

О.А. Антонян

**МІСЦЕ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СТРУКТУРІ СУБ'ЄКТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

З позицій вимог до діяльності служб безпеки запропоновано органіграми організаційних структур суб'єктів господарювання. Рис. 3, дж. 12.

Ключові слова: суб'єкт господарювання, економічна безпека, служба безпеки, організаційна структура, органіграма.

JEL M2

**ВСТУП**

**Постанова проблеми у загальному вигляді.** Будь-які заходи щодо забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання залежать, в першу чергу, від його організаційної структури, функціональних обов'язків працівників, в тому числі й служби безпеки, та особливостей інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки на окремому суб'єкті [2]. Згідно з організаційною структурою суб'єкта господарювання формуються інформаційні потоки на суб'єкті, що має істотний вплив на забезпечення економічної безпеки. Тому доцільно розглядати службу безпеки як елемент організаційної структури із включенням до інформаційно-аналітичної середи суб'єкта.

**Аналіз останніх досліджень, в яких запропоновано вирішення проблеми, і виділення невирішеної її частини.** Сьогодні сучасна економічна наука приділяє багато уваги забезпеченню економічної безпеки суб'єкта господарювання, як основи сталого розвитку будь-якої економічної системи на мікро, мезо чи макрорівнях. Служба безпеки суб'єкта господарювання, у цьому аспекті, розглядається як важливий інструмент щодо контролю за забезпеченням економічної безпеки суб'єкта. Звісно, службу безпеки необхідно розглядати як елемент структури суб'єкта господарювання. На жаль, сьогодні не багато робіт розглядає це питання [1, 3-6, 8, 12]. В тому числі, не достатньо вивчено питання графічного представлення організаційної структури суб'єкта господарювання із встановленням у неї місця служб безпеки задля опису усіх необхідних інформаційних потоків для забезпечення економічної безпеки суб'єкта.

**Ціль статті** – встановити місце служби безпеки в різних типах організаційної структури суб'єкта господарювання.

**ОСНОВНІ ОТРИМАНІ РЕЗУЛЬТАТИ**

**Основна частина дослідження.** Розглянемо особливості формування організаційної структури суб'єкта господарювання. Організаційну структуру підприємства можна розглядати під різними кутами і з різних поглядів. Організаційна структура – це й сукупність засобів, за допомогою яких процес роботи на підприємстві спочатку поділяється на окремі робочі завдання, а потім досягається координація дій для вирішення завдань [9].

За своєю суттю організаційна структура визначає розподіл відповідальності й повноважень усередині підприємства. Найпоширенішою формою опису організаційної структури є органіграма, тобто її графічна схема, що відтворює управлінську ієрархію та найменування організаційних одиниць (зокрема посад і структурних підрозділів).

З огляду на вище викладене й ураховуючи, що в умовах переходу до компетентнісного підходу у визначенні комплексу завдань, які має вирішувати

працівник у ході своєї роботи, найпридатнішим буде визначення, котре запропонував російський учений Кисельов А.Г.: організаційна структура – це встановлений розподіл повноважень і відповідальності між організаційними центрами компетенцій [11]. Це визначення не суперечить традиційним визначенням, а навпаки доповнює й розвиває їх.

Суб'єкт господарювання має право на існування як структура в тому випадку, якщо він знаходить ефективніший, ніж купівля на ринку, спосіб отримання необхідної споживачеві продукції, тобто технологію виробництва й управління [7]. Саме для таких суб'єктів господарювання гостро постають питання забезпечення їхньої економічної безпеки, бо при цьому його функціонування проходить у взаємодії із зовнішнім для нього середовищем – ринками збуту й усіма видами ресурсів.

Отже, формування організаційної структури проходить як результат взаємовпливу стратегічного задуму власника та зовнішніх умов (рис. 1).

