агрегації. Ступінь впливу інституційного середовища на економічні інтереси є відносною та ускладнюється у зв'язку зі зрушеннями у структурі інтересів, що відбувається завдяки ускладненню господарських зв'язків та соціально-економічних відносин у суспільстві. Швидкість змін у структурі економічних інтересів переважає швидкість інституційних перетворень у суспільстві. Але сутність та класифікація поточних економічних інтересів залежить здебільшого від змін у "повноваженнях" певних інституцій. Проблематика узгодження економічних інтересів акторів підприємства розподіляється на дві частини. Перша частина пов'язана зі зміною інституційної ролі служби економічної безпеки підприємства, що дало б можливість обмеження або уникнення впливу на процеси узгодження службою економічних інтересів окремими акторами підприємства. Цей аспект розглянутий нами вище.

Друга частина пов'язана з визначенням дій служби економічної безпеки підприємства уздовж логічного ланцюга: "суб'єктивні потреби – суб'єктивні інтереси – об'єктивізовані мотиви діяльності – спільна узгоджена діяльність".

У підрозділі 1.3 на рис. 1.1 нами наведено процес узгодження економічних інтересів у вигляді "як є". При цьому ключовими проблемами цього процесу нами визначено, по-перше, те, що вплив суспільного устрою та інституційного середовища на узгодження економічних інтересів починає здійснюватися задовго до того моменту, коли в процес узгодження включається підприємство та його структура управління. По-друге, суспільний устрій та інституційне середовище не чинять прямого впливу на процес узгодження на рівні підприємства, а здійснюють лише опосередкований вплив. Відповідно, жоден зі складників інституційного середовища не виступає певним прагматичним фільтром процесу узгодження.

Враховуючі ці недоліки та продовжуючи розкривати окремі боки вису-

нутої гіпотези щодо необхідності надання службі економічної безпеки підприємства статусу самостійного "гравця" у інституційному середовищі, що дасть можливість залучити інституціональні відносини до узгодження економічних інтересів, які є ієрархічно вищими та потужнішими ніж економічні відносини, наведено на рис. 3.1 удосконалений процес узгодження економічних інтересів на підприємстві. Удосконалений процес базується на розкритті трьох основних аспектів.

Перший аспект стосується обов'язкового виокремлення носіїв, представників та виразників інтересів. Цей розподіл є принципово важливим для процесу узгодження. Кожен з акторів є носієм власного інтересу, але деякі актори є представниками або виразниками інтересів інших акторів чи груп акторів. Наприклад, керівник підприємства є представником інтересів власників та виразником інтересів працівників підприємства.

Сукупність акторів підприємства не є еkleктичною, вона завжди ієрархічна. В цілому, кожен актор може виступати представником інтересів ієрархічно вищих акторів та виразником інтересів ієрархічно нижчих акторів. Це потрібно враховувати в процесі узгодження і це робить процес узгодження багатоступеневим та ланцюговим. На кожному щаблі процесу повинне відбутися узгодження окремим актом і мати самостійні результати. Це майже унеможливує застосування моделей узгодження на кшталт оптимізаційних.

Другий аспект удосконалення полягає у певній "механічній" зв'язці таких елементів процесу узгодження як сукупність інтересів, структура управління підприємством та інституційне середовище. Графічне відображення цієї ідеї образно представляє структуру управління та інституційне середовище як певні "стовпи", які "підпирають" сукупність інтересів та не дають їй впасти нижче рівня їхнього впливу. Змістовно це означає, що сукупність інтересів, що обробляється механізмом узгодження, проходить певну фільтрацію.

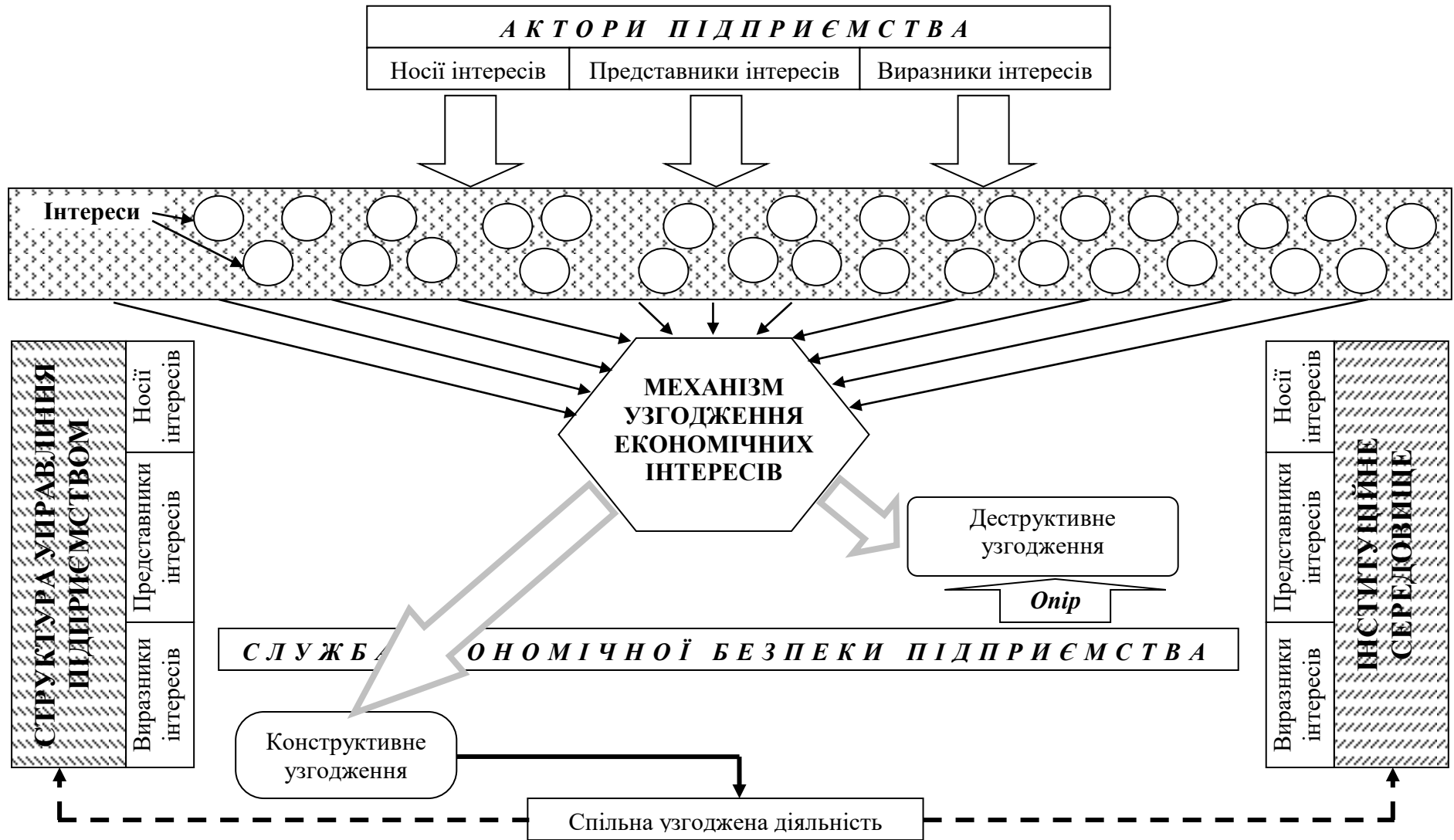


Рис. 3.1. Процес узгодження економічних інтересів з включенням служби економічної безпеки підприємства.

Розроблено автором.

Сенс фільтрації полягає у сортуванні економічних інтересів за суб'єктивними потребами акторів до початку їхнього узгодження. Увесь загал економічних інтересів не повинен одночасно включатися у процес узгодження. Суб'єктивні економічні потреби, що лежать у основі економічних інтересів, повинні піддаватися впливу "стовпів": структури управління підприємством та інституційного середовища на етапі їх усвідомлення та класифікації. Тобто не кожна суб'єктивна економічна потреба породжує економічний інтерес, який необхідно узгоджувати. Це б ускладнило процес узгодження до неможливості. Тому суб'єктивні економічні потреби повинні бути відпрацьовані структурою управління підприємством та інституційним середовищем на предмет відсіву несуттєвих. При цьому, і структура управління, і інституційне середовище повинні бути налаштовані на диференціацію носіїв, виразників та представників інтересів.

Загалом призначення удосконалень у двох вищевідзначених аспектах пов'язане з необхідністю пристосовування до сучасних тлумачень поняття "загроза" економічній діяльності підприємства. Конфліктність економічних інтересів акторів підприємства є класичним прикладом такої загрози. Як відзначено Г.В. Козаченко: "Загрозу діяльності підприємства становлять ті процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, поведінка суб'єктів зовнішнього середовища, що можуть за наявності деяких умов негативно вплинути на підприємство" [71, с. 11]. Принципово важливим є те, що вказані умови попередньо індіферентні щодо процесів і явищ та починають здійснювати негативний вплив лише під дією певної комбінації чинників. Таких комбінацій чинників безліч. Коли умови, що склалися, починають негативно впливати на діяльність підприємства та ініціювати загрози, то вони (умови) розподіляються на дві принципово різні групи. Це умови, що складаються закономірно, та умови, що мають штучний характер походження [71, с. 12]. У випадку з конфліктністю економічних інтересів, як доволі розповсюдженої загрози, також принципово важливо розподіляти умови виникнення загрози на вказані дві частини. Основною умовою, що по-

роджує конфліктність економічних інтересів, є прояв суб'єктивних економічних потреб. Тому важливо розподілити суб'єктивні економічні потреби, які виникають закономірно, та потреби, які мають штучний характер, ще до початку процесу узгодження. В цілому перші два аспекти удосконалення і мають це на меті.

Третій, основний аспект удосконалення полягає у вбудовуванні служби економічної безпеки підприємства у процес узгодження економічних інтересів. Якщо попередні два аспекти удосконалення процесу стосувалися забезпечення необхідних умов узгодження, то третій стосується зміни діяльності підприємства у цих умовах. Головне призначення служби економічної безпеки підприємства у процесі узгодження – це забезпечувати конструктивне узгодження та не допускати деструктивного узгодження. Принциповою відмінністю від інтерпретації процесу узгодження, представленого на рис. 1.1, у даній інтерпретації служба економічної безпеки підприємства вбудована у ланцюг процесу узгодження і тому вона здійснює прямий вплив на результати процесу.

Завдання служби безпеки у процесі узгодження інтересів багатоаспектні. По-перше, це протидія створенню умов на підприємстві, що штучно обумовлюють конфліктність інтересів там де її принципово не має. По-друге, це відсікання суб'єктивних економічних потреб певних носіїв інтересів – акторів підприємства, які свідомо призведуть до конфліктності з уявленнями виразників інтересів узагальнених груп акторів. По-третє, це власне узгодження конфліктних економічних інтересів шляхом застосування доступного відповідно до законодавства загалу методів. По-четверте, це профілактична робота із попередження конфліктності інтересів. По-п'яте, нейтралізація наслідків конфліктності, що негативно відображається на діяльності підприємства та багато іншого.

У даному підрозділі нами обґрунтовано зміну інституційної ролі служби економічної безпеки підприємства у зв'язку з необхідністю виконання нею низки вищезгаданих завдань із узгодження економічних інтересів акторів підприємства, для виконання яких традиційно розподілених у структурі управління

підприємством повноважень, прав, обов'язків та відповідальності службі безпеки недостатньо.

На рис. 3.2 умовно зображено глибину проникнення впливу традиційної структури управління підприємством та трансформованої служби економічної безпеки підприємства на учасників процесу узгодження економічних інтересів. Структура управління має вплив на підприємство загалом на його внутрішніх акторів, але незначним чином торкає зовнішніх акторів та ніяким чином не впливає на більш глибокі шари – правове поле та інституційне середовище в цілому. Такої глибини впливу недостатньо для ефективного, а, головне, конструктивного узгодження інтересів.

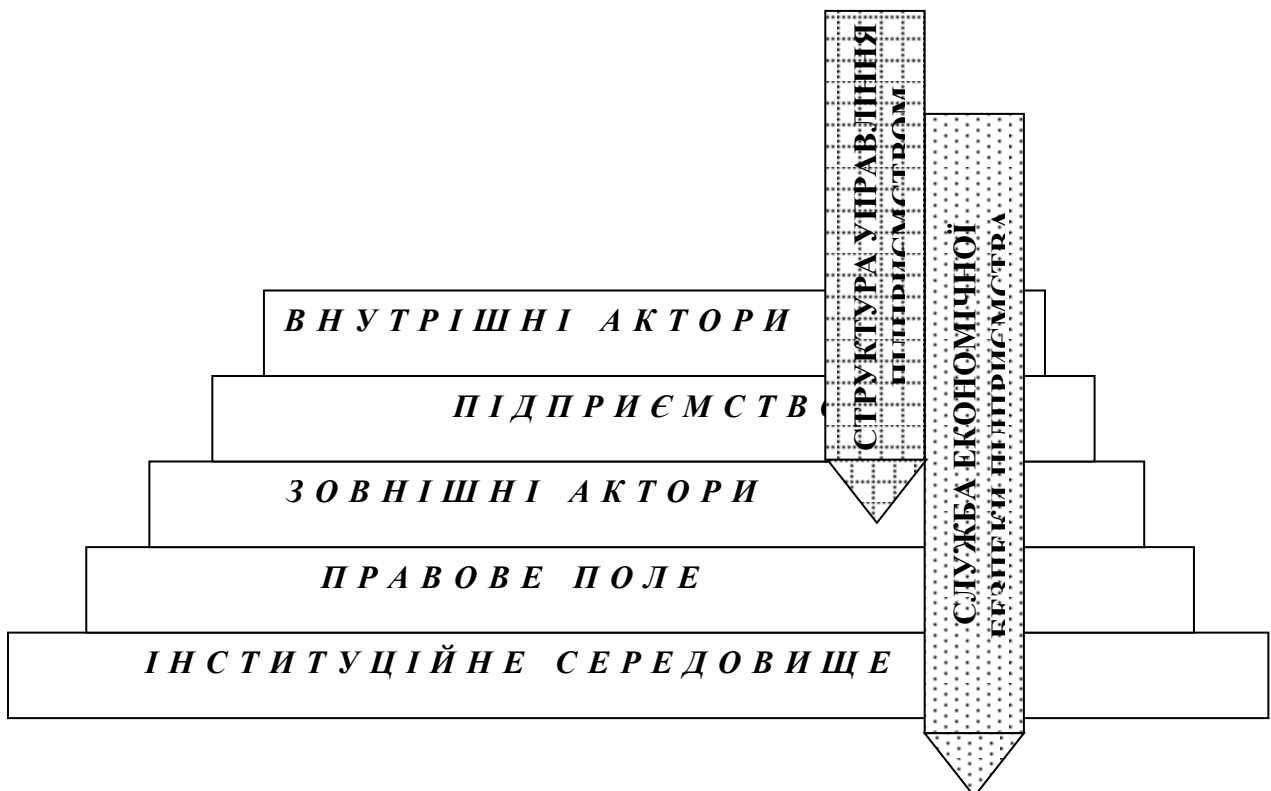


Рис. 3.2. Умовне співставлення можливостей структури управління підприємством та служби економічної безпеки підприємства у процесі узгодження економічних інтересів.

Розроблено автором.

У підрозділі 1.3 даного дослідження нами встановлено, що зародження й усвідомлення економічного інтересу актору підприємства та початок процесу його узгодження відбувається далеко за межами підприємства і регулюється

суспільним устроєм та інституційним середовищем. Фактично на рівні підприємства відбувається заключна частина процесу узгодження і можливості структури управління підприємством обмежені суто технічними заходами оцінки ступеня конфліктності та розрахунками допустимих меж оптимізації конфліктних інтересів. Тобто структура управління підприємством оперує наслідками конфліктності інтересів і не має ніякої можливості впливу на процес зародження конфліктності. Це, в кінцевому підсумку, обумовлює незначну ступінь впливу структури управління підприємством на конфліктність інтересів та її наслідки. Тобто структура управління підприємством не може ефективно протистояти появі та нейтралізації загрози конфліктності інтересів. Служба економічної безпеки підприємства, як окрема управлінська структура усередині структури управління підприємством, знаходиться у тому ж самому становищі – має можливість здебільшого лише нейтралізувати наслідки реалізації цієї загрози.

Тому основною ідеєю удосконалення формування служби у системі економічної безпеки підприємства є надання можливості впливати на узгодження економічних інтересів максимально "глибоко", до рівня впливу інституційного середовища. Для цього служба безпеки сама повинна стати повноправним членом цього середовища, паралельно з функціонуванням у структурі управління підприємством. Близьким за суттю прикладом такої ролі є служба охорони праці на підприємстві. Вона безумовно є частиною структури управління підприємством, з усіма необхідними атрибутами, але ця служба знаходиться у певному правовому полі, дія якого значно потужніша ніж інтереси будь-якого актора підприємства. Керівник підприємства не може нехтувати вимогами служби охорони праці і не може застосувати владу, щоб вплинути на діяльність цієї служби.

Подібну роль повинна отримати і служба економічної безпеки підприємства. Звісно потрібно реально сприймати світ і розуміти, що водночас неможливо створити таку сукупність інституціональних відносин, де б служба безпеки отримала шукану самостійність. Але започаткувати такі перетворення мож-

на на основі використання правового поля, як наявної та діючої частини інституційного середовища. Певне удосконалення нормативно-правової бази функціонування підприємств може дати можливість розпочати означені перетворення.

Таким чином, удосконалення процесу формування та функціонування служби економічної безпеки підприємства, як управлінської структури, з метою розширення можливостей протидії загрозам економічній діяльності базується на трьох основних аспектах.

По-перше, це інституційна трансформація системи економічної безпеки підприємства, яка припускає зміну інституційної матриці забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом нового логічного поєднання таких складових як інститут ієрархічних відносин, інститут договірних відносин та інститут економічного інтересу. При цьому служба економічної безпеки підприємства повинна бути як мінімум рівноправною, з точки зору інституційного середовища, інституцією – суб'єктом реалізації функцій забезпечення економічної безпеки разом з структурою управління підприємством.

На рис. 3.3 наведено інституційні складові процесу узгодження економічних інтересів у вигляді трансформованої інституціональної матриці. Інституція "служба економічної безпеки підприємства" включає у сферу власної діяльності всі три названі інститути, які становлять інституційну основу узгодження економічних інтересів. Як бачимо, поле дії цієї інституції значно ширше ніж поле дії інституції "структура управління підприємства", яка функціонує лише із залученням інституту ієрархічних відносин та частково інституту економічного інтересу.

По-друге, принципово важливим моментом удосконалення є включення у процес узгодження економічних інтересів інституту договірних відносин. Договірні відносини, це відносини між носіями, представниками та виразниками інтересів, у той час як ієрархічні відносини – це відносини лише між представниками та виразниками інтересів. Узгодження економічних інтересів із залученням лише їхніх представників та виразників є обмеженим та не до-

зволяє у повній мірі досягти конструктивної узгодженості тому, що виразники та представники інтересів не розуміються на ланцюзі усвідомлення інтересу та способів його реалізації так як це розуміють носії інтересів. Тобто для представників та виразників інтересів суб'єктивні потреби та мотиви носіїв можуть бути недоступні та незрозумілі, хоча у відповідності до розподілу управлінських функцій представники та виразники зобов'язані реалізовувати ці інтереси. Простіше кажучи, якщо навіть представники та виразники інтересів дійсно усвідомлено бажають конструктивного узгодження та реалізації довірених їм інтересів, вони можуть не розуміти природи цих інтересів і тому обирати не оптимальний спосіб та критерії узгодження.

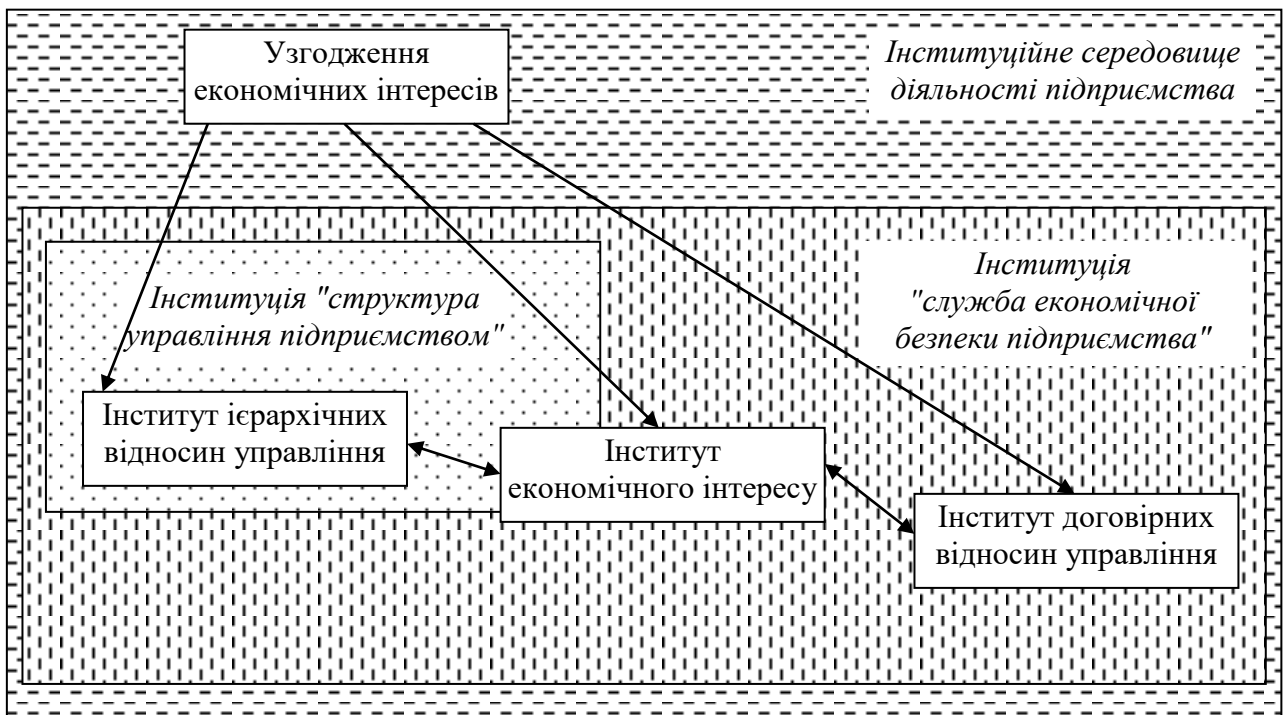


Рис. 3.3. Інституційні складові процесу узгодження економічних інтересів.

