

## ЗАСАДИ КЕРОВАНОСТІ ТА ПРОЕКТУВАННЯ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

©2020 БОГДАНОВ Р. І.

УДК 65:005.5+007.5  
JEL: M12

### Богданов Р. І. Засади керованості та проектування структур управління в системі економічної безпеки підприємства

У статті поставлено проблему необхідності поєднання ідеології підходів до забезпечення економічної безпеки підприємства з її властивостями як об'єкта управління, що повинно бути покладено в основу проектування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства. Теоретичним підґрунтям цього є визначення принципів та засад керованості економічної безпеки як об'єкта управління в системі економічної безпеки підприємства. У результаті теоретичного дослідження встановлено, що поняттям «управлінська структура» пояснюють складну сукупність елементів, внутрішній устрій якої є важливішим за змістовні характеристики. Управлінська структура – це інваріантний різновид елементу структури управління, який відповідальний за реалізацію управлінських функцій у певному процесі. Базовою управлінською структурою системи економічної безпеки підприємства є служба економічної безпеки, яка реалізує загал безпекозабезпечувальних функцій. Служба виступає об'єктом визначення засад керованості економічною безпекою та об'єктом організаційного проектування. Напрямом вирішення наукової проблеми є встановлення принципів властивостей та ознак керованості економічної безпеки підприємства у відповідній системі безпеки, що стає онтологічною та аксіологічною основою проектування управлінських структур у цій системі. Структура управління в системі економічної безпеки підприємства характеризується багатьма якістьми, які важко формалізуються (повноваження працівників, їхня відповідальність, відносини між ними тощо). Рекомендовано проектування служби економічної безпеки за принципом функціонального розподілу взаємозв'язків із забезпечення економічної безпеки, характер яких усередині служби визначається специфікою функціонування підприємства. Перспективним напрямом досліджень є проектування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства з урахуванням формування інституціональних відносин служби безпеки з оточуючим середовищем.

**Ключові слова:** економічна безпека підприємства, система, управлінська структура, служба безпеки, проектування.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-345-351>

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Богданов Роман Ігоревич** – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (просп. Центральний, 59а, Северодонецьк, 93400, Україна)

**E-mail:** [evvoukr@gmail.com](mailto:evvoukr@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4225-8416>

УДК 65:005.5+007.5  
JEL: M12

### Богданов Р. И. Основы управляемости и проектирования управленческих структур в системе экономической безопасности предприятия

В статье поставлена проблема необходимости сочетания идеологии подходов к обеспечению экономической безопасности предприятия с её свойствами как объекта управления, что должно быть положено в основу проектирования управленческих структур в системе экономической безопасности предприятия. Теоретической базой этого является определение принципов управляемости экономической безопасностью как объектом управления в системе экономической безопасности предприятия. В результате теоретического исследования установлено, что понятием «управленческая структура» объясняют сложную совокупность элементов, внутреннее устройство которой является важнее содержательных характеристик. Управленческая структура – это инвариантная разновидность элемента структуры управления, ответственная за реализацию управленческих функций в определенном процессе. Базовой управленческой структурой системы экономической безопасности предприятия является служба экономической безопасности, которая реализует совокупность функций безопасности. Служба выступает в качестве объекта определения принципов управляемости экономической безопасностью и объектом организационного проектирования. Направлением решения научной проблемы является установление принципиальных свойств и признаков управляемости экономической безопасностью предприятия в соответствующей системе безопасности, которая становится онтологической и аксиологической основой проектирования управленческих структур в этой системе. Структура управления в системе экономической безопасности предприятия характеризуется многими трудно формализуемыми качествами (полномочия работников, их ответственность, отношения между ними и т. п.). Рекомендовано проектирование службы экономической безопасности по принципу функционального распределения взаимосвязей по обеспечению экономической безопасности, характер которых внутри службы определяется спецификой функционирования предприятия. Перспективным направлением исследований является проектирование управленческих структур в системе экономической безопасности предприятия с учетом формирования институциональных отношений службы безопасности с внешней средой.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность предприятия, система, управленческая структура, служба безопасности, проектирование.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

**Богданов Роман Игоревич** – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (просп. Центральний, 59а, Северодонецьк, 93400, Україна)