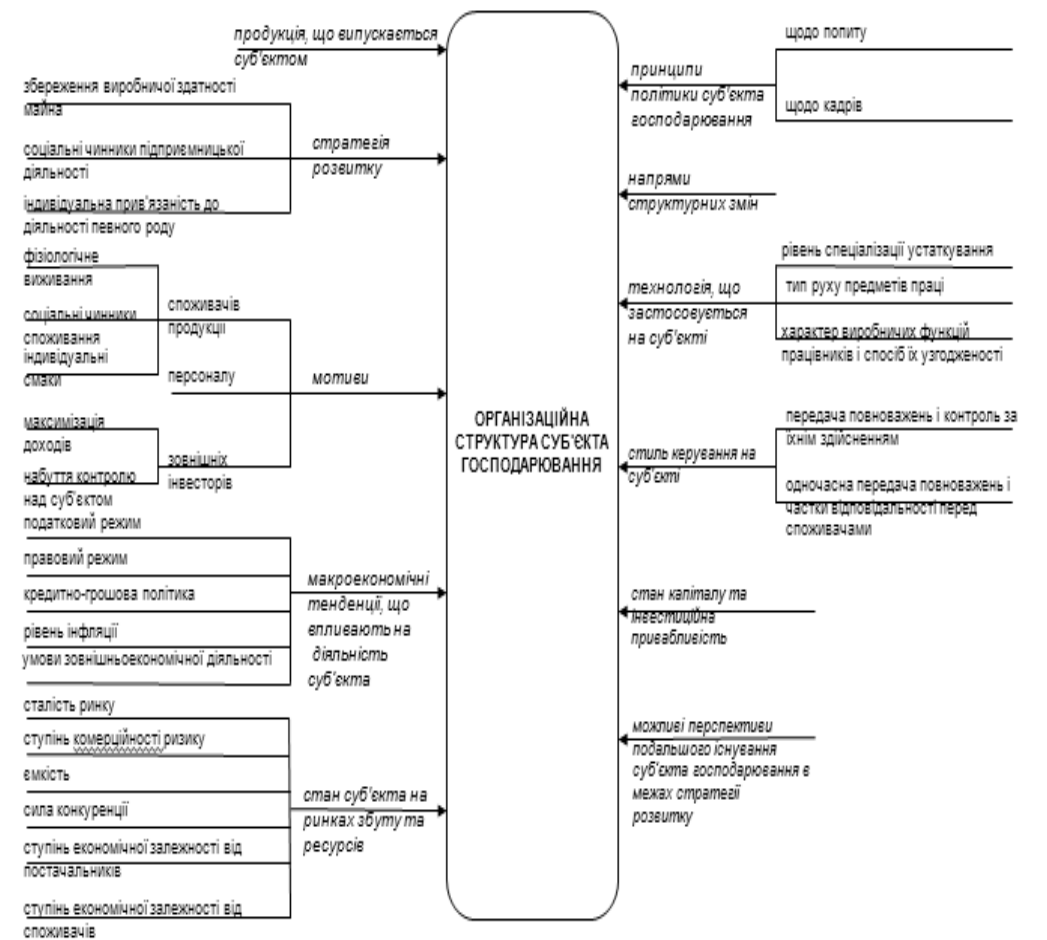


Рис. 1. Чинники, що впливають на організаційну структуру підприємства

Можна виділити такі найпоширеніші типи організаційних структур: лінійна/лінійно-штабна організаційна структура, функціональна, плоска/процесна, дивізіональна та матрична. Коротко охарактеризуємо ці типи.

Лінійна організаційна структура розуміється як ієрархія посад, у якій вищий керівник пов'язаний з кожним із працівників нижчої ланки єдиним ланцюгом підпорядкування, що поєднує відповідні проміжні рівні управління [9]. В її основі лежить принцип єдиноначальності, згідно з яким кожен працівник суб'єкта господарювання має лише одного безпосереднього керівника. У лінійній організаційній структурі служба безпеки, як один із структурних підрозділів, включається до органіграми та підпорядковується, як бачимо на рис. 2 а, безпосередньо керівникові суб'єкта господарювання.

Функціональна організаційна структура – у її основі знаходиться уявлення про основні сфери професійної спеціалізації, пов'язаної із діяльністю конкретного суб'єкта. Підрозділи укомплектовуються з урахуванням із близькості професій. Керівниками цих підрозділів обираються спеціалісти, що найбільш кваліфіковані у відповідній сфері знань [11]. У такій структурі підприємства служба безпеки також підпорядковується безпосередньо керівникові як у структурі з організаційними потоками, що рухаються знизу вгору, так і в структурі, де такі потоки рухаються навпаки (рис. 2 б).