Розроблено автором.

Сітка договірних відносин є по суті потужною альтернативною структурою управління, але не обтяженою формальною відповідальністю. Значна частина управлінських рішень щодо функціонування та розвитку підприємства приймається та реалізується саме у цій сітці. Тому визначення сітки договір-

них відносин між зовнішніми та внутрішніми акторами підприємства, визначення напрямів та способів реалізації впливу у цих відносинах є самостійною важливою задачею служби економічної безпеки підприємства як з метою узгодження економічних інтересів, так і з метою протидії широкому спектру загроз, пов'язаних з діяльністю акторів підприємства.

По-третє, суттєве підвищення ефективності служби економічної безпеки підприємства у сфері протидії надпотужним різновидам загроз економічній діяльності підприємства, таким як конфліктність економічних інтересів, можливе лише за рахунок впровадження більш ефективних форм організації діяльності та управління відповідно у самій службі безпеки. Якщо служба безпеки отримає нові повноваження та можливості діяльності, про які мова йшла вище, але при цьому не вдосконалить власну організацію діяльності, то в цілому суттєве підвищення ефективності діяльності навряд чи відбудеться. У підрозділі 2.3 нами досліджено варіанти організаційного устрою служби безпеки та отримано висновки щодо недоцільності використання жорстких бюрократичних форм організаційного устрою служби. Натомість більш відповідними вимогам часу є гнучкі організаційні форми, що дозволяють якнайкраще реалізувати кадрові, інформаційні та інфраструктурні можливості служби безпеки за якнайширшим спектром безпекозабезпечувальних функцій. Прикладом таких структур можуть виступати матричні, проектні та подібні ним структури. У сенсі практичної реалізації цієї ідеї спрацьовує принцип: "не все те, що старе – неефективне". Як досліджувалося нами у першому розділі, процедурно економічна безпекологія має витоки із правоохоронної системи. Перші розуміння того, як створювати служби економічної безпеки підприємств були залежними від розуміння того, як створені силові структури. І основна маса працівників служб безпеки були колишніми працівниками силових структур. Саме на фоні цього зародився захисний підхід у безпекології. І як свідчить історія розвитку управлінських структур у сфері забезпечення безпеки підприємств в цілому та економічної безпеки зокрема створені таким чином служби безпеки досягали більш високих результатів. Тому на сучасному етапі буде вельми доречно ви-

користувати позитивний досвід силових структур щодо визначення посад та взаємозв'язків між ними на основі змінності та ситуаційної доцільності посадових обов'язків за матричним або проектним типом.

У наступних підрозділах дослідження нами буде розроблено та апробовано низку принципів та заходів щодо формування служби економічної безпеки підприємства, як управлінської структури у системі економічної безпеки підприємства, які дозволять реалізувати вищезазначені аспекти удосконалення.

3.2 Удосконалення організаційного проектування структури служби економічної безпеки як управлінської структури у системі економічної безпеки підприємства

Грунтуючись на результатах проведених досліджень та запропонованих рекомендацій щодо зміни інституційної ролі служби економічної безпеки підприємства та вбудовування її в ланцюг узгодження економічних інтересів, доходимо висновку потреби у організаційному реформуванні служби та відмови від її традиційного лінійно-функціонального устрою щодо усіх виконуваних функцій. Крім того, потрібно зазначити, що подальші рекомендації у повній мірі стосуються будь-якого різновиду управлінської структури у системі економічної безпеки підприємства: служби, департаменту, відділу, бюро, сектору чи ланки. В подальшому тексті використовується лише служба економічної безпеки підприємства з метою спрощення сприйняття, але при необхідності – рекомендації можуть бути адаптовані для будь-якої управлінської структури.

На рис. 3.4 схематично наведемо напрями та зміст теоретико-методологічного впливу різних наукових концепцій та підходів на організаційну перебудову служби економічної безпеки підприємства, що рекомендується у межах даного наукового дослідження. З іншого боку, можна сказати, що на рис. 3.4 відображено авторську логіку вирішення науково-практичної проблеми, поставленої в дисертації.

Рис. 3.4 в цілому дає одночасне уявлення щодо необхідних дій для реалізації заявленого організаційного реформування служби економічної безпеки підприємства. Змістовний рівень реформування описаний у підрозділі 3.1, аспекти використання лінійно-функціонального устрою для організації охоронної діяльності підприємства та матричного – для реалізації захисного напрямку діяльності розкриті у другому розділі дисертації. Слід зазначити, що особливості використання таких різновидів структур управління як лінійно-функціональна та матрична є широко розкритими у сучасній науці, тому вони не потребують суттєвих додаткових пояснень.

Натомість ідея залучення ситуаційного підходу до організації матричної структури управління, поняття "оперативної безпекової групи" (надалі - ОБГ), її створення та функціонування у відповідності до проектного підходу в управлінні потребує більш докладного розкриття. Зокрема застосування ситуаційного підходу буде розкрито у цьому підрозділі, а сутність ОБГ та проектний підхід до організації її діяльності – у наступному підрозділі.

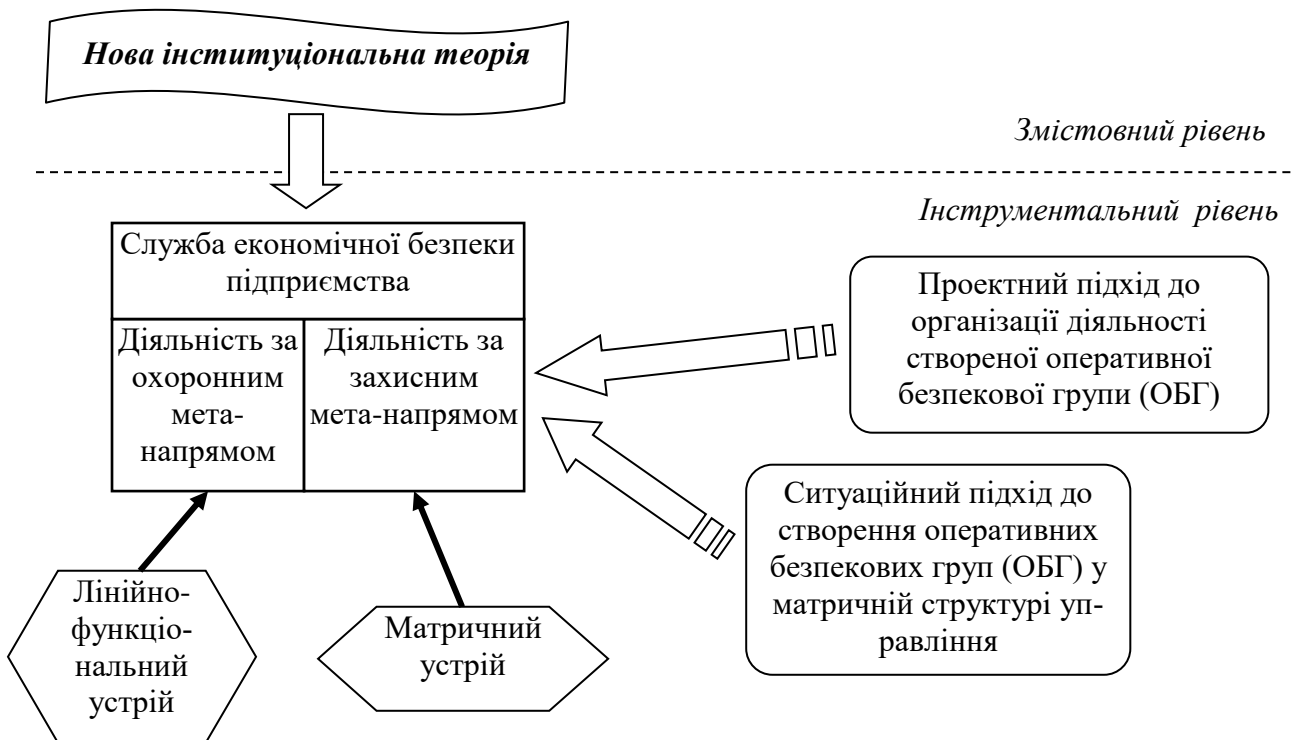


Рис. 3.4. Участь окремих наукових підходів та концепцій у формуванні наукового результату дослідження.

Розроблено автором.

Отже, авторська гіпотеза полягає в розумінні того, що служба економічної безпеки підприємства має утворювати внутрішню матричну структуру шляхом ситуаційного розподілу функціональних повноважень співробітників. Основу такого підходу складає поняття "ситуація", у якій застосовуються методи та інструменти, які будуть найбільш вдалими та ефективними у конкретному випадку. Тобто якщо повернутися до рис. 2.6, то мова йде про те, яким чином формуються напрями діяльності служби, що відображені у лівому стовбці. На рис. 2.6 зображено певним чином типовий набір напрямів безпекозабезпечувальної діяльності, але у реальному житті їх може бути набагато більше і щодо їх виокремлення і повинен застосуватися ситуаційний підхід.

Концепція ситуаційного управління на підприємстві дозволяє керувати ситуацією у режимі реального часу в певних обставинах. Науковці звертають увагу на те, що ситуаційне управління повинно стати домінуючою парадигмою організації процесів управління у XXI столітті [32]. Оскільки увага зосереджується навколо виникаючої ситуації, яка вимагає вирішення, у межах ситуаційного підходу в управління використовується особливий спосіб мислення, який формується на основі творчого потенціалу працівників, накопичених в організації корпоративних знань. Важливим у ситуаційному управлінні є максимальна реалізація творчого потенціалу працівників підприємства, формування досвіду і здатностей розвивати його для вирішення різноманітних ситуацій, трансформування цього потенціалу у здатність вирішувати завдання розвитку в умовах нестабільного та важкопрогнозованого середовища [117, 139].

Перш за все звернемо увагу на те, що служба економічної безпеки підприємства не може бути повністю сформована на основі ситуаційного підходу. Це підводить нас до думки, що вона має бути поділена на дві частини (рис. 3.3). Перша частина має бути сталою та сформована на основі розподілу лінійних повноважень. До цієї частини, яка має функціонувати на постійній основі ми відносимо ту частину оргструктури, що реалізує охоронний мета-напрямок діяльності служби економічної безпеки підприємства. Відповідно та частина оргструктури, що реалізує захисний мета-напрямок діяльності служби економіч-

ної безпеки підприємства має формуватися на основі ситуаційного підходу. За останні роки досвід вирішення проблем груповим методом дуже збагатився. Створення ситуативних груп служби економічної безпеки у складних справах і з великим обсягом роботи надає низку переваг перед іншими формами взаємодії різних відділів і служби економічної безпеки в цілому.

Слід зазначити, що прихильники ситуаційного підходу ставили три основні завдання:

розробити модель відображення множини ситуаційних факторів і обставин у вигляді контекстуальних змінних (модель ситуації);

розробити модель функціональних співвідношень контекстуальних змінних і внутрішніх характеристик організації (модель зв'язків);

на основі двох моделей прийняти і реалізувати рішення при керуючому впливі на організацію (в цілому або її частини).

До числа ситуаційних факторів, які мають значення різні вчені включали:

застосовувану технологію (Джоан Вудворд);

стан навколишнього середовища (Том Берні, Джордж Сталкер, Пол Лоуренс і Джей Лорш);

розміри організації (Дерек П'ю, Девід Хіксон, Пітер Блау, Річард Шенхер) та її стратегію (Альфред Чандлер) тощо [81, с. 214].

У свою чергу ряд вчених-економістів визначили також ряд факторів від яких залежить організаційна структура, якісний та кількісний склад служби економічної безпеки. Так, наприклад, Белоусова І.А. зазначає, що до об'єктивних та суб'єктивних факторів, слід віднести: розмір підприємства; вид діяльності; особливості розміщення структурних підрозділів і виробничих потужностей, складів і транспортних комунікацій; рівень прибутковості; рівень криміналізації сегмента ринку, в якому працює підприємство; кількість і якість персоналу; рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародних ринках; рівень корупції тощо [11, с. 74-75].

На наш погляд, слід поєднати обидві позиції і виділити ряд факторів, які

слід враховувати при використанні ситуаційного підходу для формування служби економічної безпеки підприємства. Отже, слід брати до уваги наступні фактори: зовнішні та внутрішні загрози; ситуацію, яка склалася на ринку; характеристику рівня економічної безпеки; стан підприємства та його фінансові можливості. Головною задачею, яка виникає перед керівником служби економічної безпеки при використанні ситуаційного підходу є підтримка внутрішньої стабільності системи економічної безпеки підприємства при мінливому зовнішньому середовищі.

Основні принципи ситуаційного поєднання співробітників у рамках діяльності у службі економічної безпеки підприємства полягають у наступному [на основі узагальнення 36, 44, 160].

1. Унікальність кожної ситуації, що тягне за собою неможливість попереднього планування та вироблення універсальної стратегії поєднання співробітників.

2. Точність оцінювання кожної ситуації, що полягає у максимально повному і вірному оцінюванні можливих загроз і ризиків. Слід визначити які фактори є найважливішими у даній ситуації та провести комплексне оцінювання наслідків того чи іншого рішення чи обраного метода, які будуть найбільш ефективними в даній ситуації.

3. Комплексність передбачає створення такої системи безпеки, яка забезпечила б захищеність підприємства, його майна, персоналу, інформації, різних сфер діяльності від усіх можливих небезпек і загроз, форс мажорних обставин, тощо.

4. Встановлення взаємозв'язку між зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства, вплив на організацію факторів інституційного середовища.

5. Законність, тобто діяльність служби економічної безпеки відповідно до норм діючого законодавства в усіх, без винятку, випадках.

6. Взаємодія та координація зусиль буде максимально ефективною для забезпечення безпеки всіх членів підприємства.

7. Результативність та ефективність діяльності служби економічної без-

пеки залежить від управлінських рішень, але вони при непередбачуваних обставинах можуть значно відрізнятись один від одного в різних ситуаціях.

8. Можливість вирішення однієї ситуації різними шляхами і відповідно з різним функціональним складом служби економічної безпеки.

Найбільш оптимальна структура служби економічної безпеки може бути визначена при аналізі всіх завдань, вирішення яких необхідно для виконання безпекозабезпечувальних функцій і виділенні з усього комплексу тих, які відповідають видам діяльності підприємства. Отже, на підставі перерахованих ознак, можемо стверджувати, що створення ситуаційної ОБГ служби безпеки на підприємстві можливо при виконанні ряду завдань ситуаційного управління (рис. 3.5).

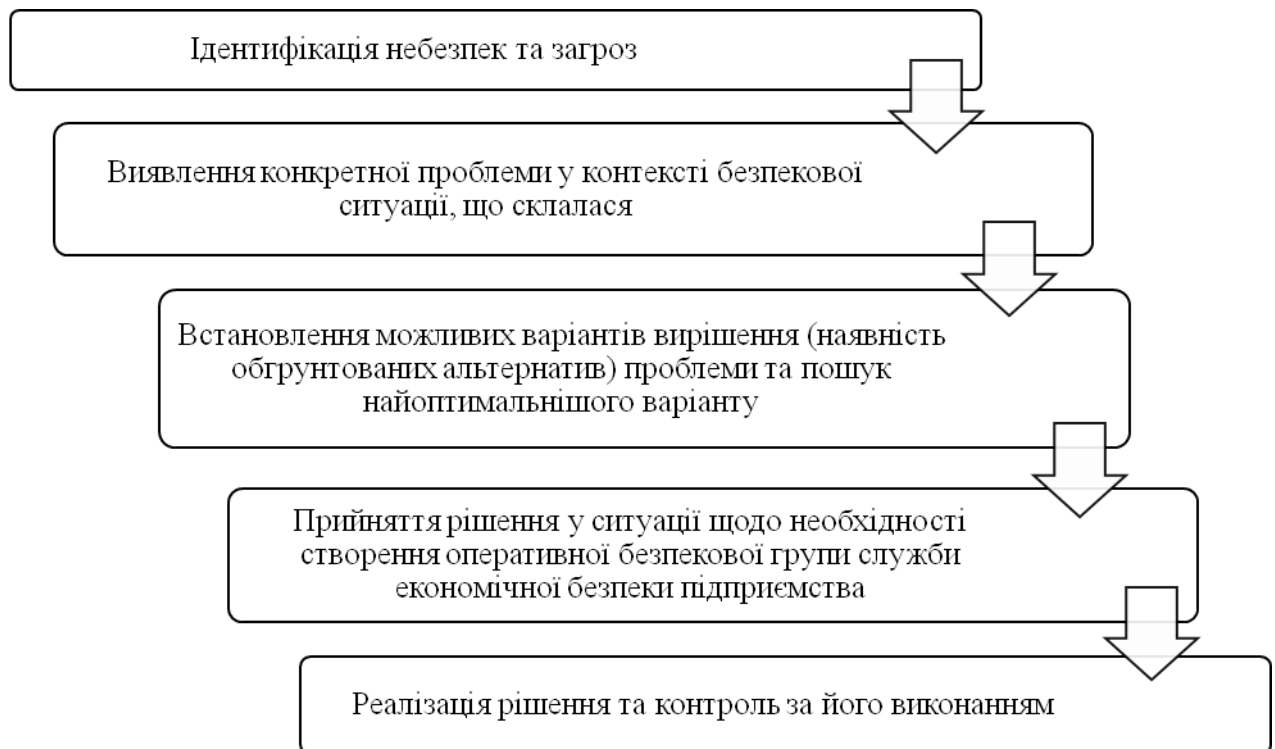


Рис. 3.5. Послідовність прийняття рішення зі створення оперативної безпекової групи служби економічної безпеки підприємства.

Розроблено автором.

Одним з найголовніших завдань ситуаційного управління, яке вирішує служба економічної безпеки підприємства, є ідентифікація небезпек та загроз, яка передбачає встановлення всіх видів ситуацій з потенційно негативними на-

слідками для підприємства, здатних вплинути на діяльність в цілому або на окремі аспекти такої діяльності. Ідентифікація небезпек та загроз повинна бути постійним процесом з обов'язковим урахуванням змін в сфері діяльності підприємства і оточуючому інституційному середовищі. Тому доцільно буде, якщо це завдання буде покладено на сталу складову служби економічної безпеки підприємства, що реалізує охоронний мета-напрямок діяльності.

Після того, як можливі небезпеки та загрози будуть ідентифіковані розпочинається етап виявлення конкретної проблеми у контексті даної ситуації. В ході здійснення пошуку проблем необхідно інформувати керівництво підприємства про сфери безпеки, щодо яких повинні проводитися заходи з метою їх запобігання або обмеження, а також визначення їхньої пріоритетності.

Окрім інформування керівництва підприємства про ступінь і вірогідність настання негативних наслідків реалізації загроз, служба економічної безпеки також надає можливі варіанти вирішення проблеми. У разі, якщо керівник служби економічної безпеки вважає, що найоптимальнішим варіантом у даній ситуації є створення оперативної безпекової групи, він має невідкладно повідомити про це керівника підприємства для найбільш оперативного реагування на ситуацію.

В залежності від отриманої інформації щодо можливих небезпек та загроз керівником служби безпеки має бути прийняте рішення щодо необхідності формування оперативної безпекової групи служби економічної безпеки підприємства, яка буде працювати у визначених ситуаційних обставинах. В залежності від прогнозованого рівня негативних наслідків, наприклад за шкалою: "високий", "середній", "низький", "допустимий", визначається чисельність та структура цієї оперативної групи.

Структура, чисельність та склад оперативних безпекових груп у матричній структурі служби економічної безпеки при ситуаційному поєднанні функціональних обов'язків визначаються реальними потребами підприємства, ступенем конфіденційності її інформації, системою обліку і контролю, кадровою безпекою, особливостями структурних підрозділів та наявністю технічних і

спеціальних засобів охорони та захисту.

Слід виділити і основні характерні ознаки створення оперативних груп на основі ситуаційного поєднання співробітників у рамках діяльності у службі економічної безпеки підприємства:

1. Організованість. Служба економічної безпеки підприємства створюється на підставі рішення компетентної посадової особи чи голови служби економічної безпеки підприємства. За цієї умови діяльність працівників, які входять до служби, буде не тільки спільною, але й узгодженою, а отже і більш продуктивною, бо це виключає виконання однакової роботи працівниками різних груп або відділів.

2. Тимчасовий характер діяльності. Діяльність такої форми служби економічної безпеки підприємства, завжди буде обмеженою в часі на відміну від інших (штатних) формувань, наприклад, юридичного відділу. Це пов'язано з тим, що діяльність служби з таким устроєм не передбачена штатним розкладом у структурі підрозділів підприємства, оскільки вони створюються для здійснення захисту підприємства у конкретних ситуаціях.