**E-mail:** [evvoukr@gmail.com](mailto:evvoukr@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4225-8416>

UDC 65:005.5+007.5  
JEL: M12

### Bogdanov R. I. The Basics of Manageability and Projecting of Management Structures in the System of Economic Security of Enterprise

The article set up a problem of the need to combine the ideology of approaches to ensuring the economic security of enterprise with its properties as a management object, which should become the basis of projecting management structures in the system of economic security of enterprise. The theoretical base for this is to define the principles of economic security manageability as a subject of management in the economic security system of enterprise. The results of theoretical study define that the concept of «management structure» explains an aggregate of elements, the internal structure of which is more important than contentive characteristics. The management structure is an invariant kind of a control structure element that is responsible for the implementation of mana-

gerial functions in a particular process. The basic management structure of the enterprise's economic security system is the economic security service, which implements an aggregate of security functions. The service acts as an object for determining the principles of economic security management and an object for organizational projecting. The direction of solving the scientific problem is to define the fundamental properties and signs of manageability of the economic security of enterprise in the appropriate security system, which becomes an ontological and axiological basis for projecting management structures in this system. The structure of management in the economic security system of enterprise is characterized by many difficult-to-formalize qualities (powers of employees, their responsibility, relationships between them, etc.). Projecting an economic security service is recommended according to the principle of functional distribution of interrelations to ensure economic security, the nature of which within the service is determined by the specifics of the operation of the enterprise. A promising direction of research is projecting the management structures in the economic security system of enterprise, taking into account the formation of institutional relations between of the security service and the external environment.

**Keywords:** economic security of enterprise, system, management structure, security service, projecting.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Bogdanov Roman I.** – Postgraduate Student of the Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (59a Tsentralnyi Ave., Syyeverodonetsk, 93400, Ukraine)

**E-mail:** evvoukr@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4225-8416>

Останнім часом відбуваються безпрецедентні трансформації світу, що спричинили докорінну зміну уявлень про безпеку, водночас спровокувавши поштовх до радикального переосмислення місця та значення безпеки в ієрархічній вертикалі потреб та інтересів як людини, так і господарюючих суб'єктів, регіонів, держав і світу в цілому. У загальному сучасному розумінні поняття «безпека» визначається як відсутність небезпеки, стан, за якого об'єкту безпеки нічого не загрожує, тобто відсутність небезпек і наявність захисту від загроз. Водночас значна кількість учених [напр., 1–3] велике значення приділяють приналежності «безпеки» до певного предмета дослідження, зокрема наполягають, що обов'язково має вказуватися предмет, безпека якого досліджується (забезпечується): «безпека держави», «безпека нації», «безпека корпорації» тощо. Вони також вказують на безсистемність класифікації видів безпеки, а інколи навіть на нелогічність визначень цього поняття. Численність підходів різних авторів у науковій літературі до визначення категорії «безпеки», із нагромодженням її видових понять, у даному випадку виступає як доказ даного твердження. Оскільки безпеці будь-якого об'єкта завжди притаманна рухливість, то безпека як категорія має розглядатися не стільки як іманентна властивість об'єкта, скільки як процес або результат.

При визначенні сутності економічної безпеки та засад управління нею необхідно об'єднати кілька підходів і визначити безпеку як стан суб'єкта господарської діяльності та середовища його існування, який максимально сприяє його виживанню і розвитку. Своєю чергою, такий стан об'єкта безпеки досягається 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 в основу проектування управлінських структур. У цьому сенсі найбільш актуальним

напрямом є визначення принципів і засад керування економічної безпеки як об'єкта управління в системі економічної безпеки підприємства.

Різноманітність поглядів щодо категорії «економічна безпека» пов'язана, головним чином, з тим, що дана категорія стала виступати як самостійний об'єкт наукових досліджень відносно недавно. Однак уже сьогодні предметна область досліджень у сфері економічної безпеки значно розширена. Широта уявлень про економічну безпеку цілком природна, оскільки чим складніший і багатогранніший об'єкт, то більше дефініцій, які його описують.