Процесна організаційна структура – структура, що покликана мінімізувати рівні в управлінській ієрархії [9]. Основною перевагою процесної структури є її здатність до швидкої реакції й адаптації до змін зовнішнього середовища, інновацій та накоплення унікальних компетенцій (рис.2 в).

Дивізійна організаційна структура – передбачає досить широку автономію для окремих підрозділів, що називаються дивізіонами. Уявлення про даний тип організаційної структури дуже щільно корелюється з концепцією створення автономних бізнес-центрів, що є самостійними центрами прибутку (центрами інвестицій) [10]. У дивізійній організаційній структурі підприємства служба безпеки є одним з його дивізіонів та підпорядковується єдиному корпоративному центру підприємства (рис. 2 г).

Матрична організаційна структура – базується на принципі множинного підпорядкування [11]. Існує практика виділяти "сильну", "слабку" та збалансовану матричну структури. Насправді ж, "слабка матриця" за фактом аналогічна функціональній структурі, а "сильна матриця" – проектній. Але тільки "збалансована матриця" повністю відповідає принципу множинного підпорядкування. У матричній організаційній структурі служба безпеки теж підпорядковується безпосередньо керівникові підприємства (рис. 2д).

Існує три головних етапи в побудові будь-якого суб'єкта господарювання:

Етап 1. Визначення характеру виконуваних робіт.

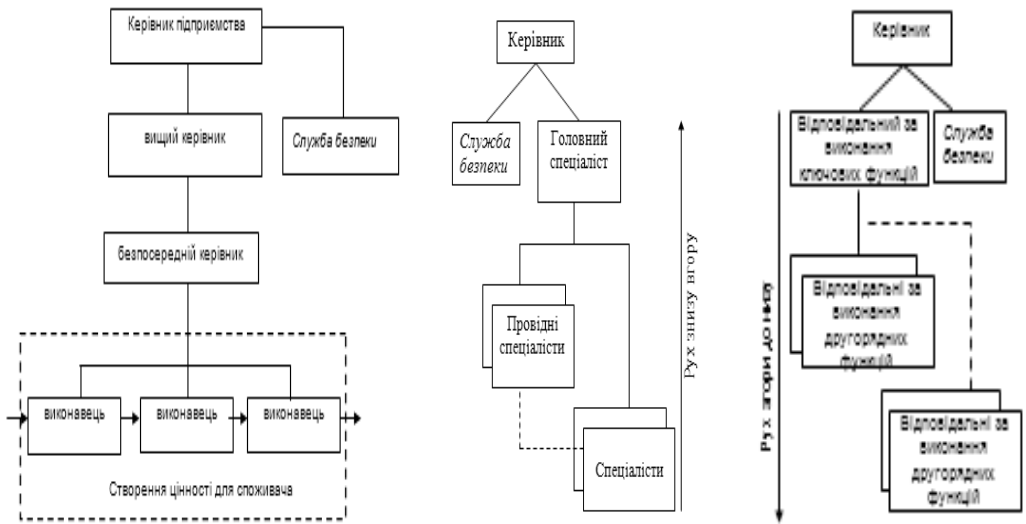
Етап 2. Розподіл робіт між окремими позиціями менеджменту.

Етап 3. Класифікація позицій менеджменту, побудова на цій основі логічних груп управління.

Тому кожен співробітник суб'єкта господарювання має розуміти, що очікують від нього, які повноваження він має, якими повинні бути його взаємини з іншими працівниками. Це досягається за допомогою схеми організації, що доповнена відповідними інструкціями та розподілом обов'язків.

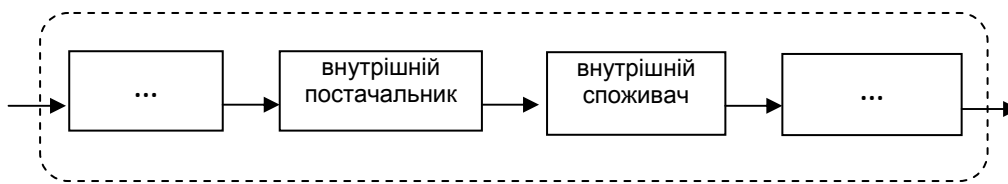
Те ж саме треба використати й щодо процесу роботи служби безпеки суб'єкта господарювання, включаючи його її взаємодію з іншими структурними підрозділами суб'єкта.