3. Участь працівників різних підрозділів підприємства. У роботі служби економічної безпеки підприємства беруть участь працівники різних відділів (інформаційно-аналітичного, відділу розслідувань та оперативної роботи, юридичного тощо).

4. Пріоритет керівництва. Керівником служби економічної безпеки підприємства завжди є посадова особа, яка здійснює свої повноваження на постійній основі і несе відповідальність за результати діяльності служби економічної безпеки підприємства.

5. Спільність мети і завдань. Представники різних підрозділів підприємства, які включені до складу окремих груп служби економічної безпеки підприємства, знаходяться в єдиному організаційно-управлінському об'єднанні, спрямовані на досягнення єдиної мети, виконують загальні завдання, хоча і діють за допомогою різних форм, методів і засобів, що властиві їхній діяльності.

6. Стійкість складу груп. Характеризується стабільністю, що багато в чому визначає ефективність її діяльності в цілому.

Служба економічної безпеки підприємства провадить свою діяльність на підставі поєднання двох принципів: єдиноначальності (керує роботою начальник служби економічної безпеки підприємства) та колегіальності (у вирішенні питань щодо кількості та складу оперативних груп служби економічної безпеки в залежності від рівня небезпеки) пов'язаних із виконанням службових обов'язків, відповідно до поточного планування, з урахуванням персональної відповідальності кожного працівника за стан справ на дорученій ділянці роботи та виконання конкретних завдань.

Метою створення та діяльності служби економічної безпеки підприємства на основі ситуаційного створення оперативних груп є усебічне, швидке та повне забезпечення економічної безпеки підприємства та здійснення ефективної взаємодії фахівців з різних підрозділів при виконанні обов'язків під час роботи у службі економічної безпеки підприємства.

З метою організації діяльності служби економічної безпеки підприємства матричного типу начальник служби економічної безпеки та його заступники:

визначають чисельність та склад ОБГ служби економічної безпеки підприємства, їхні завдання, здійснюють заходи щодо відрядження (за необхідності) їхніх членів;

надають завдання та інструкції членам ОБГ служби економічної безпеки підприємства, обов'язкові для виконання доручення;

узагальнюють інформацію про результати роботи служби економічної безпеки підприємства;

аналізують ефективність заходів, що вживаються службою економічної безпеки підприємства;

інформують керівника підприємства про результати діяльності служби економічної безпеки підприємства.

Як показує практика, створення власної служби економічної безпеки представляє досить велику складність, оскільки кожен суб'єкт підприємництва

суто індивідуальний та має свою власну специфічну сферу діяльності. Однак, у науці і практиці [27, 48, 59, 65, 80, 151, 163] можна виділити ряд етапів, рекомендованих при створенні служби економічної безпеки за вище вказаними принципами:

1. Прийняття рішення про необхідність створення служби економічної безпеки підприємства. Питання про створення служби безпеки повинно виникати в момент прийняття рішення про організацію фірми, в залежності від обраного виду діяльності, обсягу передбачуваної до виробництва продукції, розміру річного обороту і прибутку, наявності комерційної таємниці, кількості працівників тощо. Засновники повинні заздалегідь передбачити необхідність створення служби безпеки. Після державної реєстрації приймається остаточне рішення про створення служби економічної безпеки. У разі позитивного вирішення питання визначається відповідальна особа, яка буде безпосередньо займатися організацією служби економічної безпеки.

2. Визначення загальних завдань служби економічної безпеки.

3. Розробка положення про службу економічної безпеки, визначення структури та затвердження штатів. Наявність відповідної законодавчої бази дозволяє створити легальну службу безпеки.

4. Набір кадрів. Працівниками можуть бути люди, які спеціально або постійно займаються цією діяльністю як основною, та залучені спеціалісти. При підборі постійних працівників найвагомим виступає професійна підготовка [80, с. 98].

Порядок створення загалу ОБГ у службі економічної безпеки підприємства з матричним устроєм має багато спільного із загальними етапами створення служби економічної безпеки підприємства, але має свою специфіку, незважаючи на яку є не складним та не забирає багато часу. Зазначимо, що ця процедура є доволі простою, можна сказати шаблонною, але в залежності від вихідних умов та конкретних цілей кожен окремий випадок матиме свою специфіку та особливості від яких напяму буде залежати якість функціонування окремої ОБГ служби економічної безпеки підприємства.

Порядок створення ОБГ служби економічної безпеки підприємства з матричним устроєм представлений на рис. 3.6.

Для визначення кандидатур членів ОБГ служби економічної безпеки підприємства з числа працівників вже існуючих підрозділів служби безпеки або підрозділів підприємства надсилається запит на ім'я керівника відповідного підрозділу про надання пропозицій щодо кандидатур для включення до складу ОБГ служби економічної безпеки підприємства.

Керівник підрозділу надсилає відповідь із зазначенням конкретних кандидатур для включення до складу ОБГ служби економічної безпеки підприємства з обов'язковим зазначенням прізвища, ім'я, по батькові, займаної посади та досвіду роботи тощо.

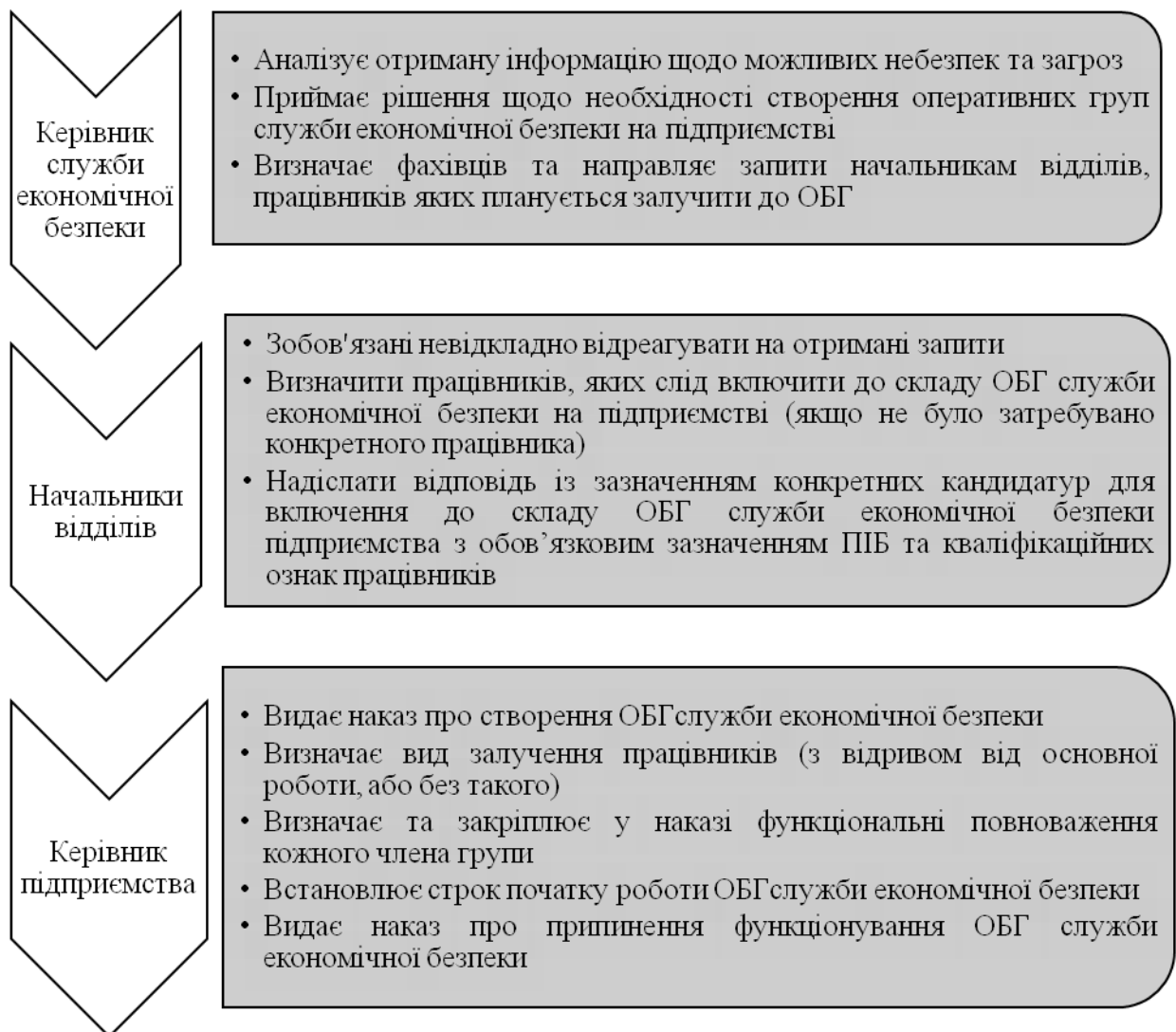


Рис. 3.6. Порядок створення ОБГ служби економічної безпеки підприємства.
Розроблено автором.

З метою належного комплектування складу ОБГ служби економічної безпеки підприємства за погодженням із керівником підприємства може залучатися конкретний працівник відповідного підрозділу в разі, якщо він вже перебував у складі ОБГ служби економічної безпеки підприємства та показав високий рівень результативності та професіоналізму.

Особа, що включена до складу ОБГ служби економічної безпеки підприємства, до виконання будь-яких завдань, не пов'язаних з роботою у складі такої групи, не залучається. При виконанні працівником підприємства обов'язків члена ОБГ служби економічної безпеки підприємства за місцем основної роботи його безпосередній керівник контролює дотримання дисципліни, законності та режиму роботи таким працівником без втручання у безпосередню діяльність.

При виконанні обов'язків члена ОБГ служби економічної безпеки підприємства без звільнення працівника від виконання основних функціональних обов'язків за місцем роботи його керівник зменшує навантаження на такого працівника, а також забезпечує йому належні умови для виконання обов'язків у рамках роботи у ОБГ службі економічної безпеки підприємства.

У наказі про створення ОБГ служби економічної безпеки підприємства указуються термін, з якого працівник приступає до участі у роботі групи служби економічної безпеки підприємства, та форма його залучення до роботи у складі групи. Заміна працівників відділів підприємства, що включені до складу ОБГ, без узгодження з керівником підрозділу не здійснюється.

У разі якщо на підприємстві відсутній фахівець, включення якого до ОБГ служби економічної безпеки підприємства є необхідним, то такий фахівець залучається на умовах аутсорсингу. Таким чином відбувається повна або часткова передача певних функцій зовнішньому виконавцеві протягом певного терміну, на який створюється ОБГ. З одного боку залучення фахівців у рамках аутсорсингу є позитивним моментом, оскільки дає можливість підприємству не концентруватись на необхідності утримувати у себе в штаті певного фахівця і там самим зекономити кошти. Але, з іншого боку, існує певний ризик з

цього приводу, оскільки такий фахівець може стати джерелом розповсюдження комерційної таємниці підприємства. Залучення таких фахівців потребує обов'язкового укладення договору та максимально повного забезпечення інформаційної безпеки аутсорсингових відносин.

За діяльність ОБГ служби економічної безпеки підприємства відповідає голова служби безпеки, або його заступник, якщо останнього було призначено керівником групи. Він здійснює безпосередню організацію та керівництво діяльністю членів групи служби економічної безпеки підприємства. Робота ОБГ служби економічної безпеки підприємства здійснюється за погодженими планами. У разі необхідності здійснення невідкладних дій про їхнє проведення у письмовому вигляді повідомляється керівнику ОБГ служби економічної безпеки підприємства. Контроль за роботою ОБГ служби економічної безпеки підприємства покладається на керівника служби економічної безпеки підприємства. Члени ОБГ не мають права самостійно долучати працівників, які не входять до складу групи.

Припинення перебування працівника у складі ОБГ здійснюється у двох випадках:

закінчення виконання роботи, для якої створювалася група;

виключення зі складу групи з особливих причин.

Отже, у загальному вигляді створення ОБГ служби економічної безпеки підприємства відбувається у порядку зазначеному вище, оскільки він відповідає загальним вимогам щодо створення служби економічної безпеки та не суперечить нормам діючого законодавства. Також слід звернути увагу на те, що в залежності від напрямку діяльності, створення кожної окремої ОБГ служби економічної безпеки підприємства буде мати свої особливості, що знаходять своє відображення у формах матричного поєднання.

Нижче більш докладно викладемо ці особливості на прикладах напрямів безпекозабезпечувальної діяльності, що наведені на рис. 2.6, з врахуванням наявності типових підрозділів служби економічної безпеки підприємства, що вказані на рис. 2.5.

Напрям 1. Розробка та супроводження режимів збереження комерційної таємниці та об'єктів інтелектуальної власності.

Для реалізації своїх повноважень у даному напрямі можуть бути задіяні працівники таких відділів: інформаційно-аналітичного відділу, відділу розслідувань та оперативної роботи, юридичного відділу та відділу матеріального забезпечення.

У рамках діяльності такого виду ОБГ представники вищеперерахованих відділів провадять спільну діяльність щодо [узагальнено з 23, 30, 79, 126, 151, 159]: визначення об'єктів комерційної та конфіденційної інформації; розробки перспективного плану забезпечення інформаційної безпеки; аналізу процесу здійснення документообігу на підприємстві, як паперового, так і електронного, з метою виявлення і виключення відомостей, що є комерційною таємницею; забезпечення контролю цілісності засобів захисту інформації та швидке реагування на їхній вихід з ладу або порушення режимів функціонування; розробки та реалізації плану заходів щодо захисту конфіденційної інформації підприємства в умовах надзвичайних ситуацій, та в умовах перевірки контролюючих органів; збереження інформації підприємства на паперових та електронних носіях, створення резервних копій; вжиття заходів у разі виявлення спроб несанкціонованого доступу до ресурсів, порушенні правил експлуатації засобів захисту інформації або інших дестабілізуючих факторів; організації процесу керування доступом до ресурсів, таких, як розподілення між користувачами необхідних реквізитів захисту інформації – паролів, привілеїв, ключів та ін.; супроводження і актуалізація бази даних захисту інформації (матриці доступу, класифікаційні мітки об'єктів, ідентифікатори користувачів тощо); захисту від промислового шпигунства тощо.

Напрям 2. Конкурентна розвідка та контррозвідка.

Для реалізації своїх повноважень у даному напрямі будуть задіяні у ОБГ працівники відділу розслідувань та оперативної роботи.

До їхніх основних функціональних повноважень у даному напрямку належать [узагальнено з 13, 23, 30, 79, 126, 151, 159]: ділова розвідка партнера по

бізнесу; ділова розвідка; розвідка конкурента по бізнесу: зокрема збір інформації про можливі варіанти поведінки конкурентів у професійній діяльності, оцінка можливих варіантів подій та способи протидії таким подіям, виявлення основних ризиків та загроз для підприємства, вироблення шляхів впливу на результати дії негативних факторів; інвестиційна бізнес-розвідка.

Напрямок 3. Розробка та здійснення контролю за зберіганням та використанням матеріальних цінностей.

Для реалізації своїх повноважень у даному напрямі будуть задіяні у ОБГ працівники інформаційно-аналітичного відділу та юридичного відділу.

До їхніх основних функціональних повноважень у даному напрямку належать [узагальнено з 6, 23, 30, 79, 112, 151]: забезпечення якісного зберігання документів, грошових коштів і цінних паперів; проведення інвентаризації матеріальних цінностей з метою перевірки дотримання порядку і правил проведення інвентаризації, оцінки правильності підрахунку матеріальних цінностей, оформлення результатів інвентаризації; організації безпечного перевезення матеріальних цінностей між структурними підрозділами підприємства; організація ретельного контролю за переміщенням матеріальних цінностей за межі охоронюваних об'єктів; транспортування матеріальних цінностей під час здійснення банківських операцій підприємства; проведення вибіркової перевірки організації обліку та списання майна підприємства; проведення службових розслідувань за фактом виявлення недостач, фактів розкрадання, псування майна підприємства; транспортування і доставка на підприємство замовлених і закуплених матеріальних цінностей на підставі первинної документації; оформлення заборгованості й оплати постачальникам одержаних від них матеріальних цінностей; юридична перевірка супровідної документації; розслідування випадків нанесення економічного збитку в результаті дій або бездіяльності працівників підприємства, визначення можливостей і способів відшкодування витрат підприємства тощо.

Напрямок 4. Розробка та впровадження заходів з удосконалення спеціальних режимів.

Для реалізації своїх повноважень у даному напрямі у ОБГ задіяні працівники інформаційно-аналітичного відділу, відділу розслідувань та оперативної роботи та юридичного відділу.

Як вже зазначалося раніше, одним з найбільш важливих спеціальних режимів безпеки є режим збереження комерційної таємниці та об'єктів інтелектуальної власності. У рамках роботи у ОБГ з забезпечення режиму комерційної таємниці представники вищеперерахованих відділів провадять спільну діяльність щодо [узагальнено з 6, 23, 30, 79, 112, 151]: класифікації інформації відповідно до вимог щодо її конфіденційності або важливості для підприємства; визначення необхідного рівня захищеності інформації; підготовки технічних пропозицій відносно запобігання витоку інформації технічними каналами та превенції спроб несанкціонованого доступу до інформації; вдосконалюють та оновлюють комплексну систему захисту інформації; займаються розробкою локальних нормативно-правових актів, які встановлюють правила доступу користувачів до інформації, що становить комерційну таємницю; підготовки пропозицій модернізації системи захисту комерційної таємниці з урахуванням інноваційних технологій; аналітичної оцінки стану системи захисту комерційної таємниці; прогнозування виникнення теоретично-можливих загроз; здійснення контролю та перевірок працівників, на предмет дотримання ними нормативних вимог щодо не розголошення комерційної таємниці; розроблення спеціальних навчальних програм для персоналу, з урахуванням особливостей технології обробки інформації в організації і необхідного рівня її захищеності тощо.

Напрямок 5. Розробка та впровадження заходів з удосконалення системи економічної безпеки підприємства.

Для реалізації своїх повноважень у даному напрямі у ОБГ задіяні працівники інформаційно-аналітичного відділу, відділу матеріального забезпечення та юридичного відділу.

До їхніх основних функціональних повноважень у даному напрямку належать: визначення та подальший розвиток стратегії забезпечення економічної

безпеки підприємства; підготовка інформаційно-аналітичних документів, оглядів, методичних рекомендацій, упровадження в діяльність новітніх методик удосконалення системи економічної безпеки підприємства; розробка тактичних і оперативних дій для мінімізації наслідків кризи та негативного впливу загроз; здійснення моніторингу стану економічної безпеки на підприємстві; вдосконалення структури економічної безпеки підприємств за видами діяльності, розробка оцінювання рівня економічної безпеки підприємства; забезпечення значної ефективності роботи, збільшення фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємства; удосконалення правової захищеності діяльності підприємства; здійснення аналізу облікової політики підприємства з метою можливого виявлення зловживань службовим становищем, розкрадання, вчинення інших протиправних дій співробітниками підприємства; створення системи контролінгу та забезпечення її належного функціонування; проведення розслідування у справах про нанесення економічного збитку працівниками підприємства.

Напрямок 6. Спеціальний відбір, навчання та підготовка персоналу.

Для реалізації своїх повноважень у даному напрямі у ОБГ задіяні працівники інформаційно-аналітичного відділу, відділу розслідувань та оперативної роботи та юридичного відділу.

До їхніх основних функціональних повноважень у даному напрямку належать: формування кадрової стратегії підприємства; проведення підбору кадрів шляхом власного анкетування та тестування; проведення інструктажу при прийомі на роботу; участь у процесі навчання персоналу підприємства; розробка програми підвищення кваліфікації персоналу; проведення аудиту персоналу підприємства; розробка методики організації системи перевірки відомостей про персонал, розробка схеми внутрішнього контролю персоналу; удосконалення управлінської практики роботи з персоналом, який має доступ до комерційної таємниці; розробка посадових інструкцій; здійснення аналізу та оцінки компетентності персоналу та подальшого її розвитку; перетворення навчання персоналу на результативне інвестування ресурсів задля досягнення цілей ор-

ганізації тощо.

Напрямок 7. Контроль за діями персоналу підприємства.

Для реалізації своїх повноважень у даному напрямі у ОБГ задіяні працівники відділу розслідувань та оперативної роботи та відділу матеріального забезпечення.

До їхніх основних функціональних повноважень у даному напрямку належать [узагальнено з 13, 23, 30, 49, 126, 151, 159]: розробка заходів фізичної безпеки працівників та їхніх родичів; забезпечення працівників підприємства необхідними засобами захисту (наприклад, технічного та інформаційного); збір інформації щодо можливого виникнення загроз та фіксації спроб злочинних дій по відношенню до працівників підприємства; проведення внутрішніх розслідувань щодо конфліктних ситуацій між працівниками підприємства; проведення перевірок осіб, які займають керівні посади; розробка стандартів планування і контролю за виконанням планових завдань; здійснення контролю за виконанням планових завдань; розробка стратегії звільнення працівників залежно від посади; взаємодія з представниками правоохоронних і контролюючих органів (СБУ, МВС, прокуратура, антимонопольний комітет); вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві тощо.

Напрямок 8. Контроль діяльності контрагентів та підрядників.

Для реалізації своїх повноважень у даному напрямі у ОБГ задіяні працівники відділу розслідувань та оперативної роботи та юридичного відділу.

До їхніх основних функціональних повноважень у даному напрямку належать [узагальнено з 30, 49, 112, 126, 151, 159]: забезпечення правового захисту діяльності підприємства; проведення правової експертизи господарських договорів підприємства (зокрема проектів таких договорів); здійснення моніторингу діяльності контрагентів та підрядників; проведення перевірок контрагентів та підрядників у базах даних, таких як Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, База оголошень з тематики банкрутства, на офіційному сайті Вищого господарського суду України, Єдиний державний реєстр судових рішень, План державних пе-

ревірок підприємств та інформацію про суб'єктів господарювання, які мають податковий борг; здійснення оцінки добросовісності контрагентів та підрядників; юридичний супровід укладення угод тощо.