Значний інтерес до проблематики забезпечення економічної безпеки зумовив формування такого напрямку, як безпекознавство, який покладено в основу нової сучасної економічної науки – економічної безпекології, що, своєю чергою, потребує розробки системи знань про теорію, методологічного та понятійно-категоріального апарату, формулювання теоретичних положень і специфічних методів дослідження. Етапи становлення економічної безпеки підприємства знаходять своє пояснення в 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, своєю чергою, передбачає проходження ряду стадій [3].

За результатами аналізу підходів до визначення економічної безпеки підприємства прослідковується, що в ході еволюції та трансформації цього поняття відбувалося нагромодження та 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, використовуючи положення й ознаки різних підходів. З одного боку, це свідчить про поступ, еволюцію, намагання надати категорії економічної безпеки підприємства більшого змісту, комплексності та зна-

чуності, а з іншого – це сприяє певному нагромадженню понять у 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 всі 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 згадуються. Винятком є можливо конвергентний підхід [4], 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 силах 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, при дослідженні теоретичних засад потрібно розрізнити поняття «структура управління» та «управлінська структура», змістовна плутанина між якими заважає провести чітку понятійну межу між суб'єктом та об'єктом управління в системі економічної безпеки підприємства. У класичному розумінні структурою управління є впорядкована сукупність елементів управлінського процесу, що знаходяться у стійких взаємовідносинах, які забезпечують їхній розвиток і функціонування [5]. 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 [6].

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 служити 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.

*Метою* статті є встановлення принципових властивостей та ознак керованості економічної безпеки підприємства у відповідній системі безпеки, що стає онтологічною та аксіологічною основою проектування управлінських структур у цій системі.

Сучасні трансформації у світі спонукають підприємства до пошуку нових форм управління загалом, а не лише у сфері забезпечення економічної безпеки. Перед теоретиками менеджменту постають нові завдання, які полягають у переосмисленні усталених уявлень про управління та розроблення нових концептуальних засад забезпечення економічної безпеки підприємства відповідно 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 та полягати не лише в усуненні загроз появи кризових явищ, а, перш за все, у створенні дієвої системи забезпечення його економічної безпеки.

Система економічної безпеки підприємства має будуватися на концептуальних ідеях, основоположних засадах якими виступають принципи. О. М. Штаер, 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 та взаємодія, конфіденційність, комплексність, ешелонування, принципи рівнозначності, превентивних і реактивних заходів;
- ✦ *функціонування* – економічна доцільність, безперервність, цілеспрямованість, диференційованість, об'єктивність, міждисциплінарний підхід, контроль;

✦ *саморозвиток* – адаптація, інтегрованість, постійний розвиток, моделювання сценаріїв, варіантність, рефлексія [8].

Різні автори виділяють принципи в межах своїх досліджень під свою тематику. Аналіз наукових праць і виокремлення повторюваних принципів дає нам можливість віднести повторювані принципи в базову групу принципів системи економічної безпеки підприємства. Визначення змісту кожного принципу наведено в *табл. 1*.

З певної точки зору на підприємстві практично будь-який вид його діяльності спрямований на досягнення цілей підприємства та опосередковано виконує функцію захисту від певних загроз і небезпек. Тобто, крім вирішення своїх основних завдань, організаційна діяльність сама по собі виконує функцію забезпечення безпеки. Таким чином, можна говорити про непрямі та 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 й 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 в забезпеченні розвитку підприємства, то мета і завдання управління в системі безпеки мають інший, специфічний характер і спрямовані на досягнення мети, яка полягає в забезпеченні та підтримці прийняттого рівня економічної безпеки підприємства.

**Е**фективність досягнення цілей підприємства, реалізація його стратегій, вчасне реагування на загрози та зміни в динамічному зовнішньому середовищі та якість управління в цілому залежить від правильності побудови структур управління та їхніх елементів. Тому організаційне проектування має

**Таблиця 1**

**Характеристика принципів системи економічної безпеки підприємства**

<b>Принцип</b>	<b>Характерний зміст</b>
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 подальшого ефективного дослідження розвитку та функціонування системи економічної безпеки
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 і прогнозований попереджувальний характер заходів забезпечення економічної безпеки для запобігання їхньому руйнівному впливу
Безперервності	Постійне (безперервне) здійснення заходів щодо забезпечення функціонування системи економічної безпеки
Обґрунтованості	Заходи та засоби захисту повинні бути реалізованими на сучасному рівні розвитку науки і техніки, обґрунтованими з погляду визначеного рівня економічної безпеки та 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 досягнення поставлених цілей, включаючи ділові контакти із зовнішніми організаціями, які забезпечують безпеку підприємства
Економічної доцільності	Вартість створення та утримання системи економічної безпеки підприємства має бути меншою, ніж можливі збитки від будь-яких видів ризику
Економічної ефективності	Досягнення максимальної функціональної ефективності системи економічної безпеки за менших витрат ресурсів на її забезпечення
Централізації 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 та внутрішнього середовища підприємства