Механізм забезпечення діяльності служби безпеки містить: визначення кола осіб, заінтересованих у діяльності суб'єкта господарювання; вивчення правових основ і процедур; виявлення наявності передумов для створення служби безпеки; оцінювання можливості виникнення зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності суб'єкта господарювання.

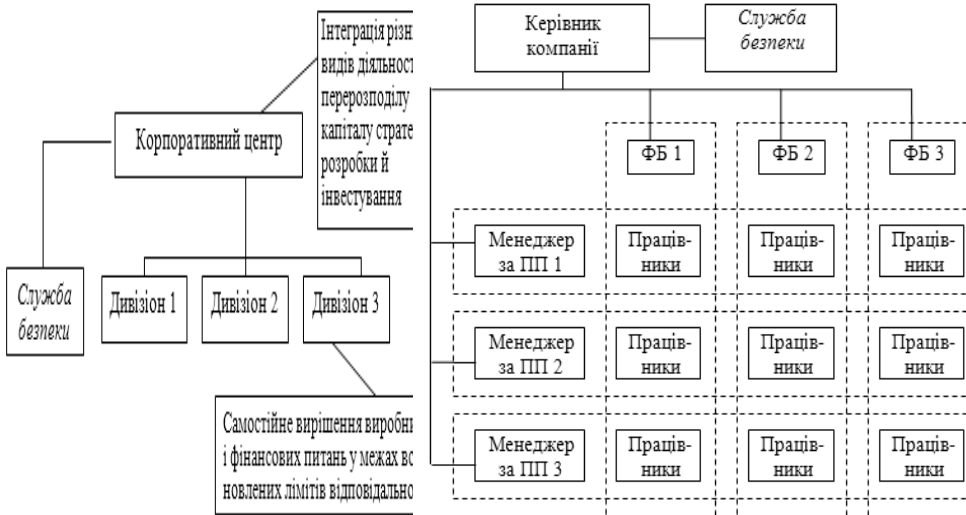


а) лінійна організаційна структура

б) функціональна організаційна структура



в) процесна організаційна структура



г) дивізіональна організаційна структура

д) матрична організаційна структура:  
1 – ФБ – функціональний блок;  
2 – ПП – продукт проекту.

Рис. 2. Органіграми організаційних структур суб'єкта господарювання

Визначення кола заінтересованих осіб у діяльності суб'єкта господарювання для організації роботи служби безпеки в рамках інформаційно-аналітичного

забезпечення його системи економічної безпеки відбувається шляхом надання відповідей на запитання: хто? чому? і в чому? заінтересовані.

Як групи інтересів можуть виступати окремі особи, групи осіб та інститути, які впливають на досягнення цілей суб'єкта господарювання або здійснення власних цілей, що залежать від діяльності суб'єкта .

Внутрішньофірмові групи інтересів представляють насамперед менеджери та працівники суб'єкта господарювання. До зовнішніх, поряд з клієнтами, субпостачальниками, акціонерами та кредиторами, входять держава, профспілки, промислові й інші асоціації та інші групи інституційного оточення. Побічно суб'єкт господарювання впливає на соціальне середовище в цілому та екологічну обстановку.

Ідея концепції заінтересованих груп полягає в тому, що суб'єкт господарювання в особі його менеджменту при досягненні цілей і реалізації стратегії тією чи іншою мірою залежить від участі та ресурсів зазначених груп. У свою чергу ці групи інтересів потребують зустрічних послуг для досягнення своїх цілей. З цієї обставини впливає роль політики як основного завдання менеджменту. Політика суб'єкта господарювання розуміється в даному випадку не як декларація загальних політичних принципів, а як перманентний процес узгодження найвагоміших груп інтересів і як утвердження позицій у суспільстві.