Напрямок 9. Розробка та реалізація PR-заходів.

Для реалізації своїх повноважень у даному напрямі у ОБГ задіяні працівники інформаційно-аналітичного відділу та відділу матеріального забезпечення.

До їхніх основних функціональних повноважень у даному напрямку належать: аналіз цільових груп та виявлення потенційно небезпечних груп зовнішнього іміджового впливу; встановлення цілей та завдання PR-кампанії підприємства; визначення проблем у надійності каналів комунікації; розробка відповідних технологій зв'язків з цільовими групами; створення позитивного іміджу підприємства; розробка і реалізація PR-кампанії, спрямованої на протидію "чорному піару"; підготовка та написання прес-релізів; взаємодія зі ЗМІ; оцінка ефективності PR-кампанії; розробка системи антикризової діяльності тощо.

Потрібно розуміти, що наявність вищезазначених відділів, працівники яких залучаються до певних ОБГ, залежить від розмірів та фінансової спроможності підприємства. На невеликих підприємствах таких відділів може не бути, але повинні бути окремі фахівці, посадові обов'язки яких є близькими за суттю. На рис. 3.7 зобразимо удосконалений варіант служби економічної безпеки великого підприємства, у основу якого покладені структури на рис. 2.5 та 2.6 зі змінами, що обґрунтовані автором у цьому підрозділі.

З метою спрощення сприйняття на рис. 3.6 не наведено функціональний зміст окремих відділів, який може мати вигляд секторів або ж бюро, але такий зміст повинен бути і він залежить від специфіки безпекозабезпечувальної діяльності конкретного підприємства. Або ж взагалі відділ може бути представлений лише одним фахівцем. Пунктирні лінії, що символізують включення представників відділів до ОБГ, вказані двох типів. Перший означає, що включення до кожної ОБГ представників відділу розслідувань та оперативної робо-

ти та відділу матеріально-технічного забезпечення є обов'язковим з огляду на важливість та універсальність щодо будь-якої загрози. Другий тип включення є не обов'язковим для усіх інших відділів, але є залежним від специфіки на-пряму діяльності конкретної ОБГ.

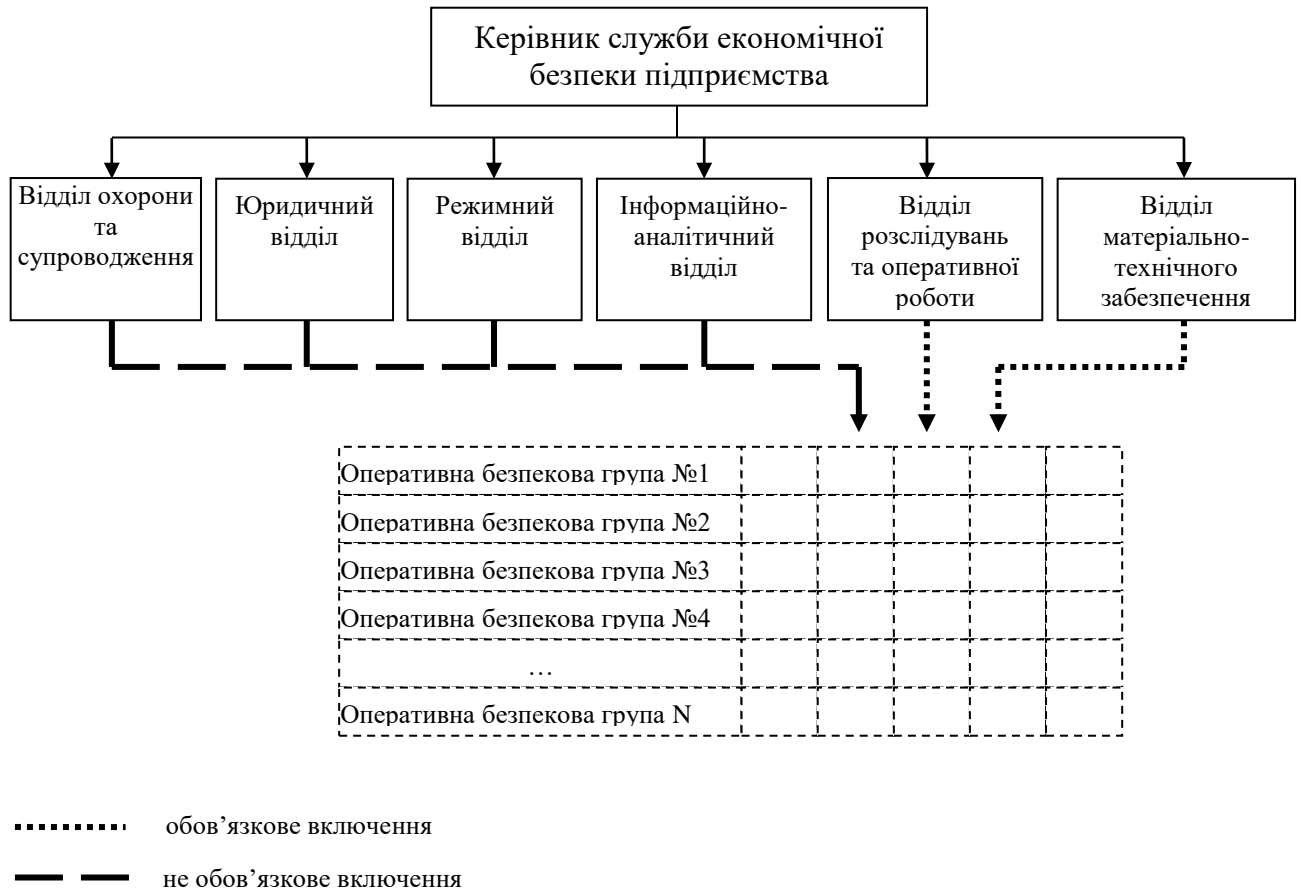


Рис. 3.7. Фрагмент удосконаленої організаційної структури служби економічної безпеки підприємства.

Розроблено автором.

Отже, на рис. 3.7 наведено фрагмент оргструктури з точки зору того, що на неї мають вплив значна кількість чинників, які характеризують діяльність конкретного підприємства. Може бути інший склад та структура відділів, інші принципи включення представників відділів до ОБГ, але повинен зберігатися головний принцип – усі захисні функції системи економічної безпеки підприємства реалізуються оперативними безпековими групами як найбільш ефективними формами реалізації функцій системи економічної безпеки підприємства.

3.3. Концепція створення оперативної безпекової групи як ключового структурного елементу служби економічної безпеки підприємства

Удосконалення організації управління у системах економічної безпеки сучасних підприємств базується на декількох окремих підходах, логіка поєднання яких зображена на рис. 3.4. З цього випливає висновок, що принципи управління за охоронним та захисним мета-напрямами діяльності служби економічної безпеки є різними, що обумовлено відмінностями виконуваних функцій та завдань. Склад та структура охоронних завдань є відносно усталеною та прогнозованою, тому структура управління за охоронним мета-напрямом може бути сформована за лінійно-функціональним типом. Натомість складність та невизначеність загалу завдань захисного мета-напрямку унеможливорює застосування жорстких, механістичних типів структур управління. Потрібні структури, здатні до виконання множини унікальних, нетипових та непрогнозованих завдань. З цією метою у підрозділі 3.2 запропоновано застосування матричної адаптивної структури управління, сформованої із застосуванням ситуаційного підходу до визначення складових елементів за принципом тимчасового існування, які у нашому дослідженні названі "оперативними безпековими групами".

Головною ідеєю, що покладена у основу такої структури, є утворення групи на час вирішення певного завдання чи здійснення певного заходу. Організація роботи самої групи пропонується на засадах проектного підходу. Тобто створення групи та організація виконання певного завдання нею повинні мати вигляд логічного цілісного управлінського заходу, що поєднує у собі задачі, необхідні ресурси та час, потрібний на виконання задач.

Надалі розкриємо ці аспекти більш докладно. Взаємодія – це одна з властивостей управлінської діяльності, що, забезпечуючи розподіл праці і узгодженість дій, дозволяє економити сили, засоби, час, реалізувати завдання, які неможливо вирішити розрізнено, роз'єднано. Об'єднання людей є одним із завдань взаємодії у службі економічної безпеки, що дозволяє організувати єдине

управління, визначити місце і роль кожного учасника. Таким чином, організація взаємодії включає встановлення прав і обов'язків сторін, порядок відносин, розстановку сил і засобів.

На нашу думку, оперативна безпекова група – це найбільш оптимальна організація взаємодії суб'єктів забезпечення ЕБП. ОБГ – тимчасове організаційне утворення, засноване на підставі нормативно-правових актів, що складається з фахівців постійних відділів служби економічної безпеки та фахівців інших департаментів, служб та відділів підприємства. Вона очолюється призначеним керівником та веде узгоджену роботу всіх учасників, спрямовану на профілактику та нейтралізацію загроз економічній діяльності підприємства.

Для більш чіткого розуміння сутності ОБГ та принципів її діяльності й отримання результатів слід застосувати аналогію з юридичної та правоохоронної діяльності [на основі узагальнення 9, 69, 115, 116, 123]. Правоохоронні органи використовують принцип створення оперативних груп з початку свого існування. Така форма організації діяльності історично довела свою ефективність. У правоохоронних органах оперативні групи створюються для розслідування певного злочину та включають набір функціонально різних фахівців, кожен з яких виконує певну роль. Обставини злочину зазвичай є складними та багатоаспектними, що змушує формувати оперативні групи такими ж. У цьому сенсі захисна діяльність, яку веде служба економічної безпеки підприємства, є подібною за завданнями та складністю до діяльності із розкриття злочинів. Вона також є складною, включає у себе не лише нейтралізацію наслідків загроз, що реалізувалися, а й встановлення причин цього та/або винних осіб. Захисна діяльність також включає заходи з попередження можливої реалізації потенційних загроз, що як об'єкт пошукової та аналітичної діяльності є значно більш складним ніж вже реалізована загроза, обставини якої є відомими. Тобто, у контексті даного дослідження, процес розкриття злочину можна онтологічно прирівняти до процесу попередження або нейтралізації загроз економічній діяльності.

У цьому ж контексті принципово важливим є призначення керівником

ОБГ фахівця відділу розслідувань та оперативної роботи, відповідно до структури відділів, зображеної на рис. 3.7. Фахівці цього відділу, відповідно до його функціонального навантаження, є саме спеціалістами з організації та проведення розслідувань на оперативно-аналітичній основі. Тобто фахівець такого відділу у юридичному розумінні є аналогом слідчого. Відповідно до змісту будь-якої події, слідчий має знання та навички організації роботи тимчасової групи. Призначення керівником ОБГ фахівця іншої функціональної спрямованості або відділу допустиме, але пов'язане з ризиком неефективності роботи групи.

Ефективність діяльності ОБГ в значній мірі залежить від чітко налагодженої і узгодженої діяльності її керівника та фахівців, які здійснюють аналітичну, оперативно-розшукову діяльність, поєднання процесуальних і оперативно-розшукових форм отримання суттєвої інформації, доказів та встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Ефективна взаємодія даних суб'єктів обумовлена тим що, як керівник, так і інші функціональні фахівці, мають специфічні, тільки їм властиві, засоби та навички проведення оперативної роботи й отримання необхідних результатів.

В цілому ми можемо розглядати два різних боки трактування поняття ОБГ. З одного боку, ОБГ являє собою організаційну форму взаємодії фахівців різних підрозділів підприємства. З іншого боку, ОБГ – це організаційне формування тимчасового характеру, що ґрунтується на нормативно-правових актах та принципах управління на підприємстві. В цю структуру включаються фахівці з розслідувань та аналітичної роботи, фахівці з інформаційного та матеріально-технічного забезпечення, юристи, фахівці фінансово-економічних підрозділів тощо. Призначення ОБГ – оптимальна організація заходів, які здійснюються фахівцями щодо попередження та нейтралізації загроз.

Логічний аналіз особливостей використання такої форми взаємодії як ОБГ, дозволяє виявити ряд незаперечних її переваг в порівнянні з одноосібною діяльністю, в першу чергу, за рахунок більш тісного об'єднання зусиль суб'єктів безпекозабезпечувальної діяльності на підприємстві.

Отже, ОБГ повинна відповідати таким ознаками: організованість, тимчасовий характер діяльності, участь представників різних служб або відділів, пріоритет процесуального керівництва.

До числа незаперечних переваг і аргументів на користь створення ОБГ нами були віднесені наступні:

- оперативне прийняття рішень організаційного характеру;
- комплексне використання сил і засобів фахівців функціональних підрозділів;
- створення оптимальних умов для здійснення пошукових, аналітичних та інших дій;
- використання спільного плану дій;
- розподіл обов'язків між керівником і фахівцями функціональних підрозділів та чітка координація їхніх дій;
- контроль за змістом, своєчасністю, активністю і результативністю дій всіх учасників групи тощо.

Дотримання принципів створення ОБГ зумовлює вимоги до функціонування груп: стабільний склад, чіткий розподіл обов'язків між членами групи, технічна оснащеність, високий рівень аналітичної роботи. Дуже важливо, щоб ОБГ була добре організована і певним чином структурована. У складі досить великої групи може створюватися штаб, на який покладається матеріально-технічне забезпечення, здійснення контролю за ходом роботи, координація взаємодії різних ланок (підгруп), проведення аналітичної роботи, підготовка інформації для вищого керівництва, облік і контроль за дотриманням актуальних термінів розробки заходів та провадження дій.

Різноманіття завдань та можливостей ОБГ дозволяє класифікувати їх за різними ознаками, наприклад, за внутрішньою структурою; за співвідношенням основних учасників; за кількістю залучених осіб; за функціонально-цільовим призначенням групи; за рівнем її організації; за часом функціонування.

Розглянемо ці різновиди докладніше. За часом функціонування ОБГ мо-

жуть бути двох типів: тимчасові короткострокові та тимчасові довгострокові. Межею коротко- та довгостроковості можуть бути різні часові проміжки, що залежить від ситуації та набору завдань для групи. Довгострокові групи у певних обставинах можуть отримати статус постійно діючих, але це не означає, що їхній склад та структура є постійно однаковими.

За функціонально-цільовим призначенням виокремлюється чотири види ОБГ:

Чергова ОБГ (тимчасова) – оперативно реагує на факти реалізації загроз, організовує невідкладні дії по "гарячих слідах" щодо припинення дії загрози та мінімізації наслідків. Наприклад, це група, яка невідкладно реагує на викрадення майна чи інформації, намагається найшвидше повернути втрачене майно та змінити режими доступу до майна та інформації, щоб унеможливити повторне викрадення.

Спеціалізована ОБГ (тимчасова або постійно діюча) – створюється для роботи щодо певної категорії загроз економічній діяльності підприємства. Якщо ці загрози мають характер постійної високої імовірності реалізації або постійно реалізуються та потребують безперервних дій щодо нейтралізації наслідків, то ОБГ може бути постійно діючою. Ознакою ОБГ цього виду є висока професійність залучених учасників щодо певних видів загроз. Прикладом спеціалізованої ОБГ є група, що здійснює діяльність з повернення проблемної дебіторської заборгованості.

Цільова ОБГ (тимчасова) – створюється для роботи по конкретній загрозі чи по конкретному джерелу загроз. Створюється у випадках, коли необхідно тимчасово зосередити увагу на важливому напрямі: певний вид загроз почав реалізуватися частіше ніж раніше, певне джерело загроз активізувалось порівняно з іншими; виявлено принципово новий тип загроз, який раніше був невідомий, тощо. Різновидом цільової ОБГ є *разова* група, яка створюється для виконання одного об'ємного та складного завдання у межах цільової групи. Прикладом цільової ОБГ є група, яка створена для роботи по певному постачальнику, що значно перевищує середньостатистичний рівень обсягів неякіс-

них поставок. Прикладом разової групи є ОБГ, створена для пошуку та обґрунтування нового, економічно більш безпечного способу відбору постачальників сировини на підприємство.

Спільна ОБГ (тимчасова) – створюється у вигляді групи зі значно розширеними функціями або повноваженнями за рахунок залучення інших служб чи відділів підприємства, чия діяльність пов’язана із забезпеченням економічної безпеки нерегулярно, епізодично чи навіть взагалі не пов’язана. Спільні ОБГ створюються у випадках недостатності повноважень служби економічної безпеки підприємства для проведення пошуково-аналітичних дій та притягнення до відповідальності посадових осіб підприємства. Наприклад, така група може займатися діями керівника підприємства, що призвели до економічних втрат та збитків. Зокрема це реалізація керівником власних деструктивних економічних інтересів: крадіжок, корупції тощо. У такому випадку спільна група має набути певного обсягу інституціональних повноважень, ваги яких було б достатньо для притягнення керівника до відповідальності. Також спільні ОБГ можуть створюватися щодо протидії дуже потужним та системним загрозам, наприклад, спробі рейдерського захоплення підприємства.

Співвідносність за розмірами розглянутих видів ОБГ наведена на рис. 3.8.

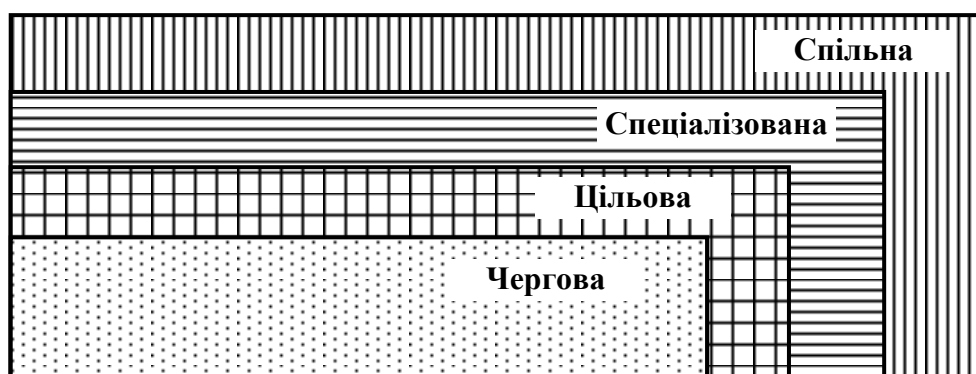


Рис. 3.8. Схематичне представлення розмірів окремих видів ОБГ порівняно один з одним.

Розроблено автором.

За ознакою різновиду внутрішньої організаційної структури ОБГ розпо-

діляються на:

ОБГ без підгруп, очолювана єдиним керівником;

ОБГ, що складається з декількох самостійних підгруп, очолювана єдиним керівником;

ОБГ, що складається з декількох самостійних підгруп, які очолюють окремі керівники.

За ознакою рівня організації ОБГ можна виокремити групи, що створені на рівні:

керівника управляючої компанії або холдингу;

керівника дивізіону;

керівника підприємства;

керівників департаментів та управлінь;

керівників нижчої ланки управління.

За ознакою чисельності ОБГ можна виокремити:

групи малої чисельності (до 10 осіб);

групи середньої чисельності (від 10 до 30 осіб);

групи великої чисельності (від 30 до 50 осіб);

супергрупи (понад 50 осіб).

В кінцевому підсумку, склад та структура ОБГ служби економічної безпеки підприємства є постійно змінними з огляду на домінування ситуаційного підходу до їх формування. Тому вищезазначені класифікаційні різновиди у реальних умовах спілітаються та доповнюють одне одного. Кожне підприємство виходить з власних потреб у кількості та функціональному навантаженні таких груп.

Наступним важливим компонентом розкриття авторського підходу до формування служби економічної безпеки підприємства є аспект організації діяльності створених ОБГ. Власне створення ОБГ із заданим призначенням – це лише перша частина концепції використання тимчасових груп. Не менш важливими є принципи та підходи до організації їхньої роботи. У якості концептуального у даному випадку автором запропоновано використання проектного

підходу.

Теоретичні основи проектного підходу є широко розкритими у сучасній науковій літературі, тому зупинимось лише на найважливіших аспектах. З точки зору проектного менеджменту проектом є "обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості унікальна сукупність процесів, направлена на досягнення унікальних цілей та завдань для створення нової цінності (продукту або послуги)" [144]. Таке визначення є дуже вдалим та точно характеризує аспект логічного взаємозв'язку цілей, ресурсів, часу та обмежень щодо них.

Проекти, як сукупність процесів, є складними вже по самій своїй суті. На думку [75] "...вони включають в себе виконання численних взаємозалежних дій. В окремих випадках ці взаємозв'язки досить очевидні, в інших випадках немає. Деякі проміжні завдання не можуть бути реалізовані, поки не завершені інші завдання; деякі завдання можуть здійснюватися тільки паралельно тощо. Якщо порушується синхронізація виконання різних завдань, весь проект може бути поставлений під загрозу. Це дозволяє зробити висновок, що проект являє собою систему, тобто ціле, що складається з взаємозв'язаних частин, причому систему динамічну, і, отже, вимагає особливих підходів до управління" [75].

Порівнюючи з предметом нашого дослідження можна з упевненістю сказати, що здійснення діяльності ОБГ – це той же проект, який регламентований процесуальними рамками та відносинами управління на підприємстві. Унікальність результату діяльності ОБГ щодо попередження або нейтралізації загрози визначається: власне унікальністю загрози; індивідуальністю персонального складу групи; сукупністю конкретних факторів, що сприяють і перешкоджають діяльності; особливостями законодавчого регулювання.