надважливе значення та суттєво впливає на ефективність структур управління на підприємстві. У зв'язку з цим сьогодні це актуальний напрямок розвитку та вдосконалення сучасних організацій, що використовує сучасні наукові здобутки щодо розвитку функціональних напрямків управління для досягнення цілей.

**У**правління в системі економічної безпеки підприємства здійснюється за декількома функціональними напрямками відповідно до складових безпеки (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 в системі дає змогу ефективної організації взаємодії з іншими ланками системи безпеки та контролю реалізації ухвалених рішень з вирішення проблем безпеки.

До *об'єктів управління* в системі економічної безпеки підприємства можуть бути віднесені: персонал підприємства; фінансові, матеріальні, інформаційні, інтелектуальні, правові та техніко-технологічні ресурси; загальна система управління підприємством; організаційна структура підприємства; внутрішні та зовнішні зв'язки; стратегічні плани.

*Суб'єктами управління* в системі безпеки можуть виступати: керівник підприємства або менеджер, відповідальний за забезпечення економічної безпеки підприємства; відділ або служба економічної безпеки підприємства. Тобто центральною фігурою в структурі управління має виступати керівник або менеджер, які обізнані у сфері управління та забезпечення економічної безпеки. Їхня діяльність має цілеспрямований характер і може виявлятися у формі управління відповідною службою або як окрема форма управління на підприємстві за функціональним напрямком. Дані структури управління, що наділені спеціальними функціями, розглядають будь-яку діяльність всередині та зовні 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 в 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 та систему навчання або підвищення кваліфікації персоналу.

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

Раціоналізація управління передбачає централізоване управління, що означає концентрацію інформації та ухвалення рішень тільки на вищих рівнях управлінських структур; чіткий поділ повноважень і 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, що 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. У 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 наданням повноважень або прав ухвалення самостійних рішень керівником служби безпеки. Відповідно, більш прийнятним вважається органічний підхід до формування структур управління на підприємстві.

**С**ьогодні при формуванні організаційних структур управління простежуються дві 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 із критеріїв

економічної безпеки підприємства, та формування ефективної структури управління в системі безпеки має бути застосований симбіоз органічного та бюрократичного підходів.

**П**роєктування 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 в 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 та система комунікацій не дозволять ефективно досягати поставлених цілей. Для створення таких структур необхідно забезпечити відповідний набір функцій у 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 проєктування структури управління має бути підвищення ефективності розподілу повноважень і відповідальності між окремими підрозділами з установами системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

З теоретичної точки зору організаційне проєктування містить такі етапи [8; 9]:

1. Здійснення поділу підприємства 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.

У результаті організаційного проєктування формується організаційна структура управління, яка характеризує її будову та внутрішню форму системи, зв'язок елементів, що забезпечують функціонування та 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 в системі економічної безпеки підприємства характеризується багатьма якостями, які важко формалізуються (повноваження працівників, їхня відповідальність, відносини між ними тощо). З цієї причини при побудові структури управління необхідно дотримуватися відповідних принципів. Чим складніший об'єкт управління, тим більш значну роль у формуванні його структури відіграють принципи управління, яким вона повинна відповідати.

## ВИСНОВКИ

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

У системі економічної безпеки підприємства функції суб'єкта управління можуть бути аналогічними до функцій управління в інших сферах. Однак у них є своя специфіка, яка зумовлена змістовними й організаційними особливостями діяльності із забезпечення економічної безпеки підприємства. Функції, що вимагають специфічних знань і високого рівня кваліфікації в певній сфері діяльності підприємства, мають бути закріплені за відповідними функціональними керівниками. Функції формуються на основі вивчення організаційної діяльності в цілому та 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 та закріплення їх за певними ділянками, юридичними та 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 та 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 належать комунікації.