Кожен суб'єкт господарювання, природно, веде тривалі переговори з субпостачальниками, клієнтами, фінансовими організаціями та іншими партнерами по товарообміну в межах своєї оперативної діяльності. Політичними проблемами претензії груп інтересів стають тоді, коли суб'єкт господарювання може опинитися в критичній ситуації, втративши важливі ресурси, коли владні стосунки у двосторонніх зв'язках суттєво змінюються або коли вимоги однієї групи можуть бути виконані на шкоду іншій. Перетворення структури суб'єкта господарювання здатні викликати всі ці ексцеси. Подібні вимоги, особливо якщо вони заявлені в категоричній формі, менеджмент повинен не лише врахувати, але й вирішити, які претензії і в якому обсязі можуть бути задоволені. При цьому стосунки з тією чи іншою групою мають будуватися таким чином, щоб:

- суб'єкт господарювання не втратив критично важливі ресурси;
- послуги надавалися сторонами на аргументованих підставах;
- інтереси груп в успіху суб'єкта господарювання обов'язково враховувалися;
- ринкова активність суб'єкта господарювання була забезпечена.

Переговорні процеси можуть призвести до конфліктів, якщо вимоги сторін несумісні. Як далеко в таких ситуаціях зможуть зайти вимоги груп інтересів, залежить від обставин.

Першим кроком у визначенні кола заінтересованих осіб є виявлення блоків інтересів, за допомогою аналізу груп інтересів, що склалися (рис. 3).

Після того, як усі принципові інтереси, що існують, визначені, необхідно надати новим "правилам гри" офіційний статус. Можливо, для цього буде достатньо лише декількох розпоряджень керівництва. А можливо (якщо ступінь самостійності та відповідальності, що виникли в результаті впровадження методу трансформації показників діяльності суб'єкта господарювання має бути принципово вищим, ніж раніше) необхідно зміцнити їх перерозподілом прав та обов'язків працівників. Для цього необхідно віднайти відповідний організаційно-правовий механізм.

У праці [4] розкрито сутність організаційного механізму системи економічної безпеки суб'єкта господарювання, який включає:

- внутрішні та зовнішні суб'єкти системи економічної безпеки суб'єкта господарювання;
- організаційну структуру його штатного підрозділу;

систему управління суб'єктом господарювання та систему його економічної безпеки;  
 функціональні обов'язки посадових осіб суб'єкта;  
 механізм взаємодії та контролю в системі економічної безпеки;  
 технологічну та трудову дисципліну;  
 систему контролю за виробництвом і використанням ресурсів;  
 інноваційну діяльність;  
 систему стимулювання ефективного використання та збереження ресурсів суб'єкта господарювання;  
 технології, інструментарій, форми та методи системи економічної безпеки;  
 чинну нормативну та правову базу.

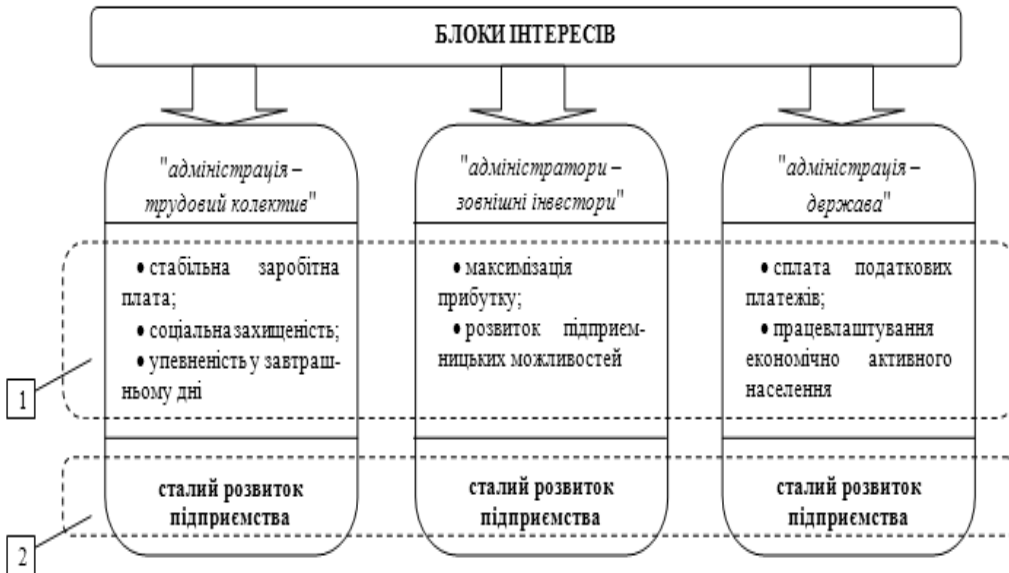


Рис. 3. Блоки інтересів через аналіз груп інтересів суб'єкта господарювання:  
 1 – індивідуальні інтереси; 2 – загальний інтерес.