Відповідно до тлумачень проектного менеджменту замовником діяльності ОБГ у вигляді окремого проекту є керівник служби економічної безпеки. Командою проекту буде: керівник ОБГ – менеджер проекту (керівник команди проекту); члени ОБГ (фахівці) – члени команди проекту.

Успіх проекту багато в чому залежить від того, наскільки точно ви розумієте, чого хочете досягти. Керівник ОБГ як менеджер проекту, працюючи на

замовника – керівника служби економічної безпеки, повинен пам'ятати, що його завдання – почати проект і робити те, що він вважає за потрібне, щоб попередити реалізацію загрози чи нейтралізувати наслідки такої реалізації (завершити проект). При цьому необхідно весь час шукати відповіді на запитання – наскільки прийняті ним рішення і його дії оптимальні з точки зору керівника служби економічної безпеки (замовника).

Плани безпекозабезпечувальних заходів також мають значну схожість з планами проектів. План – один з найважливіших елементів управління проектами. Він дозволяє керівнику ОБГ (менеджеру проекту) гарантувати досягнення результатів проекту в рамках бюджету і з дотриманням термінів. Поки керівник ОБГ не склав план, він не знає, скільки часу і сил йому знадобиться, а ці дані необхідні при виконанні проекту будь-якої складності; без нього (плану) він позбавлений орієнтирів. Складання плану проекту дозволяє: оцінити терміни і бюджет діяльності; роз'яснити деталі членам команди; розподілити функції між членами ОБГ (учасниками проекту).

Розписавши всі дії і оцінивши терміни, керівник ОБГ (менеджер проекту) отримує чорновий варіант плану. У разі виникнення сумнівів у правильності підрахунків рекомендується залишати певний резерв коштів і часу, на які можна розраховувати у крайньому випадку. Наявність резерву свідчить не про зайву обережність, а про розумне управління. Керівник ОБГ відповідає не тільки за підсумковий результат, не лише за особисто виконані пошукові, аналітичні та керівні дії, але і за поточну діяльність підпорядкованих фахівців групи.

Тому для успішного виконання своїх обов'язків керівнику ОБГ необхідно бути в курсі всього, що відбувається в ході роботи групи. Частину відомостей можливо отримати від фахівців особисто, частина – з їхніх звітів. Корисно періодично проводити невеликі наради з членами ОБГ, під час яких необхідно зупинитися на наступних питаннях:

яку роботу члени ОБГ виконали за минулий звітний період, як іде виконання плану;

що члени групи мають намір виконати в наступному періоді і наскільки це відповідає затвердженим планам;

чи з'явилися певні нові проблеми або ризики, чи потрібно вносити зміни до плану.

У діяльності із попередження та нейтралізації загроз планування повинно стати важливою функцією. План, складений хоча б в загальних рисах, служить передумовою створення групи, оскільки без нього навряд чи можна усвідомити, який обсяг діяльності, і правильно вирішити, скільки фахівців повинно працювати по проекту.

Виходячи з наявності початкової значимої інформації, необхідно визначити, які обставини належать доведенню і виділити, які з них встановлені, а які необхідно встановити. Виходячи з цього, необхідно виділити обставини ситуації і на їхній основі висунути робочі гіпотези, визначити засоби їхньої перевірки з урахуванням передбачуваного алгоритму дій фахівця ОБГ або оперативного працівника, учасника ОБГ. Передбачувані пошукові та аналітичні дії по проекту дозволяють керівнику визначити необхідні оперативно-розшукові та інші аналітичні заходи.

Робота ОБГ, планується на основі принципів обґрунтованості, повноти, індивідуальності, конкретності і динамічності.

Сутність принципу обґрунтованості планування полягає в тому, що в основі планів повинні знаходитися достовірні відомості про обставини, які підлягають встановленню, отримані як аналітичним, так і оперативно-пошуковим шляхом. Обґрунтованість планування є обов'язковою умовою реальності плану, під якою розуміється дійсна можливість не тільки виконати заплановане, але і виконати його в намічені терміни і передбаченими засобами.

Дотримання принципу повноти дозволяє здійснити всі необхідні дії, спрямовані на вирішення поставлених перед ОБГ завдань. Індивідуальність планування проявляється в тому, що плани повинні враховувати як особливості конкретної ОБГ, фактичні дані про конкретні загрози, так і особистісні та професійні якості учасників групи.

Принцип конкретності планування полягає в тому, що в планах має бути чітко відображено: які саме дії необхідно провести, де, коли і хто буде їх здійснювати.

Динамічність плану – це можливість його коригування з урахуванням змін ситуації. Слід зазначити, що в разі зміни ситуації реалізація навіть добре підготовленого плану, який не враховує ці зміни, малоефективна, а іноді і просто шкодить роботі групи.

Додатково до розглянутих принципів планування, на нашу думку, слід також віднести принципи законності, спільності та узгодженості.

Принцип законності передбачає необхідність відповідності всіх запланованих заходів з чинним законодавством.

Принцип спільності має на увазі, що ОБГ є формуванням, в якому планування здійснюється не тільки одноосібно її керівником або іншим співробітником, а й групою.

У діяльності ОБГ принцип узгодженості планування реалізується в тому, що члени групи розробляють перелік і послідовність проведення аналітичних дій і оперативно-розшукових заходів в їхній взаємозалежності, що дозволяє усунути дублювання.

Наступним важливим аспектом планування є ступінь залучення членів групи. Оскільки ОБГ передбачає діяльність кількох осіб, виникає питання про доцільність участі в плануванні роботи групи всіх осіб, що входять до її складу або плануванням потрібно займатися тільки її керівнику.

Щоб відповісти на це питання, необхідно розглянути переваги та недоліки колективного та одноосібного планування.

Спільна діяльність передбачає необхідність і можливість колективного планування цієї діяльності. На практиці нерідко використовується, наприклад, такий його метод як "мозковий штурм". Суть його полягає в тому, що кожен з учасників групи висуває свої ідеї, кількість і якість яких не обмежується. Після цього всі висловлені ідеї, версії підлягають ретельному аналізу і використовуються найбільш вдалі з них. Для проведення аналітичної роботи можуть бути

запрошені досвідчені співробітники, які не входять в ОБГ. Всім цим процесом керує керівник групи, якому належить і право прийняття остаточного рішення.

Виходячи з такого плану, керівник з урахуванням майбутніх одночасних аналітичних дій і оперативно-пошукових заходів, приймає практичне рішення шляхом проведення організаційно-управлінських дій із залученням додаткових сил і засобів, тобто створення ОБГ.

Плануванню та організації діяльності групи передують прогностична оцінка ситуації щодо певної загрози чи загроз, визначення алгоритму дій керівника і алгоритмізація, програмування і моделювання процесу роботи групи. Робота щодо багатоепізодних, складних за обсягом і змістом загроз з використанням різних тактичних операцій і комбінацій, одночасним проведенням декількох аналітичних дій забезпечуються оперативно-пошуковими заходами за участю різних фахівців. Таким чином, спочатку здійснюється аналіз і оцінка значущої інформації, що дозволяє спрямовувати хід подальшого напрямку роботи та обрати необхідний алгоритм дій, тобто сформуванню доцільний і оптимальний перелік фахівців та аналітичних дій, оперативно-пошукових, організаційних і оперативно-технічних заходів. Аналогічний підхід може бути використаний і для визначення оперативно-пошукових заходів або оперативного супроводу ситуацій під кожен конкретний випадок фіксації нової загрози чи її прояву.

Узгоджене планування аналітичних та оперативно-пошукових заходів має охоплювати всі етапи роботи за конкретною загрозою. Забезпечення її безперервності покладається на керівника ОБГ та фахівців, відповідальних за оперативно-пошукові заходи.

В цілому, з процесної точки зору, діяльність ОБГ можна представити як певну послідовність етапів – рис. 3.9.

Надалі розглянемо декілька організаційних аспектів створення ОБГ. Визначено, що ОБГ створюються на підставі вивчення зібраної інформації щодо поточної ситуації та перспектив реалізації загрози, коли стають очевидними труднощі діяльності щодо цієї загрози одним фахівцем. Переваги "бригадного"

методу попередження та нейтралізації наслідків загроз, як уже зазначалося раніше, є очевидними, оскільки:

по-перше, колективні зусилля фахівців можуть реально забезпечити одночасну аналітично-пошукову роботу за декількома напрямками розвитку ситуації;



Рис. 3.9. Процес роботи ОБГ за конкретною загрозою.

Розроблено автором.

по-друге, дозволяють на більш високому якісному рівні провести аналітичні та оперативно-пошукові дії, які вимагають одночасної участі декількох спеціалістів;

по-третє, колективне обговорення фахівцями, які входять до складу групи, питань, що виникають в процесі діяльності по певній загрозі також, як правило, дає позитивний результат;

по-четверте, груповий метод діяльності забезпечує можливість швидкої і найбільш доцільною розстановки сил фахівців-членів групи в той чи інший момент діяльності;

по-п'яте, колективні зусилля фахівців створюють умови, які дозволяють керівнику приділяти належну увагу аналітичній роботі з інформацією і питан-

ням координації діяльності фахівців-членів групи з діяльністю інших відділів або служб, що здійснюють підтримку діяльності служби економічної безпеки підприємства.

У великих ОБГ, які здійснюють діяльність щодо особливо складних і об'ємних справ, можуть створюються оперативні штаби. В обов'язки цих штабів входить накопичення основних інформаційних матеріалів та аналітичних висновків, їхня класифікація та узагальнення. Після обробки ці матеріали штабу використовують всі члени групи і, перш за все, її керівник. Штаби комплектуються з найбільш професійних співробітників, які мають досвід аналітичної роботи. Керівництво штабом здійснює керівник ОБГ.

Кожен фахівець-член ОБГ в межах своєї компетенції має самостійність. Від свого імені він організовує і проводить пошукові дії, має право брати участь в діях та заходах, що проводяться іншими фахівцями, самостійно складає звітні документи і несе за свої дії відповідальність. Керівник ОБГ, відповідальний за роботу групи в цілому, здійснює загальне керівництво, але має право проводити будь-які пошукові дії, користуючись повноваженнями відповідального фахівця. Склад групи може змінюватися (зменшуватися, збільшуватися, одні фахівці замінюються іншими). Це залежить від характеру та складності завдань, що поставлені перед групою. Проте у певних випадках, наприклад, по групі протидії рейдерству, бажана стабільність ОБГ, так як включення в її склад нових фахівців вимагає введення їх в курс справи, вивчення ними матеріалів щодо діяльності групи, з'ясування завдань, що стоять перед групою на конкретному етапі діяльності, знаходження спільної мови з іншими членами групи, на що потрібно чимало часу. Керівник ОБГ повинен ініціювати питання про розширення, зменшення або кадрову зміну складу групи. Він же вирішує всі питання з підтримки належної діяльності групи (забезпечення транспортом, оргтехнікою, спецзасобами тощо).

Останньою управлінською складовою, яку потрібно розглянути, є складова контролю за діяльністю ОБГ.

Природа контролю полягає в тому, що ніяка оперативна діяльність, різ-

новидом якої є діяльність оперативної безпекової групи, не може бути абсолютно досконалою. Специфіка діяльності ОБГ прямо впливає і на специфіку контролю в цій сфері. Початкове розуміння природи і призначення контрольної функції в роботі служби економічної безпеки підприємства загалом можливо тільки виходячи з розуміння наступних її системно-операційних властивостей.

Людський фактор. Діяльність щодо попередження та нейтралізації загроз практично неможливо механізувати, звівши до мінімуму "людський фактор". Незважаючи на широке використання інформаційних технологій, новинок техніки і досягнень науки, основним елементом пошукової діяльності та прийнятті юридично значущих рішень є конкретна людина. А оскільки мотиваційна структура особистості фахівців з безпеки неоднорідна, серед них досить багато тих, хто прагне мінімізувати своє індивідуальну навантаження, в тому числі і шляхом недбалого виконання обов'язків.

Парадокс похибки. Будь-яка операційна діяльність, як людини, так і автомата, передбачає певний рівень помилковості. Цей рівень залежить як від індивідуальних якостей фахівця (освіченість, сумлінність, психофізичний стан, уважність), так і умов праці (обсяг службової навантаження, наявність або відсутність сторонніх перешкод тощо). Фахівець з безпеки, так само, як і працівник будь-якої іншої сфери діяльності, має право на професійно допустимий рівень похибки. Цей рівень, зрозуміло, в кожній професії різний. У [112] зазначено, що "парадокс похибки" в аналітично-пошуковій діяльності полягає в тому, що з законодавчо-нормативної точки зору фахівець служби безпеки підприємства, як такої, що пов'язана з нормами законності у високій мірі, не має права взагалі ні на який рівень похибки.

Зона невизначеності. Незважаючи на значні досягнення економічної безпекології в області алгоритмізації аналітично-пошукової діяльності, в ній залишається значне поле невизначеності, в якому можуть виникати несподівані пошукові і правові ситуації, в яких дуже важко спрогнозувати поведінку фахівця з безпеки. Тому несвоєчасне усунення порушень і виправлення помилок можуть, в силу кумулятивного ефекту, може призвести до накопичення

такого їхнього критичного обсягу, який спричинить повний і безповоротний "розвал" діяльності або навіть "провал" цілого напрямку безпекозабезпечувальної діяльності.

Принципи контролю за діяльністю ОБГ представляють собою основні ідеї доктринального або практичного характеру, а також вихідні та керівні положення, закріплені в організаційних актах підприємства в сукупності визначають природу, сутність і порядок контрольних процедур.

Принципи контролю за ефективністю діяльності ОБГ у своїй сукупності утворюють систему, оскільки вони знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку, взаємозумовленості і взаємодії. При цьому нижче представлені принципи не втрачають своєї самостійності і є рівнозначними. Такі принципи багато в чому зумовлені специфікою діяльності підприємства, та й самі, в свою чергу, перетворюють діяльність, надаючи їй свій неповторний індивідуальний вигляд. Ми виділяємо чотири принципи контролю.

Економічність. За загальним правилом витрати на організацію контролю (матеріальні, фінансові, кадрові) повинні бути значно нижче, ніж витрати на роботу операційної підсистеми, що виробляє кінцевий продукт. В іншому випадку робота всієї системи виявиться нерентабельною. Однак служба економічної безпеки підприємства не завжди може керуватися міркуваннями рентабельності (хоча і не може повністю ігнорувати їх). Тому принцип економічності в організації контролю в службі економічної безпеки не може бути зведений в догму. Разом з тим очевидно, що службі економічної безпеки витрати на контроль не можуть бути рівними або перевищувати витрати на саму діяльність, в іншому випадку зрозуміло, що десь (або в організації контролю, або у організації діяльності служби або одночасно і в обох випадках) утворився системний дисбаланс. Основним засобом підвищення економічності контролю є оснащення його передовими технологіями.

Своєчасність. Контроль повинен бути закладений в процедури та процеси діяльності служби економічної безпеки підприємства на стадії стратегічного планування, а не бути реакцією на проблеми, що виникли.

Простота. Своєчасність і економічність контролю можуть бути досягнуті тільки за умови його простоти. Але контроль не повинен бути примітивним, навпаки, він повинен бути високотехнологічним. Технології контролю не можуть бути складніше, ніж сама діяльність служби економічної безпеки підприємства.

Співмірність. Контроль не повинен бути надмірним - це породжує додаткову бюрократичне навантаження на систему управління підприємством. Але він не може бути і недостатнім, безсистемним, і неповним – в такій ситуації він не зможе утримати систему в межах керованості.

Отже, ефективний і своєчасний контроль починається не тоді, коли ОБГ розпочала свою діяльність, а задовго до того, як керівник приступив до створення групи. І навіть ще раніше – до того, як з'явився сам керівник групи. Контроль починається на стадії стратегічного планування, а згодом щільно супроводжує кожную стадію аналітично-пошукової діяльності. Таким чином, ми виділяємо чотири стадії контролю: стратегічну, початкову, операційну та резолютивну.

На стратегічній стадії, при постановці мети групи, ми чітко формулюємо той результат, який збираємося отримати від ОБГ на виході. Наприклад, ми ставимо за мету мінімізувати кількість проваджень за певними загрозами, що запізнилися з результатами та загрози були реалізовані у тій чи іншій мірі щодо підприємства. Однак для того, щоб мати чіткі і однозначні критерії того, що вважати досягненням цієї мети, а що – ні, необхідно встановити відповідні мети стандарти чи норми. Одночасно з встановленням стандартів повинні бути передбачені масштаби допустимого відхилення від цих стандартів. Тепер необхідно підготувати нормативну базу, в якій будуть чітко вказані шукані цілі, стандарти і масштаб відхилення, а також, по можливості, засоби їхнього досягнення і інструменти контролю. Іншими словами, ці стратегічні ідеї повинні бути пов'язані з конкретними організаційно-управлінськими рішеннями.

На початковій стадії контролюються параметри ресурсного забезпечення діяльності ОБГ. У безпекозабезпечувальній діяльності матеріально-технічні

ресурси, безумовно, дуже важливі. Якщо фахівець з безпеки не буде оснащений сучасною організаційною технікою та інформаційними ресурсами, це негативно позначиться на швидкості вироблених ним операцій. Однак ключове значення мають трудові ресурси, тобто самі фахівці. Якщо на стадії підбору кадрів для групи не вдалося здійснити дієвий початковий контроль, залучаючи і відбираючи для роботи найбільш освічені і працездатні кадри, то це поставить під сумнів можливість групи з досягнення визначених цілей. Економія на фахівцях призведе до більш значних економічних втрат від наслідків реалізованих загроз.

Операційна стадія контролю забезпечується системою зворотного зв'язку. Це поточний, по суті, контроль, коли предметом контролювання є не результат, а процес діяльності групи. Тобто це контроль за досягненням проміжних цілей.

На резолютивній стадії контролю, тобто коли діяльність групи завершена, основним завданням є правильна оцінка отриманого результату. Для цього можуть застосовуватися безліч методик. Чим максимально більший радіус дії контролю вдасться забезпечити аналітичними показниками, тим повніше буде картина. Однак поряд з повнотою необхідно забезпечити також достовірність такої оцінки.

Отже, ми доходимо до проміжного висновку, що проектно-орієнтована діяльність набуває все більшої актуальності в світовому і українському суспільстві. Сьогодні необхідно управляти саме проектами, а не процесами або функціями підприємств. Забезпечення економічної безпеки підприємств за захисним напрямом є діяльністю, яка повністю відповідає ідеології проектного підходу. Природа та характер кожної окремої загрози економічній діяльності підприємства є достатньо різними для того, щоб намагатися створити єдиний алгоритм її попередження або нейтралізації наслідків. Тому організація діяльності служби економічної безпеки у вигляді набору проектів, що присвячені різним загрозам або певному типу безпекозабезпечувальних заходів, є найбільш доцільною у сучасних умовах.

Відповідно до цього, формування проектних груп, що в нашому дослідженні отримали назву оперативних безпекових груп, є уособленням формування матричної структури служби економічної безпеки підприємства. ОБГ стають основним елементом управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства. Така форма організації безпекозабезпечувальної діяльності дозволяє залучити фахівців оптимальної чисельності та якості.

Автором здійснена апробація наукових результатів дослідження. Зокрема на промислових підприємствах ТОВ "Науково-виробниче об'єднання "Неболайт" (м. Сєверодонецьк) та Публічне акціонерне товариство "Енергомашпесталь" (м. Краматорськ) автором запропоновані шляхи реформування діяльності із забезпечення економічної безпеки підприємства.

Підприємство ТОВ "НВО "Неболайт" є середнім за розмірами та чисельністю персоналу. У структурі управління підприємством допоки не існувало окремого структурного підрозділу, функціями якого було б забезпечення економічної безпеки підприємства. Існував відділ охорони, керівник якого підпорядковувався безпосередньо керівнику підприємства. Цей відділ виконував суто охоронні функції: охорона території, протидія крадіжкам майна підприємства тощо.

У результаті обробки та впровадження авторських пропозицій на підприємстві ТОВ "НВО "Неболайт" була сформована служба безпеки як окрема управлінська структура (рис. 3.10).

Як видно з рис. 3.10, служба безпеки підприємства має два відокремлених напрями діяльності, які уособлюються двома різними відділами, що організаційно спроектовані по-різному. Зокрема відділ охорони та інформаційної безпеки має усталену внутрішню структуру та постійний штатний розпис працівників з постійними функціями.

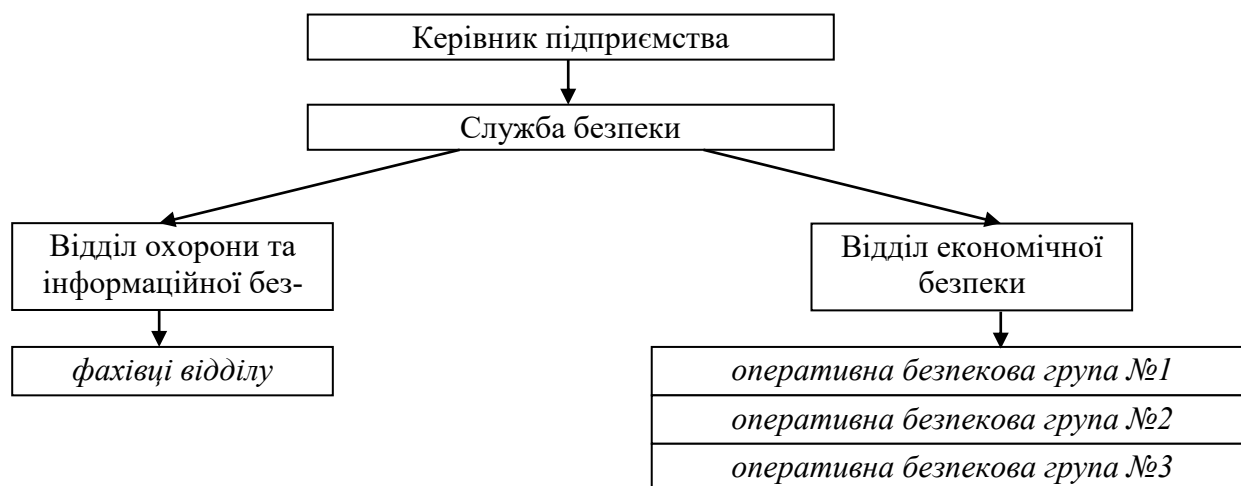


Рис. 3.10. Фрагмент структури управління підприємства ТОВ "НВО "Небо-лайт" з удосконаленою службою безпеки.