Успішне функціонування управлінських структур у системі економічної безпеки безпосередньо залежить від того, як складаються вертикальні та горизонтальні відносини, зумовлені інституціональними умовами діяльності підприємств. Найбільш часті конфлікти між управлінським центром і структурними одиницями виникають через дисбаланс розподілу функцій між ними. Усе 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 виникнення бюрократизації. Зважаючи на це, перспективними напрямками подальших досліджень є інституціональні засади та інструменти збагачення проектування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства з метою формування інституціональних відносин за її участі, що дасть можливість змінити роль та підвищити можливості служби економічної безпеки. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Атаманов Г. А., Рогачев А. Ф. О необходимости новых подходов к исследованию феномена экономической безопасности. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия «Экономические науки»*. 2009. № 1. С. 320–325.
2. Минаев Г. А. Безопасность – менеджмент организации : учеб. пособие : в 3 ч. М. : ИПБ, 2004. Часть 1: Методология, функции, системы. 262 с.
3. Івченко Є. А. Управління трансформаційними процесами в системі економічної безпеки підприємства. *Економіка та право*. 2016. № 3. С. 38–44.
4. Nolan R. L. Managing the Computer Resource: A Stage Hypothesis. *Communications of ACM*. 1973. Vol. 16. No. 7. P. 399–405. DOI: <https://doi.org/10.1145/362280.362284>.
5. Овчаренко Є. І. Конвергентний підхід у безпекології: системотворний потенціал та можливості цілепокладання у сфері економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26. Ч. I. С. 112–132.
6. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. М. : ИНФРА-М, 2006. 720 с.
7. Філософський енциклопедичний словник / гол. редкол. В. І. Шинкарук. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
8. Штаєр О. М. Напрямки забезпечення та основні складові економічної безпеки банку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 2. С. 263–270.

9. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М. : Экономистъ, 2006. 670 с.
10. Поспелов Д. А. Ситуационное управление: теория и практика. М. : Наука, 1986. 286 с.

**Науковий керівник – Овчаренко Є. І.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Северодонецьк)

#### REFERENCES

- Atamanov, G. A., and Rogachev, A. F. "O neobkhodimosti novykh podkhodov k issledovaniyu fenomena ekonomicheskoy bezopasnosti" [On the Need for new Approaches to the Study of the Phenomenon of Economic Security]. *Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti SPbGPU. Seriya «Economicheskkiye nauki»*, no. 1 (2009): 320-325.
- Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnik* [Encyclopedic Dictionary of Philosophy]. Kyiv: Abrys, 2002.
- Ivchenko, Ye. A. "Upravlinnia transformatsiinymy protsesamy v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Transformation Process Management in the Economic Security System of the Enterprise]. *Ekonomika ta pravo*, no. 3 (2016): 38-44.
- Milner, B. Z. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow: INFRA-M, 2006.
- Minayev, G. A. *Bezopasnost – menedzhment organizatsii* [Security is the Organization's Management], part 1: Metodologiya, funktsii, sistemy. Moscow: IPB, 2004.
- Nolan, R. L. "Managing the Computer Resource: A Stage Hypothesis". *Communications of ACM*, vol. 16, no. 7 (1973): 399-405. DOI: <https://doi.org/10.1145/362280.362284>.
- Ovcharenko, Ye. I. "Konverhentnyi pidkhid u bezpekolohii: systemotvorniy potentsial ta mozhyvosti tsilepokladannia u sferi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Convergent Approach in Ecoscent: Backbone Potential and Possibilities of the Goal-Setting in the Field of Economic Security of the Enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*, vol. I, no. 26 (2014): 112-132.
- Pospelov, D. A. *Situatsionnoye upravleniye: teoriya i praktika* [Situational Management: Theory and Practice]. Moscow: Nauka, 1986.
- Shtaiер, O. M. "Napriamky zabezpechennia ta osnovni skladovi ekonomichnoi bezpeky banku" [Directions Support and Main Components of Bank Economic Safety]. *Yevropeiskiy vektor ekonomichnoho rozvytku*, no. 2 (2011): 263-270.
- Vikhanskiy, O. S., and Naumov, A. I. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Ekonomist, 2006.