Отже, при встановленні місця служби безпеки в структурі суб'єкта господарювання слід урахувати багато факторів економічного, психологічного, правового тощо характеру, бо це може вплинути на результативність та ефективність роботи цього підрозділу і, як наслідок, на стан економічної безпеки суб'єкта в цілому, що відобразиться на діяльності самого суб'єкта господарювання.

### ОБГОВОРЕННЯ

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень у цьому напрямку.**

Питання діяльності служби безпеки має знайти подальший розвиток у поглибленому дослідженні усіх інформаційних потоків на підприємстві, що стосуються кола обов'язків співробітників служби безпеки.

### ЛІТЕРАТУРА

- Агадуллин, Н.Ф. Национальная экономическая безопасность как категория экономической теории: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.01 "Экономическая теория" / Н. Ф. Агадуллин. – Уфа, 2007. – 165 с.
- Антонян, О.А. Класифікація заходів конкурентної розвідки у системі економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих суб'єктів господарювання / О.А. Антонян "Управління проектами та розвиток виробництва", 2013, № 3(47) 49

- // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. – № 2(46). – С. 52-57.
3. Бандурка, О.М. Основи економічної безпеки: [підруч.] / Бандурка О.М., Духов В.Є., Петрова К.Я. – Х.: Вид-во нац. ун-ту внутр. справ, 2003. – 236 с.
  4. Белоусова, І.А. Модернізація системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності в процесі управління витратами: дис. ... доктора екон. наук: 21.04.02 / Белоусова Ірина Анатоліївна. – К., 2010. – 506 с.
  5. Бельских, М.В. Институциональные основы обеспечения экономической безопасности России / М.В. Бельских // Аспирант и соискатель. – 2006. – № 3. – С. 21-25.
  6. Борзенкова, К.С. Оценка экономического потенциала предприятия и повышение его использования: авторефер. дис. на соискание научн. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка" / К.С. Борзенкова. – Белгород, 2003. – 24 с.
  7. Злобина, Н.В. Управленческие решения: [учебн. пособ.] / Н.В. Злобина. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
  8. Кириченко, О.А. Управління фінансово-економічною безпекою: [навч. посіб.] / Кириченко О.А., Лаптев С.М., Пригунов П.Я. / [за ред. проф. Сідака В.С.]. – К.: Дорадо-Друк, 2010. – 480 с.
  9. Організаційна структура [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intalev.ua/index.php?id=22154>.
  10. Основные методологические принципы построения организационных структур [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook032/book/index/index.html?go=part-010\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook032/book/index/index.html?go=part-010*page.htm).
  11. Типы организационных структур предприятий, компаний, организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM3/osp.html>.
  12. Ющук, Е.Л. Конкурентная разведка и небольшие компании [Электронный ресурс] / Е.Л. Ющук. – Режим доступа: <http://www.tehbezpeka.com.ua/papers/papers04.php>.

Рецензент статті  
д.е.н., проф. Ляшенко О.М.

Стаття надійшла до редакції  
19.08.2013 р.

**УДК 658.5+334.7**

**О.С. Шаріпова**

### **ФОРМУВАННЯ ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ СТАНУ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНТЕГРОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИБОРІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

Визначено елементи та особливості виробничого потенціалу, які повинні відобразитися в показниках його оцінки. Запропоновано тривірневу оцінку виробничого потенціалу інтегрованого підприємства, методику агрегованої оцінки виробничого потенціалу, ідею формування локальної стратегії розвитку виробничого потенціалу інтегрованого підприємства. Дж. 3.

Ключові слова: інтегровані підприємства, виробничий потенціал, підхід, оцінка, методика, рівень, стратегічне управління.

**JEL O47**

#### **ВСТУП**

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науково-практичними званнями.** Глобалізація економіки, високий динамізм розвитку економічних ситуацій в умовах ринкової економіки, жорстка конкурентна боротьба між підприємствами визначає досить високу складність внутрішніх процесів з управління та прийняття інноваційних рішень для бізнесу. В економіці України інтегрованим підприємствам традиційно належить значна роль. Без