Розроблено автором.

Натомість відділ економічної безпеки, згідно штатного розпису, має набір однакових за назвами посад фахівців, що розподілені наказом керівника підприємства до складу трьох оперативних безпекових груп. Кожна з ОБГ працює за окремим напрямом безпекозабезпечувальної діяльності. ОБГ №1 працює за напрямом контролю та захисту від загроз з боку контрагентів, підрядників та інших агентів зовнішнього середовища. ОБГ №2 – за напрямом кадрової безпеки у діяльності підприємства. ОБГ №3 – на напрямом взаємодії з конкурентним середовищем, протидії рейдерству та дотримання стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Кожна з цих ОБГ за необхідністю може бути доповнена відповідними фахівцями з інших відділів та служб підприємства.

Таке реформування структури управління підприємством ТОВ "НВО "Неболайт" було здійснено у 2019 році та наразі відбувається становлення діяльності нової структури. Ефект від цього нововведення переважно організаційний: вирівнялась вертикаль управління економічною безпекою підприємства, впорядкований розподіл прав та відповідальності за управлінські рішення у сфері економічної безпеки, скорочена довжина та підвищена ефективність комунікаційних каналів в управлінні економічною безпекою підпри-

ємства тощо.

Також рекомендації автора були впроваджені у діяльність підприємства ПАТ "Енергомашпецсталь". На відміну від попереднього підприємства, ПАТ "Енергомашпецсталь" є великим підприємством з достатньо довгою історією функціонування служби безпеки. Служба безпеки ПАТ "Енергомашпецсталь" має у своєму складі відділ економічної безпеки, який виконує загал функції щодо протидії загрозам економічній діяльності підприємства.

Головна проблема, з якою стикається відділ економічної безпеки, полягає у еkleктичності дії множини загроз економічній діяльності підприємства. Зі статичної точки зору, на економічну діяльність підприємства впливає дуже значна кількість різноманітних загроз, які потребують значної кількості заходів реакції на них з боку підприємства, які суттєво відрізняються один від одного. Майже відсутня можливість універсалізації дій з боку служби безпеки щодо попередження та нейтралізації загроз з причини різноманіття етимології, спрямування, характеру дії та ступеня визначеності дії окремих загроз. У переважній частині випадків важко встановити, що є тригерами та драйверами дії тієї чи іншої загрози.

З динамічної точки зору, поява або зникнення небезпеки настання небажаних наслідків також є важко прогнозованою. Важко прогнозується як поява загрози, так і кінець її дії. Загрози, на які чекають – не реалізуються, а на які не чекають – реалізуються раптово.

Ця ситуація призводить до того, що у намаганні створити засоби реакції на усі можливі варіанти, діяльність служби безпеки в цілому та відділу економічної безпеки зокрема стає громіздкою та вартісною. Зважаючи на широкий загал потенційних загроз за окремими фахівцями служби безпеки закріплюються певні обов'язки. Чим ширше коло загроз – тим ширше коло фахівців, на яких покладено безпекозабезпечувальні функції та обов'язки. Але це незмінно призводить до відповідних патологій управлінських структур – фахівці не мають ані хисту, ані мотивації працювати з "не своїми" загрозами. Але їхня діяльність вартує підприємству значних коштів. Тобто принцип перенесення ува-

ги та зусиль на найбільш потрібний аспект у певний момент часу не спрацює. Тому, незважаючи на наявність відділу економічної безпеки, економічна діяльність підприємства систематично потерпає від реалізації певних загроз, а функція превентивності діяльності відділу майже не реалізується.

Автором було запропоновано цьому підприємству піти на експеримент та створити практику формування оперативних безпекових груп. На першому етапі експерименту ОБГ повинні формуватися з тих фахівців, що мають у штатному розписі служби безпеки, та за якими закріплені постійні функції та обов'язки. На другому етапі, за умови успішного досвіду першого етапу, – уся діяльність відділу економічної безпеки повинна здійснюватися силами оперативних груп, фахівців з постійно закріпленими функціями не повинно залишитися.

Наразі підприємство реалізує перший етап експерименту. На протязі 2019 – 2020 років на рівні служби безпеки було створено близько десяти ОБГ, які функціонували на тимчасовій основі. Також було створено дві ОБГ на рівні керівництва підприємством. Перша займається безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства при виході на нові зовнішні ринки. Друга зосереджена на рейдерстві та недобросовісній конкуренції.

В цілому досвід створення та функціонування ОБГ на підприємстві не є цілком позитивним. Деякі ОБГ виявилися непрацездатними попри значні зусилля щодо налагодження їхньої діяльності. Аналіз цих ситуацій дозволив дійти висновку щодо зміни деяких принципів створення ОБГ у майбутньому. Непрацездатність або слабка працездатність деяких ОБГ була значним чином зумовлена відсутністю у цих ОБГ фахівців з розвиненим почуттям субординації на кшталт тієї, що панує у силових структурах. Наявності фахівців - професіоналів у певних сферах забезпечення економічної безпеки виявилось недостатньо. У складі ОБГ обов'язково повинні поєднуватися фахівці з певних функцій та фахівці, придатні до організації діяльності у жорстко формалізованій структурі прийняття рішень. Тобто, у складі ОБГ дуже бажана наявність фахівців, що мають досвід служби у силових структурах або навчалися у відповідних

зкладах вищої освіти. Саме за рахунок поєднання чіткої субординації та професіоналізму у виконанні функцій ОБГ може досягти бажаної результативності діяльності. В кінцевому підсумку, це послугувало зміні підприємством кадрової політики щодо підбору персоналу для служби безпеки.

Експеримент у ПАТ "Енергомашспецсталь" в цілому вважається успішним, принаймні з огляду на приблизно десяти-відсоткове зниження щорічних витрат на утримання служби безпеки без зниження загальної результативності її діяльності.

В цілому результати апробації наукових пропозицій автора свідчать про практичну перспективність розробок щодо формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Ключовою та невід'ємною умовою існування підприємства та задоволення інтересів його акторів є досягнення стану певної узгодженості цих інтересів. Без такої узгодженості підприємство буде не у змозі виконувати свої економічні функції. Принципово важливим є досягнення узгодженості на основі згоди, а не на примусу, що базується на намаганні знизити зацікавленість акторів у перешкодах реалізації інтересів інших акторів. Складність досягнення стану узгодженості на основі згоди підриває віру акторів підприємства у можливості конструктивного узгодження і спонукає до намагань деструктивного узгодження, яке може знищити підприємство.

Одним з першочергових завдань системи економічної безпеки підприємства у нових реаліях стає протидія деструктивному узгодженню, що потребує докорінного перегляду традицій та підходів до управління та управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства. У результаті перегляду управлінська структура повинна отримати статус та функції окремої внутрішньої інституції у складі підприємства. Для цього необхідна і певна перебудова самого інституційного середовища шляхом додавання до нього нової інститу-

ції та визначення її взаємодії з іншими членами середовища. Перебудова реалізується через присвоєння економічним інтересам акторів підприємства певної інституціональної ролі та вбудовування їх у систему інституціональних відносин, де підприємство є складовим елементом.

Ідеологічним драйвером перебудови є визнання того, що у сучасному суспільному устрої інституціональні відносини є ієрархічно вищими та потужнішими ніж економічні. Якщо економічні відносини на власному рівні підлягають впорядкуванню дуже проблематично, то з рівня інституціональних відносин їх можна впорядковувати значно ефективніше. Це дає підстави вважати, що економічний інтерес є самостійним інститутом, самостійним елементом інституційного середовища. Існування такого інституту як економічний інтерес дозволяє мати управлінській структурі у системі економічної безпеки власні інституційні відносини та певним чином інституційну незалежність від підприємства. На рівні підприємства протиріччя у економічних інтересах вбачаються як протиріччя у відносинах акторів, на рівні інституційного середовища протиріччя символізують системну боротьбу економічних можливостей та обмежень.

Отже, авторська позиція полягає у тому, що інституційне середовище виступає значно більш досконалим середовищем для узгодження економічних інтересів акторів підприємства, як різновиду індивідуальних носіїв економічних інтересів, ніж саме підприємство як соціально-економічна система. Реалізація різних економічних інтересів стає спільною діяльністю акторів підприємства, що регулюється внутрішньою інституцією – управлінською структурою у системі економічної безпеки підприємства. Найбільш типовою управлінською структурою автором вважається служба економічної безпеки підприємства.

Зміна інституційної ролі служби економічної безпеки підприємства, яка дає можливість обмеження або уникнення впливу на процеси узгодження службою економічних інтересів окремими акторами підприємства пов'язана з проблематикою проектування дій служби з узгодження уздовж логічного лан-

цюга: "суб'єктивні потреби – суб'єктивні інтереси – об'єктивізовані мотиви діяльності – спільна узгоджена діяльність". Удосконалений процес узгодження повинен включати три обов'язкових аспекти: по-перше, обов'язкове відокремлення носіїв, представників та виразників інтересів; по-друге, обов'язкове функціональне поєднання таких елементів процесу узгодження як сукупність інтересів, структура управління підприємством та інституційне середовище; по-третє, що головне, вбудовування служби економічної безпеки підприємства у процес узгодження економічних інтересів. Перші два аспекти удосконалення процесу стосуються забезпечення необхідних умов узгодження, а третій – зміни діяльності підприємства у цих умовах. Головним призначенням служби економічної безпеки підприємства у процесі узгодження стає забезпечення конструктивного узгодження та не допущення деструктивного узгодження, що є можливим завдяки прямому вбудовуванню служби у ланцюг процесу узгодження.

Завдання служби економічної безпеки у процесі узгодження інтересів визначаються автором у наступному. По-перше, це протидія створенню умов на підприємстві, що штучно обумовлюють конфліктність інтересів там, де її принципово не має. По-друге, це відсікання суб'єктивних економічних потреб певних носіїв інтересів – акторів підприємства, які свідомо призведуть до конфліктності з уявленнями виразників інтересів узагальнених груп акторів. По-третє, це власне узгодження конфліктних економічних інтересів шляхом застосування доступного відповідно до законодавства загалу методів. По-четверте, це профілактична робота із попередження конфліктності інтересів. По-п'яте, нейтралізація наслідків конфліктності, що негативно відображається на діяльності підприємства та багато іншого.

Концептуальними напрямками удосконалення формування служби економічної безпеки підприємства, як управлінської структури, у цих умовах автором пропонується вважати: по-перше, це інституційна трансформація системи економічної безпеки підприємства, яка припускає зміну інституційної матриці забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом нового логічного

поєднання таких складових як інститут ієрархічних відносин, інститут договірних відносин та інститут економічного інтересу; по-друге, включення у процес узгодження економічних інтересів інституту договірних відносин, сітка яких на підприємстві є по суті потужною альтернативною структурою управління, не обтяженою формальною відповідальністю, але у якій приймається та реалізується значна частина управлінських рішень щодо функціонування та розвитку підприємства; по-третє, підвищення ефективності служби економічної безпеки підприємства, у тому числі у сфері протидії конфліктності економічних інтересів, можливе лише за рахунок впровадження удосконалених форм організації діяльності та управління відповідно у самій службі безпеки.

Авторське бачення щодо визначення таких удосконалених форм та шляхів їхнього запровадження у практичну діяльність вітчизняних підприємств полягає у наступному. Традиційний для вітчизняних підприємств лінійно-функціональний устрій управлінських структур, зокрема служб та відділів, у організаційній структурі не відповідає концепції удосконалення служби економічної безпеки підприємства. Авторська гіпотеза полягає в розумінні того, що служба економічної безпеки підприємства має утворювати внутрішню матричну структуру шляхом ситуаційного розподілу функціональних повноважень співробітників.

Функціонування служби економічної безпеки підприємства принципово повинне розподілятися на дві частини: діяльність за охоронним та діяльність за захисним мета-напрямами. Управління охоронною діяльністю може бути сталим та сформованим на основі розподілу лінійних та функціональних повноважень. Тому ця частина структури управління служби може мати лінійно-функціональний устрій. Відповідно та частина структури управління служби економічної безпеки підприємства, що реалізує захисний мета-напрямок, має формуватися на основі ситуаційного підходу. Для реалізації цієї ідеї автором пропонується концепт створення оперативної безпекової групи, яка являє собою ситуативне тимчасове організаційне поєднання фахівців у окрему групу з призначенням керівника. Головною ідеєю, що покладена у основу такої струк-

тури, є утворення групи на час вирішення певного завдання чи здійснення певного заходу. Група складається з фахівців постійних відділів служби економічної безпеки та фахівців інших департаментів, служб та відділів підприємства. Принциповою відмінністю концепту оперативних безпекових груп від концепту постійно діючих відділів та фахівців з постійними, жорстко закріпленими посадовими обов'язками, є орієнтація групи на виконання конкретного завдання, а не функції, у сфері економічної безпеки підприємства. Додатковою перевагою є те, що завдання, яке виконує оперативна група, може мати статус окремого проекту та реалізовуватися за ідеологією проектного підходу. Тобто створення групи та організація виконання певного завдання нею повинні мати вигляд логічного цілісного управлінського заходу, що поєднує у собі задачі, необхідні ресурси та час, потрібний на виконання задач. Натомість, реалізація проектного підходу у межах жорсткої лінійно-функціональної структури управління значно утруднена з причини негнучкості посадових обов'язків, прав та повноважень.

Сукупність створених оперативних безпекових груп уособлюють матричний підхід до проектування структури управління служби економічної безпеки підприємства у частині реалізації захисного мета-напрямку діяльності. Кожне окреме безпекозабезпечувальне завдання найбільш ефективно вирішується за рахунок включення до відповідної оперативної групи фахівців, найбільш потрібних та відповідних змісту завдання. Зважаючи на неймовірно велику кількість потенційно можливих різновидів безпекозабезпечувальних завдань на підприємстві, при провадженні захисної діяльності, матричний підхід дозволяє оптимально використовувати наявний кадровий та ресурсний потенціал системи економічної безпеки підприємства.

В кінцевому підсумку, структура, чисельність та склад оперативних безпекових груп у матричній структурі служби економічної безпеки при ситуаційному поєднанні функціональних обов'язків визначаються реальними потребами підприємства, ступенем конфіденційності її інформації, системою обліку і контролю, кадровою безпекою, особливостями структурних підрозділів

та наявністю технічних і спеціальних засобів охорони та захисту.

Автором констатується, що метою створення та діяльності служби економічної безпеки підприємства на основі ситуаційного створення оперативних груп є усебічне, швидке та повне забезпечення економічної безпеки підприємства та здійснення ефективної взаємодії фахівців з різних підрозділів при виконанні обов'язків під час роботи у службі економічної безпеки підприємства, що надає низку переваг перед іншими формами взаємодії різних відділів і служби економічної безпеки в цілому.

Принципово важливим є призначення керівником оперативної безпекової групи фахівця, що спеціалізується на розслідуваннях та організації оперативної роботи. Такий фахівець, відповідно до його функціонального навантаження, є саме спеціалістом з організації та провадження розслідувань на оперативно-аналітичній основі. Тобто у юридичному розумінні такий фахівець є аналогом слідчого. Відповідно до змісту будь-якої події, слідчий має знання та навички організації роботи тимчасової групи. Призначення керівником оперативної безпекової групи фахівця іншої функціональної спрямованості допустиме, але пов'язане з ризиком неефективності роботи групи.

Оперативна безпекова група повинна відповідати таким ознакам: організованість, тимчасовий характер діяльності, участь представників різних служб або відділів, пріоритет процесуального керівництва. До числа переваг і аргументів на користь створення оперативних груп автором віднесені наступні: оперативне прийняття рішень організаційного характеру; комплексне використання сил і засобів фахівців функціональних підрозділів; створення оптимальних умов для здійснення пошукових, аналітичних та інших дій; використання спільного плану дій; розподіл обов'язків між керівником і фахівцями функціональних підрозділів та чітка координація їхніх дій; контроль за змістом, своєчасністю, активністю і результативністю дій всіх учасників групи тощо. Дотримання принципів створення оперативної безпекової групи зумовлює вимоги до функціонування: стабільний склад, чіткий розподіл обов'язків між членами групи, технічна оснащеність, високий рівень аналітичної роботи.

Різноманіття завдань та можливостей оперативних безпекових груп дозволяє класифікувати їх за різними ознаками: за внутрішньою структурою; за співвідношенням основних учасників; за кількістю залучених осіб; за функціонально-цільовим призначенням групи; за рівнем її організації; за часом функціонування. За функціонально-цільовим призначенням виокремлюється чотири види оперативних безпекових груп: *чергова* – оперативно реагує на факти реалізації загроз, організовує невідкладні дії по "гарячих слідах" щодо припинення дії загрози та мінімізації наслідків; *спеціалізована* – створюється для роботи щодо певної категорії загроз економічній діяльності підприємства; *цільова* – створюється для роботи по конкретній загрозі чи по конкретному джерелу загроз; *спільна* – створюється у вигляді групи зі значно розширеними функціями або повноваженнями за рахунок залучення інших служб чи відділів підприємства, чия діяльність пов'язана із забезпеченням економічної безпеки нерегулярно, епізодично чи навіть взагалі не пов'язана, що створюється у випадках недостатності повноважень служби економічної безпеки підприємства для проведення пошуково-аналітичних дій та притягнення до відповідальності посадових осіб підприємства.

Здійснення діяльності оперативної безпекової групи – це той же проект, який регламентований процесуальними рамками та відносинами управління на підприємстві. Унікальність результату діяльності групи щодо попередження або нейтралізації загрози визначається: власне унікальністю загрози; індивідуальністю персонального складу групи; сукупністю конкретних факторів, що сприяють і перешкоджають діяльності; особливостями законодавчого регулювання. Відповідно до тлумачень проектного менеджменту замовником діяльності оперативної безпекової групи у вигляді окремого проекту є керівник служби економічної безпеки. Командою проекту буде: керівник оперативної безпекової групи – менеджер проекту (керівник команди проекту); члени групи (фахівці) – члени команди проекту.

Діяльність оперативної безпекової групи планується на основі принципів обґрунтованості, повноти, індивідуальності, конкретності, динамічності, за-

конності, спільності та узгодженості.

Принципи контролю за результативністю діяльності оперативної безпекової групи у своїй сукупності утворюють систему, оскільки вони знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку, взаємозумовленості і взаємодії. При цьому представлені принципи не втрачають своєї самостійності і є рівнозначними. Такі принципи багато в чому зумовлені специфікою діяльності підприємства, та й самі, в свою чергу, перетворюють діяльність, надаючи їй свій неповторний індивідуальний вигляд. Автором виділяється чотири принципи контролю економічність, своєчасність, простота, співмірність.

Наукові результати автора пройшли апробацію на декількох підприємствах, де були використані окремі авторські пропозиції. Результати апробації свідчать про практичну перспективність розробок щодо формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства. Одним з найважливіших висновків з проведеної апробації є визначення необхідності залучення до складу оперативних безпекових груп фахівців з розвиненим почуттям субординації на кшталт тієї, що панує у силових структурах. Наявності фахівців - професіоналів у певних сферах забезпечення економічної безпеки виявилось недостатньо. У складі групи обов'язково повинні поєднуватися фахівці з певних функцій та фахівці, придатні до організації діяльності у жорстко формалізованій структурі прийняття рішень. Тобто, у складі групи дуже бажана наявність фахівців, що мають досвід служби у силових структурах або навчалися у відповідних закладах вищої освіти. Саме за рахунок поєднання чіткої субординації та професіоналізму у виконанні функцій ОБГ може досягти бажаної результативності діяльності.

Отже, проектно-орієнтована діяльність набуває все більшої актуальності в світовому і українському суспільстві. Сьогодні необхідно управляти саме проектами, а не процесами або функціями підприємств. Забезпечення економічної безпеки підприємств за захисним напрямом є діяльністю, яка повністю відповідає ідеології проектного підходу. Природа та характер кожної окремої загрози економічній діяльності підприємства є достатньо різними для того, щоб

намагатися створити єдиний алгоритм її попередження або нейтралізації наслідків. Тому організація діяльності служби економічної безпеки у вигляді набору проектів, що присвячені різним загрозам або певному типу безпекозабезпечувальних заходів, є найбільш доцільною у сучасних умовах.

Основні результати за 3 розділом дисертації викладено у наукових працях [15, 16, 18, 19, 20, 105, 107, 108, 176] за списком використаних джерел.

ВИСНОВКИ

Основні висновки та результати, що отримані в ході проведеного дослідження, полягають у такому.

1. Сутність економічної безпеки підприємства визначається автором як стан суб'єкта господарської діяльності та середовища його існування, що максимально сприяють його виживанню і розвитку. Такий стан є досяжним лише в результаті управлінської діяльності, унаслідок чого економічна безпека підприємства характеризується як результативність та як ефективність управлінської діяльності з її забезпечення. Ефективність такого забезпечення може бути досягнена за умови формування дієвої системи економічної безпеки підприємства, яка базується на поняттях "структура управління" та "управлінська структура". Структурою управління автором визнається впорядкована сукупність елементів управлінського процесу, що знаходяться у стійких взаємовідносинах, які забезпечують їхній розвиток та функціонування. Управлінська структура – це складна інваріантна сукупність елементів структури управління підприємством, яка націлена на реалізацію управлінських функцій певного типу у певному процесі. Прикладами управлінської структури є департамент, служба, відділ тощо, тобто будь-який елемент певного ієрархічного рівня, що здатен виконувати загальні або спеціальні функції управління. Базовою управлінською структурою системи економічної безпеки підприємства найчастіше є служба економічної безпеки.

2. Структура управління у системі економічної безпеки підприємства формується та вдосконалюється в результаті цілеспрямованих зусиль у галузі організаційного проектування, у основу застосування якого покладена необхідність компромісу між здатністю структури до адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища та ступенем усталеності, бюрократичності структури, що супроводжується розподілом функцій між рівнями управління, визначенням прийнятного ступеня децентралізації або вибору оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією управління. Форму-

вання структури управління та створення управлінських структур у системі економічної безпеки має бути заснованим на симбіозі адаптивного та бюрократичного підходів, що зумовлює вирішення двох ключових завдань: набуття управлінськими структурами атрибутів та повноважень повноправного члена інституціональних відносин, у яких існує підприємство, та пошук і встановлення оптимального співвідношення між жорсткістю та адаптивністю устрою цих структур.

3. З інституціональної точки зору створення та функціонування підприємства орієнтоване на реалізацію економічних інтересів його учасників, або ж акторів. Різні актори мають принципово різні економічні інтереси, що призводить до їхньої конфліктності. У дослідженні доведено, що конфліктність економічних інтересів акторів підприємства у сучасних умовах є однією з найсуттєвіших загроз економічній безпеці підприємства в цілому та загрозою, що впливає на функціонування служби економічної безпеки зокрема. Цей факт означає необхідність зміни ідеології формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства. Нейтралізація загрози конфліктності, окрім організаційного, правового, економічного, інфраструктурного тощо забезпечення, критично вимагає і інституціонального забезпечення, з метою визначення норм, правил економічної поведінки акторів та меж їхньої конфліктності, при дотриманні яких узгодження економічних інтересів відбувається у площині оптимізації економічного вибору, а при недотриманні яких конфліктність стає потужною загрозою економічній діяльності підприємства.

4. У процесі забезпечення економічної безпеки підприємства відповідна управлінська структура, як-то служба економічної безпеки, у своєму функціонуванні повинна визначати інституційні та економічні межі узгодження конфліктних економічних інтересів акторів підприємства та забезпечувати дотримання цих меж, що, на думку автора, стає першочерговим завданням для служби. Це породжує новий клас загроз економічній діяльності підприємства, уособлений діями та намірами акторів, що намагаються вирішувати конфліктність економічних інтересів на свою користь шляхом свідомого порушення

економічних та інституціональних меж узгодження. Об'єктом управлінського впливу стає сукупність відносин акторів підприємства як ієрархічних, так і договірних, що пов'язані з економічною діяльністю підприємства. До складу конкретних завдань з узгодження інтересів віднесено: протидія створенню умов на підприємстві, що штучно обумовлюють конфліктність інтересів там, де її принципово не має; відсікання суб'єктивних економічних потреб певних носіїв інтересів – акторів підприємства, які свідомо призведуть до конфліктності з уявленнями виразників інтересів узагальнених груп акторів; власне узгодження конфліктних економічних інтересів шляхом застосування доступного відповідно до законодавства загалу методів; нейтралізація наслідків конфліктності, що негативно відбивається на діяльності підприємства.

5. Інституційна незалежність служби економічної безпеки підприємства означає можливість займати антагоністичну позицію та домагатися конструктивного узгодження економічних інтересів, що може забезпечити лише її особливе місце, роль та функції у інституційному середовищі існування та функціонування підприємства, яке бере на себе тягар забезпечення узгодженості інтересів з позицій вищих, ніж ієрархічні рівні управління, на яких розташовані носії цих інтересів. Інституційне середовище виступає значно більш досконалим середовищем для узгодження економічних інтересів акторів підприємства, як різновиду індивідуальних носіїв економічних інтересів, ніж саме підприємство як соціально-економічна система. Якщо служба безпеки буде мати стандартний для підрозділу підприємства набір прав, зобов'язань та відповідальності, то вона не зможе виконувати покладені функції, тому що не зможе долати опір тих акторів, що знаходяться вище у структурі управління та розподілі адміністративних повноважень. Принципово важливим є включення у процес узгодження інституту договірних управлінських відносин, сітка яких на підприємстві є по суті потужною альтернативною структурою управління, не обтяженою формальною відповідальністю, але у якій приймається та реалізується значна частина управлінських рішень щодо функціонування та розвитку підприємства.

6. Формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства повинне базуватися на двох основних платформах: економічній, при визначенні факторів оточуючого середовища, що впливають на тип організаційної структури служби економічної безпеки та її взаємовідносини з елементами загальної оргструктури підприємства; та юридично-процесуальній, при визначенні внутрішнього функціонального устрою служби економічної безпеки. При формуванні управлінських структур, на думку автора, повинні застосовуватися різні типи оргструктур для вирішенні різних типів завдань, які витікають з мета-напрямку безпекозабезпечувальної діяльності. У дослідженні виокремлюються два мета-напрями: охоронний, який пов'язаний з сукупністю передбачуваних та повторюваних завдань, та захисний, який пов'язаний із вирішенням унікальних, непередбачуваних та складноструктурованих завдань. Внутрішній устрій служби економічної безпеки складається з двох частин, які проектуються по-різному. Фрагмент структури, який реалізує охоронний мета-напрямок, проектується за стаціонарним лінійно-функціональним типом устрою. Фрагмент, який реалізує захисний мета-напрямок – за адаптивним матричним типом устрою. Основою функціонування є стабільність – для фрагменту структури охоронного напрямку та динамічність – для фрагменту структури захисного напрямку.

7. Шляхом забезпечення адаптивності управлінської структури при реалізації захисного мета-напряму, на думку автора, є створення внутрішньої матричної структури на основі ситуаційного розподілу функціональних повноважень фахівців. Для цього розроблена концепція створення оперативної безпекової групи, яка являє собою ситуативне тимчасове організаційне поєднання фахівців у окрему групу, яка створюється на час вирішення певного завдання чи здійснення певного заходу. Група складається з фахівців постійних підрозділів системи економічної безпеки та фахівців інших підрозділів підприємства. Принциповою відмінністю оперативних безпекових груп від постійно діючих відділів та фахівців з постійними, жорстко закріпленими посадовими обов'язками, є орієнтація групи на виконання конкретного завдання, а не фун-

кції, у сфері економічної безпеки підприємства, що дозволяє оптимально використовувати наявний кадровий та ресурсний потенціал системи економічної безпеки підприємства. Додатковою перевагою є те, що завдання, яке виконує оперативна група, може мати статус окремого проекту та реалізовуватися за ідеологією проектного підходу, при якому організація виконання певного завдання групою повинні мати вигляд цілісного управлінського заходу, що поєднує у собі задачі, необхідні ресурси та час, що, при застосуванні жорсткої лінійно-функціональної структури управління значно утруднено. Матричне поєднання сукупності оперативних безпекових груп має низку переваг перед іншими формами взаємодії різних відділів і служби економічної безпеки за рахунок включення до відповідної групи фахівців, найбільш потрібних та відповідних змісту конкретного завдання. Кількість, чисельність та склад груп у матричній структурі служби економічної безпеки визначаються реальними потребами підприємства, ступенем конфіденційності її інформації, системою обліку і контролю, кадровою безпекою, особливостями структурних підрозділів та наявністю технічних і спеціальних засобів охорони та захисту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г.А., Крайнев П.П. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны : монография. К. : Издательский Дом "Ин Юре", 2000. 400 с.
2. Анохин П.К. Избранные труды: Кибернетика функциональных систем. М. : Медицина, 1998. 400 с.
3. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник [та ін.]. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 224 с.
4. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємств. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 170 с.
5. Атаманов Г.А., Рогачев А.Ф. О необходимости новых подходов к исследованию феномена экономической безопасности. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия: Экономические науки*. 2009. № 1 (71). С. 320-325.
6. Баев О.Я., Филиппов А.К. Расследование отдельных видов преступлений. М. : Академия МВД РФ, 1995. 167 с.
7. Баринов В.А. Организационное проектирование : учебник. М. : Инфра-М, 2014. 384 с.
8. Безопасность предпринимательской деятельности : учеб. пособ. / Ващенко Н.П., Дзелиев М.И., Урсул А.Д. [2-е изд., доп. и перер.]. М.: "Экономика", 2002. 336 с.
9. Белкин Р.С. Курс советской криминалистики. М. : Академия МВД СССР, 1979. 320 с.
10. Белокуров В.В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.safetyfactor.ru>.
11. Белоусова І.А. Управлінський облік — інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства: монографія. К. : Дорадо. Друк, 2010. 432 с.
12. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем. Обзор проблем и результатов.

Системные исследования : Ежегодник, 1969. М. : Наука, 1969. С. 30-54.

13. Благута Р.І. Негласні слідчі (розшукові) дії: проблеми підготовки та проведення. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ.* 2013. № 1. С.147-152.

14. Богданов Р.І. Аспекти узгодження економічних інтересів акторів підприємства службою економічної безпеки. Міжнародна науково-практична конференція "Сучасні тенденції розвитку менеджменту та фінансово-економічної безпеки", Черкаси, 26 листопада 2018 р. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2018. С. 104-107.

15. Богданов Р.І. Вибір способу забезпечення економічної безпеки підприємства. IV Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю "Економічна безпека: держава, регіон, підприємство", Полтава, 15 грудня 2017 р. - 25 січня 2018 р. Матеріали. Полтава: ПолтНТУ, 2018. С. 126-129.

16. Богданов Р.І. Засади керованості та проектування структур управління у системі економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ.* 2020. № 1. С. 345-351.

17. Богданов Р.І. Інституціональні можливості узгодження економічних інтересів у системі економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ.* 2018. № 11. С. 42-48.

18. Богданов Р.І. Удосконалення організаційної структури служби економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2020. № 1 (257). С. 12-17.

19. Богданов Р.І. Удосконалення служби економічної безпеки підприємства на інституціональних засадах. Міжнародний форум з інформаційних систем і технологій "INFOS-2019", Харків, 24-27 квітня 2019 р. Матеріали. Харків: ХТУ "ШАГ", 2019. С. 15-17.

20. Богданов Р.І. Формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства: аспект інституціональної трансформації служби безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 1. С. 6-12.

21. Богданов Р.І. Формування управлінських структур у системі управління економічною безпекою. Міжнародна науково-практична конференція "Університетська наука. Проблеми міжнародної інтеграції", Северодонецьк (Україна) – Люблін (Польща), 3-5 травня 2017 р. Матеріали. Северодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 78-80.
22. Большой энциклопедический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. 2-е изд., доп. и перераб. Москва : Институт новой экономики, 1997. 864 с.
23. Бущан О.П. Використання спеціальних знань при розслідуванні економічних злочинів. *Проблеми законності*. 2000. Вип. 42. С. 195-200.
24. Бьюкенен Дж. Конституция экономической политики. М. : Таурус Альфа, 1997. 560 с.
25. Бьюкенен Дж., Таллок Г. Расчёт согласия. Логические основания конституционной экономики // Бьюкенен Дж. М. Сочинения. Т.1 / гл. ред. кол. Нуреев Р.М. и др. М. : Таурус Альфа, 1997. С. 31-206.
26. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів: Арал, 2008. 384с.
27. Вахлакова В.В. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства: зміст, принципи та засоби. *БізнесІнформ*. 2020. № 3. С. 152-158.
28. Вахлакова В.В. Економічна безпекологія: становлення науки. *Проблеми економіки*. 2017. №1. С. 290-300.
29. Великий тлумачний словник сучасної української мови / гол. ред. В.Г. Бусел. К. : Ірпень, ВТФ "Перун", 2005. 1728 с.
30. Взаємодія при розслідуванні економічних злочинів : монографія / А.Ф. Волобуєв, І.М. Осика, Р.Л. Степанюк та ін.; за заг. ред. А.Ф. Волобуєва. Х. : Курсор, 2009. 320 с.
31. Вильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынок, "отношенческая контрактация" : учеб. пособ. СПб. : Лениздат, 1996. 702 с.
32. Виттих В.А. Ситуационное управление з позиций постнеклассической науки. *Онтология проектирования: научный журнал*. 2012. № 2 (4). С. 7-15. — Режим доступу: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17761312>.

33. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2006. 670 с.
34. Власюк О.С. Аналітична оцінка стратегічних напрямків та заходів щодо реалізації програми стабілізації економіки України. *НІСД*. К. : Вид-во НІСД, 1998. С. 13-15.
35. Вольчик В.В. Институционализм: вторичность нового мифа? (возможности и пределы институциональной экономики). *Экономический вестник Ростовского государственного университета*. 2003. Январь (№ 1). Т. 1. С. 126-134.
36. Галицький О.М. Теоретико-методичні аспекти адаптивних моделей управління. *Агросвіт*. 2017. № 1-2. С. 39–43.
37. Гапоненко В.Ф., Беспалько А.Л., Власков А.С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. М. : Издательство "Ось-89", 2007. 208 с.
38. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.З. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / за ред. В.М. Геєця. Х. : ІНЖЕК, 2006. 240 с.
39. Гоббс Т. Левиафан, или материя, форма и власть государства церковного и гражданского. М. : Мысль, 1963. 478 с.
40. Грунин О.А., Грунин С.О. Экономическая безопасность организации. СПб. : Питер, 2002. 160 с.
41. Губський Б.В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення. К. : КНЕУ, 2001. 122 с.
42. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://vidahl.agava.ru/>.
43. Де Сото Э. Иной путь. Невидимая революция в третьем мире. М. : ИСАРП, 1998. 486 с.
44. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2008. 240 с.
45. Драган О.І. Соціально-економічна безпека : конспект лекцій для студентів. К. : НУХТ, 2013. 114 с.

46. Дюркгейм Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение : учеб. пособ. М. : Канон, 1995. 352 с.
47. Економіка підприємства : підручник / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко, С.Ф. Покропивний (заг. ред.) та ін. [2-ге вид., перероб. та доп.]. К. : КНЕУ, 2001. 528 с.
48. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. / Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін. К. : Правова єдність, 2009. 544 с.
49. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство / Андрушків Б. М., Вовк Ю. Я., Дудкін П. Д. та ін. Тернопіль: Тернопіль – граф, 2008. 424 с.
50. Економічна теорія. Політекономія: підруч. / за ред.В. Д. Базилевича. 6-те вид., перероб. і доп. Київ : Знання Прес, 2007. 719 с.
51. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління. Харків : Основа, 2004. 121 с.
52. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 255 с.
53. Захарова Т.И. Организационное поведение. М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. 330 с.
54. Зацеркляний М.М., Мельников О.Ф. Основи економічної безпеки : навчальний посібник. К. : КНТ, 2009. 337 с.
55. Зубик В.Б., Зубик Д.В. Экономическая безопасность предприятия (фирмы). Минск : Высшая школа, 1998. 391 с.
56. История экономических учений (современный этап) : учебник / под ред. А.Г. Худокормова. М. : Инфра-М, 1999. 733 с.
57. Ібрагімов Е.Е. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 330-333.
58. Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

59. Івченко Є.А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля. 2018. 420 с.
60. Івченко Є.А. Управління трансформаційними процесами в системі економічної безпеки підприємства. *Економіка та право*. 2016. №3(45). С. 38-44.
61. Ілляшенко О.В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2016. 503 с.
62. Ілляшенко О.В., Мізік Ю.І. Суб'єкти захисту системи економічної безпеки підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2019. том 4. № 150. С. 40-44.
63. Кавун С.В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні застави: монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. 300 с.
64. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навчальний посібник. К. : Атіка, 2005. 432 с.
65. Картузов Є.П. Аналіз механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 7. С. 119-125.
66. Кейнс Д.М. Избранные произведения. М. : Экономика, 1993. 543 с.
67. Кислова Л.А. Особливості формування моделі економічної безпеки країни. *Вісник приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*, 2014. Вип. 27. С. 73-80.
68. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем : учеб. пособ. М. : Наука, 2004. 240 с.
69. Климчук М.П., Дружук А.А. Виконання доручень як форма взаємодії слідчих та оперативних підрозділів у кримінальному провадженні. *Порівняльно-аналітичне право — наукове фахове видання юридичного факультету ДВНЗ "Ужгородський національний університет"*. 2014. № 5. С. 371-373.
70. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. К. : Лібра, 2003. 280 с.
71. Козаченко Г.В. Загроза діяльності підприємства: зміст поняття. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю, 20 грудня 2018

р. 20 січня 2019 р. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 161 с.

72. Коробчинський О.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4(94). С. 41-45.

73. Коуз Р. Фирма, рынок и право / пер. с англ. Б. Пинскера / науч. ред. Р. Капелюшников. М. : ДелоЛТД, 1993. 192 с.

74. Кошембар Л.О. Механізм удосконалення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання на основі оптимізації оподаткування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. 21.04.02. К., 2009. 21 с.

75. Кравченко А.І., Тюріна І.О. Соціологія управління: фундаментальний курс : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / 2-е вид. М. : Академічний Проект, 2005. 1136 с.

76. Криль Я.М. Вузькофункціональний підхід в управлінні економічною безпекою підприємства : дис. ... канд. екон. наук. 21.04.02. Макіївка, 2011. 231 с.

77. Крутов В., Пригунов П., Будаков М. Словник термінів та визначень недержавної системи безпеки України. Київ : УСПП, 2008. С. 37–38.

78. Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. 08.06.01. К., 2004. 18 с.

79. Курносков Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М. : РУСАКИ, 2004. 512 с.

80. Лабунская С.В., Прокопишина Е.В. Особенности количественного определения уровня внутренних угроз экономической безопасности деятельности предприятия. *Бизнес Информ*. 2007. № 11. С. 97-102.

81. Лепа Р.Н. Ситуационный механизм принятия управленческих решений: методология, модели и методы: монография. Донецьк : ООО "Юго-Восток, ЛТД", 2006. 308 с.

82. Лопатинський Ю.М. Інституціональна трансформація аграрного сектора : дис. ... доктора екон. наук. 08.00.03. К., 2007. 429 с.

83. Любохинець Л.С., Рудніченко Є.М. Методологічні засади гнучкого управління системою економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 216-221.
84. Ляшенко О.М. Аналітичний огляд сучасних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 254–263.
85. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
86. Мак-Мак В.П. Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности : монография. М. : Компания "Спутник+", 2003. 220 с.
87. Маркс К. Сочинения в 39 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. 2-е изд. М. : Политиздат, 1957. Т. 8. 705 с.
88. Маркс К. Сочинения в 39 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. 2-е изд. М. : Политиздат, 1960. Т. 18. 540 с.
89. Маркс К. Сочинения в 39 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. 2-е изд. М. : Политиздат, 1962. Т. 25. Ч. 2. 551 с.
90. Меламедов С.Л. Формирование стратегии экономической безопасности предпринимательских структур : дисс. ... канд. эконом. наук. 08.00.05. Санкт-Петербург, 2002. 146 с.
91. Мильнер Б.З. Теория организации : учеб. для вузов. М. : ИНФРА-М, 2006. 720 с.
92. Минаев Г.А. Безопасность - менеджмент организации : в 3 ч. : учеб. пособ. М. : ИПБ, 2004. Часть 1: Методология, функции, системы. 262 с.
93. Михасюк І., Мельник А., Крупка М., Залога З. Державне регулювання економіки. за ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АН вищої школи України І. Михасюка. ЛНУ ім. І. Франка. К. : Атіка, Ельга-Н, 2000. 592 с.
94. Мігус І.П., Андрієнко В.М. Структура та основні елементи системи забезпечення економічної безпеки при управлінні безпекою праці на будівельних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 213-219.

95. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. К. : Знання, 2008. 319 с.
96. Мороз О.О. Інституціональна система аграрної економіки України : навч. посіб. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 438 с.
97. Мунтіян В.І. Економічна безпека України. К. : Вид-во КВІЦ, 1999. 464 с.
98. Норт Д. Институты и экономический рост: Историческое видение : в 2 т. М. : THESIS, 1993. Т. 1. 712 с.
99. Норт Д. Інституції, інституційні зміна та функціонування економіки навч. посіб. / пер. з англ. І. Дзюб. К. : Основи, 2000. 198 с.
100. Овчаренко Є.І. Конвергентний підхід у безпекології: системотворний потенціал та можливості цілепокладання у сфері економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво* : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2014. № 26. Ч. I. С. 112-132.
101. Овчаренко Є.І. Методологія формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства : дис. ... доктора екон. наук. 08.00.04, 21.04.02. Сєверодонецьк, 2015. 631 с.
102. Овчаренко Є.І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання : монографія. Лисичанськ : "ПромЕнерго", 2015. 483 с.
103. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І. Вітчизняні традиції та принципи формування управлінської структури служби економічної безпеки підприємства / в кн.: Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : кол. монографія : в 3 т., Т. 3 / за заг. ред. В.О. Онищенко та Г.В. Козаченко. Полтава : ПолНТУ, 2019. С. 248-270.
104. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І. Еклектика змін в сучасних структурах управління підприємством: стаціонарність versus адаптивність. *Економіка та право*. 2017. № 2(47). С. 117-125.
105. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І. Правила узгодження загроз при виборі стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної сфери. Науково-практична конференція "Стратегії сталого розвитку: на шляху до си-

льнішої громади", Сєверодонецьк, 21 жовтня 2016 р. Матеріали. Сєверодонецьк: вид-во Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля, 2016. С. 203-205.

106. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І. Спеціальні режими та напрями діяльності служби економічної безпеки підприємства. V Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю "Економічна безпека: держава, регіон, підприємство", Полтава, 20 грудня 2018 р. — 20 січня 2019 р. Матеріали. Полтава: ПолтНТУ, 2019. С. 88-91.

107. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І. Формування організаційної структури служби економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6 (236). С. 175-185.

108. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І., Гніденко В.І. Концепція створення оперативної безпекової групи як ключового структурного елементу служби економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7758>.

109. Ойкен В. Основные принципы экономической политики / пер. с нем. М. : Прогресс. 1995. 496 с.

110. Олейников Е.А. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность): учеб. пособ. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. 288 с.

111. Олсон М. Логика коллективных действий М. : Фонд Экономической Инициативы, 1995. 360 с.

112. Організація розслідування окремих видів злочинів: навчальний посібник / А.Ф. Волобуєв та ін.; за заг. ред. А.Ф. Волобуєва. Х. : ХНУВС, 2011. 567 с.

113. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е.А. Олейникова. М. : ЗАО "Бизнес – школа "Интел – Синтез", 1997. 288 с.

114. Пластун О.Л. Розвиток системи фінансової безпеки суб'єктів підприємництва сфери матеріального виробництва : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.08. Суми, 2007. 196 с.

115. Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник

/ за ред. Ю.Ф. Кравченка. К. : НАВСУ, 1999. 702 с.

116. Погорецький М.А. Функціональне призначення оперативнорозшукової діяльності у кримінальному процесі : монографія. Х. : Арсіс, ЛТД, 2007. 576 с.

117. Полянська А.С. Роль менеджменту знань у ситуаційному управлінні на підприємстві. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 157-162. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2014_34_29.

118. Пономаренко А.І. Система економічної безпеки фірми. Шлях України до економічної безпеки : матер. наук.-практ. конф., 14 квітня 2006 р. Харків: ІНЖЕК, 2006. С. 127-132.

119. Поспелов Д.А. Ситуационное управление: теория и практика. М. : Наука, 1986. 286 с.

120. Притис В.І., Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 23-30.

121. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>. (дата звернення: 05.01.2020).

122. Про оперативно-розшукову діяльність : Закон України від 18 лютого 1992 р. № 2135 XII із змінами і доповненнями в редакції від 12 листопада 2019 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2135-12> (дата звернення: 21.03.2020).

123. Проценко М.В. Проблемні питання взаємодії слідчих та оперативнорозшукових підрозділів при виявленні злочинів, вчинених організованими групами. *Вісник ХНУВС*. 2009. Вип. 4(47). С. 122-129.

124. Прутська О.О. Інституціоналізм і проблеми економічної поведінки в перехідній економіці. К. : Логос, 2003. 256 с.

125. Пухальська Г.В., Христич Г.О. Економічна безпека підприємства: сутність та її складові. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. № 6. Т.1. С. 197-200.

126. Пучков С.И., Кузнецов С.А. Управление системой безопасности фирмы. Практическое руководство к действию : справоч. пособ. М. : АСТ-ПРЕСС, 2001. 128 с.
127. Раздина Е. Коммерческая информация и экономическая безопасность предприятия. *Бизнес-информ.* 1997. №24. С. 63-65.
128. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
129. Ронин Р. Своя разведка: способы вербовки агентуры, методы проникновения в психику, форсированное воздействие на личность, технические средства скрытого наблюдения, съема информации. Минск : Харвест, 1998. 249 с.
130. Рудніченко Є.М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства : монографія. Луганськ : Промдрук, 2014. 388 с.
131. Світова економіка: підручник / А.С. Філіпенко та ін. К. : Либідь, 2007. 640 с.
132. Сисоліна Н.П. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Кіровоград: КНТУ, 2014. 226 с.
133. Слободяник Т.М. Запровадження комплексної системи економічної безпеки та оцінка її ефективності на сучасному підприємстві. *Економічний простір.* 2008. №12/2. С. 22-27.
134. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Петроград : Петроком, 1993. 319 с.
135. Современный экономический словарь / состав. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. 6-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008. 512 с.
136. Соколенко Т.М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки. Сучасна наука XXI століття : збірка міжнародних наук.-практ. інтернет-конф. Електронний ресурс. Режим доступу : <http://intkonf.org/kand-pedn-sokolenko-tm-ekonomichna-bezpekapidpriemstva-v-umovah-tranzitivnoyi-ekonomiki>.

137. Соснин А.С., Прыгунов П.Я. Менеджмент безопасности предпринимательства : учеб. пособ. К. : Издательство Европейского ун-та, 2002. 357 с.
138. Социологический энциклопедический словарь / сост. З.Т. Голенкова и др. ред. Г.В. Осипов. М. : ИНФРА-М : НОРМА, 1998. 488 с.
139. Степанюк Р.Л. Ситуаційний підхід у формуванні методик розслідування злочинів, вчинених у бюджетній сфері. *Право і безпека*. 2013. № 3 (50). С. 110-115.
140. Судоплатов А.П., Лекарев С.В. Безопасность предпринимательской деятельности : практ. пособие. М. : ОЛМА-ПРЕСС, 2001. 381 с.
141. Сухарев О. Концепция экономической дисфункции и эволюция фирмы. *Вопросы экономики*. 2002. Октябрь (№ 10). С. 70-81.
142. Сухонос В.В. Концептуальні організаційно-правові засади функціонування системи економічної безпеки банків. *Правовий вісник Української академії банківської справи*. 2011. № 1. С. 64-66.
143. Тамбовцев В. Теоретические вопросы институционального проектирования. *Вопросы экономики*. 1997. № 3. С. 82-94.
144. Управление проектами : справочн. пособ. / под ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. М. : Высшая школа, 2001. 875 с.
145. Федоренко Р.М. Система управління ресурсами як основа забезпечення економічної безпеки. Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України. зб. матер. наук.-практ. конф. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. С. 224-229.
146. Філософський енциклопедичний словник / гол. редкол. В.І. Шинкарук. К. : Абрис, 2002. 742 с.
147. Франчук В.І. Теорія безпеки соціальних систем : підруч. Львів: ЛьвДУ-ВС, 2016. 216 с.
148. Франчук В.І. Корпоративна безпека: теоретичні засади : монографія. Львів: Каменяр, 2009. 172 с.
149. Хайек Ф.А. Пагубная самонадеянность: ошибки социализма. М. : "Новости", "Catallaxy", 1992. 304 с.

150. Ходжсон Дж.М. Скрытые механизмы убеждения: институты и индивиды в экономической теории. *Экономический вестник Ростовского государственного университета*. 2003. Апрель (№ 4). Т.1. С. 11-30.
151. Хрестоматия по организации систем безопасности / под общ. ред. Линдера И.Б. и Гаврюшина Е.И. М. : МКТА, 2002. 704 с.
152. Шаваев А.Г. Безопасность банковских структур. *Экономика и жизнь*. 1994. № 16. С. 11-12.
153. Шемаева Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. ек. наук. 21.04.02. К., 2010. 44 с.
154. Шемаева Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища : монографія. К. : НУПМБ, 2009. 357 с.
155. Шкарлет С.М. Роль і місце категорії "економічна безпека" у глобальній моделі національної безпеки держави. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 8. С. 107-116.
156. Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. СПб. : Алетейя, 1999. 138 с.
157. Шнипко О.С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект. К. : Генеза, 2006. 288 с.
158. Штаєр О.М. Напрямки забезпечення та основні складові економічної безпеки банку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 2(11). С. 263-270.
159. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов : учебн. / под общ. ред. В.С. Гусева. СПб. : ИД "Очарованный странник", 2001. 256 с.
160. Экономическая безопасность: новая парадигма формирования и обеспечения : монография / под ред. Э.М. Сороко, И.А. Белоусовой, Т. И. Егоровой-Гудковой. Одесса : ИКТ, 2011. 544 с.
161. Экономическая и национальная безопасность : учебное пособие / под

ред. Е.А. Олейникова. М. : Экзамен, 2005. 768 с.

162. Яровий Б.Д. Особливості взаємодії слідчих підрозділів з іншими підрозділами у розкритті та розслідуванні злочинів. *Вісник. Юридичні науки*. 2011. № 4. С. 120-124.

163. Ярочкин В.И. Секьюритология – наука о безопасности жизнедеятельности. М. : "Ось-89", 2000. 400 с.

164. Ярочкин В.И. Система безопасности фирмы. М. : Ось-89, 1997. 185 с.

165. Franchuk V., Melnyk S., Panchenko V., Zanov T., Vakhlakova V. Enterprise sustainability forecasting in the context of economic security management. *Journal of Security and Sustainability*, Vol. 9. № 27. May 2020. P. 336-347.

166. Havlovska N., Pokotylova V., Korpan O., Rudnichenko Ye., Sokyrynyk I. Modeling of the process of functioning of the mechanism of economic security of foreign economic activity of enterprise taking into account weak signals and identification of risks and threats. *International Journal of Scientific & Technology Research*. Vol. 8, Issue 12, December 2019. P. 2216-2522.

167. Havlovska N., Illiashenko O., Konoplina O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. Vol. 9. №.3. August 2020. P. 1053-1061.

168. Havlovska, N., Rudnichenko, Y., Lisovskyi, I. Transformation Processes in the System of Providing Economic Security of Investment Activities of Industrial Enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. №5(2). P. 18-23.

169. Illiashenko, O., Rudnichenko, Y., Momot, T., Havlovska, N. The Enterprise Economic Security System: The State Assessment using Management Functional Types. *International Journal for Quality Research*. 2020. № 14(1). P. 183-200.

170. Ivchenko Ye., Pogorelov Yu. Economic security of enterprises in the Luhansk region in conditions of post-conflict transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. Riga: Izdevnieciba Bultija Publishing, 2017. № 5. V. 3. P. 358-36

171. Klius Y., Chizh V. Strategic analysis of the effective development of industri-

- al enterprises on the basis of the use of "corporate innovation management chart". *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. № 5. P. 281-288.
172. National Security Strategy of the United States of America. December 2017. URL: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2017/12/NSS-Final-12-18-2017-0905.pdf>.
173. Nolan R.L. Managing the Computer Resource: A Stage Hypothesis, *Communications of ACM*. 1973. № 16 (7). P. 399-405.
174. North D. *Structure and Change in Economic History*. New York : Norton, 1981. 245 p.
175. Ovcharenko I., Prus N., Koreniev E., Bogdanov R. Choice and Assessment of a Technique of Planning in Management of Production Resources of the Rural Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. № 42(2). P. 108-117.
176. Ovcharenko I., Semenenko I., Bogdanov R. Use of a Person as a System-Forming Factor when Forming a System of Economic Security of an Enterprise. *Social Educational Project of Improving Knowledge in Economics: Innovations in the Modern World*. Poitiers (France), Frankfurt (Germany), Los Angeles (U.S.): Journal Association 1901 "SEPIKE". 2020. № 1(4). P. 105-108.
177. Pogorelov Y.S., Vahlakova V.V., Bilousova A.Y. Information analytical provision in assessment at microlevel economic security studies. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 1. № 24. 2018. P. 285-296.
178. Rudnichenko Ye., Dzhereliuk I., Mykhalchyshyna L., Savina S., Pokotylova V., Havlovska N. Safe Interaction Management of State Institutions and Business Entities Based on the Concepts of Evolutionary Economics: Modeling and Scenario Forecasting of Processes. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. Vol.9, № 1, February 2020. P. 233-241.
179. Rudnichenko Ye., Matiukh S., Shuprudko N., Kvasnytska R., Dotsenko I., Yaroslavskyi A. Managing Adaptation Processes of the Enterprise Economic Security System to the Influence of the Customs Regulation Entities. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. Vol.9, № 3, August 2020. P.

1100-1107.

180. Rudnichenko Y., Korchevska L., Mykolaichuk V., Berezhniuk I., Havlovska N., Nagorichna O. Customs Qualitative Impact on the System of Enterprise Economic Security: Modeling and Evaluating the Results. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2019. Vol. 8, № 4, P. 1176-1184.

181. Rudnichenko Ye.M., Havlovska N.I., Yadukha S.Y. Implementation of managerial innovations in the system of providing economic security for subjects of foreign economic activity. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 1 (13). Ч. 1. С. 88-94.

ДОДАТКИ

Додаток А. Список публікацій здобувача за темою дисертації

1. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І. Вітчизняні традиції та принципи формування управлінської структури служби економічної безпеки підприємства / в кн.: Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : кол. монографія : в 3 т., Т. 3 / за заг. ред. В.О. Онищенко та Г.В. Козаченко. Полтава : ПолНТУ, 2019. С. 248-270.

2. Ovcharenko Ievgen, Semenenko Inna, Bogdanov Roman. Use of a Person as a System-Forming Factor when Forming a System of Economic Security of an Enterprise. Social Educational Project of Improving Knowledge in Economics: Innovations in the Modern World. Poitiers (France), Frankfurt (Germany), Los Angeles (U.S.): Journal Association 1901 "SEPIKE". 2020. № 1(4). P. 105-108.

3. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І. Еклектика змін в сучасних структурах управління підприємством: стаціонарність *versus* адаптивність. *Економіка та право*. 2017. № 2(47). С. 117–125.

4. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І. Формування організаційної структури служби економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6 (236). С. 175-185.

5. Богданов Р.І. Інституціональні можливості узгодження економічних інтересів у системі економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 42–48.

6. Богданов Р.І. Формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства: аспект інституціональної трансформації служби безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 6–12. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-266-1-6-12.

7. Богданов Р.І. Засади керованості та проектування структур управління у системі економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 345–351. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-1-345-351.

8. Богданов Р.І. Удосконалення організаційної структури служби економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного універ-*

ситету імені Володимира Даля. 2020. № 1 (257). С. 12-17. DOI: 10.33216/1998-7927-2020-257-1-12-17.

9. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І., Гніденко В.І. Концепція створення оперативної безпекової групи як ключового структурного елементу служби економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7758>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.3.

10. Ovcharenko I., Prus N., Koreniev E., Bogdanov R. Choice and Assessment of a Technique of Planning in Management of Production Resources of the Rural Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. №42(2). P. 108-117. **(Web of science)**. DOI: 10.15544/mts.2020.11.

Додаток Б. Відомості про апробацію результатів дисертації

1. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І. Правила узгодження загроз при виборі стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної сфери. *Науково-практична конференція "Стратегії сталого розвитку: на шляху до сильнішої громади"*, Сєверодонецьк, 21 жовтня 2016 р. Матеріали. Сєверодонецьк: вид-во Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля, 2016. С. 203-205.

2. Богданов Р.І. Вибір способу забезпечення економічної безпеки підприємства. *IV Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю "Економічна безпека: держава, регіон, підприємство"*, Полтава, 15 грудня 2017 р. - 25 січня 2018 р. Матеріали. Полтава: ПолтНТУ, 2018. С. 126-129.

3. Богданов Р.І. Формування управлінських структур у системі управління економічною безпекою. *Міжнародна науково-практична конференція "Університетська наука. Проблеми міжнародної інтеграції"*, Сєверодонецьк (Україна) – Люблін (Польща), 3-5 травня 2017 р. Матеріали. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 78-80.

4. Богданов Р.І. Аспекти узгодження економічних інтересів акторів підприємства службою економічної безпеки. *Міжнародна науково-практична конференція "Сучасні тенденції розвитку менеджменту та фінансово-економічної безпеки"*, Черкаси, 26 листопада 2018 р. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2018. С. 104-107.

5. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І. Спеціальні режими та напрями діяльності служби економічної безпеки підприємства. *V Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю "Економічна безпека: держава, регіон, підприємство"*, Полтава, 20 грудня 2018 р. — 20 січня 2019 р. Матеріали. Полтава: ПолтНТУ, 2019. С. 88-91.

6. Богданов Р.І. Удосконалення служби економічної безпеки підприємства на інституціональних засадах. *Міжнародний форум з інформаційних систем і технологій "INFOS-2019"*, Харків, 24-27 квітня 2019 р. Матеріали. Харків: ХТУ "ШАГ", 2019. С. 15-17.

Додаток В. Документи щодо впровадження результатів дисертації

Додаток В.1

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертацій на здобуття
наукового ступеня доктора (кандидата)
економічних наук

ДОВІДКА щодо використання результатів дисертаційної роботи Богданова Романа Ігоровича

Цією довідкою засвідчується, що у системі економічної безпеки ТОВ «НВО «Неболайт», м. Северодонецьк, було використано підходи до створення служби економічної безпеки підприємства на основі принципу функціонального розподілу взаємозв'язків із забезпечення економічної безпеки, характер яких всередині служби визначається специфікою функціонування підприємства. Використання запропонованих Богдановим Р.І. рекомендацій дає можливість:

здійснювати організаційне проектування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства на основі ситуаційного підходу;

формувати структуру управління служби економічної безпеки підприємства за матричним типом шляхом ситуаційного розподілу функціональних повноважень співробітників у вигляді створення тимчасових оперативних безпекових груп.

Розробки та рекомендації дисертаційної роботи Богданова Р.І. можна розглядати як методичну базу щодо прийняття безпекозабезпечувальних рішень на підприємстві, що ґрунтуються на відповідності професійних ролей та типів посадовців виконуваним завданням. Значущість рекомендацій для ТОВ «НВО «Неболайт» підсилюється їх кумулятивним характером, завдяки чому можна не тільки використовувати весь загал рекомендацій, але й окремі їхні частини, виконання яких сприятиме підвищенню **безпеки** функціонування підприємства.

« 11 » лютого 2020 р.
Директор ТОВ «НВО Неболайт»



Ломонос О.В.



**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЕНЕРГОМАШСПЕЦСТАЛЬ»**

Місце знаходження:
м. Краматорськ, Донецька область, Україна,
84306
Поштова адреса:
м. Краматорськ, Донецька область, Україна,
84306
Телефон: (06264) 6-01-32
Факс: (06264) 6-55-67
ЄДРПОУ: 00210602
№ свідоцтва: 100336168
Email: central@emss.dn.ua
Сайт: www.emss.ua

**PUBLIC JOINT STOCK COMPANY
«ENERGOMASHSPETSSTAL»**

Principle place of business:
Kramatorsk city, Donetsk region, Ukraine, 84306
Postal address:
Kramatorsk city, Donetsk region, Ukraine, 84306
Telephone: (06264) 6-01-32
Fax: (06264) 6-55-67
State registration code: 00210602
Certificate No.: 100336168
Email: central@emss.dn.ua
Site: www.emss.ua

18.02.2020 No. *77/3081*

*У спеціалізовану вчену раду по захисту
дисертацій на здобуття наукового
ступеня доктора філософії*

ДОВІДКА

***щодо апробації результатів
дисертаційного дослідження***

Результати, які отримані у дисертаційному дослідженні аспіранта кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу СНУ ім. В. Даля Богданова Романа Ігоровича, були апробовані та використані у ПАТ «ЕНЕРГОМАШСПЕЦСТАЛЬ» при формуванні управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства.

Завдяки впровадженню науковим розробкам Богданова Р.І. щодо удосконалення організаційного устрою служби економічної безпеки підприємства, який передбачає зміну підходів до організаційного проектування управлінських структур у системі економічної безпеки,

продовження додатку В.2

підприємством освоєний проектно-орієнтований принцип формування внутрішньої структури служби економічної безпеки.

Застосування практики створення проектно-орієнтованих оперативних безпекових груп дало можливість підприємству підвищити результативність та знизити витрати на утримання служби економічної безпеки, зокрема за такими напрямками: організація взаємодії підприємства з новими та сумнівними контрагентами, підбір співробітників на посади з повною матеріальною відповідальністю, безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства при виході на нові зовнішні ринки, протидія рейдерству та недобросовісній конкуренції.

Генеральний директор



В.М. Гнездицький

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертацій на
здобуття наукового ступеня
доктора філософії

Довідка
від 03.03.2020 р.

про впровадження у освітній процес результатів науково-дослідної роботи аспіранта кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля Богданова Романа Ігоровича

Даною довідкою засвідчується, що у освітній процес Навчально-наукового інституту економіки і управління Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля впроваджено методичні рекомендації, які є результатом наукових досліджень аспіранта кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля Богданова Романа Ігоровича.

Рекомендації стосуються удосконалення процесу організаційного проектування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства та розподілу в них функціональних повноважень.

Надані рекомендації, у вигляді методологічних та теоретичних положень, практичних методик та процедур, впроваджені у освітній процес Навчально-наукового інституту економіки і управління Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля як окремі теми таких дисциплін: "Менеджмент економічної безпеки", "Антикризове управління", що викладаються для здобувачів вищої освіти, які навчаються за освітнім рівнем "магістр" за спеціальністю 073 "Менеджмент".

Застосування у освітньому процесі результатів науково-дослідної роботи Богданова Р.І. дало змогу підвищити якість викладання вказаних дисциплін відповідно до нормативних вимог освітніх програм підготовки магістрів за спеціальністю 073 "Менеджмент" та підвищити якість підготовки фахівців із вказаної спеціальності.

Проректор з наукової
роботи

Директор ННІЕУ



(Handwritten signatures in blue ink)

Потапенко Е.В.

Галгаш Р.А.