

Принципи та умови формування типових організаційних структур прикордонних підрозділів

Олександр Мейко, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького

Необхідність створення нової системи захисту державного кордону з Російською Федерацією та іншими суміжними державами як гарантування державного суверенітету і забезпечення національної безпеки, підвищення ефективності реалізації державної політики у сфері безпеки державного кордону, запровадження європейських стандартів інтегрованого управління кордонами та створення умов для реалізації прав і свобод людини, розвиток транскордонного співробітництва потребує створення ефективних організаційних структур прикордонних підрозділів. У статті розглянуті питання основних принципів та умов формування типових організаційних структур, окреслено специфіку їх трансформації для прикордонних підрозділів. Проаналізовано відповідну наукову літературу вітчизняних та зарубіжних авторів. Подано приклад організаційної структури оперативно-бойової прикордонної комендатури. Здійснено аналіз та обґрунтування принципів формування організаційної структури прикордонного підрозділу: функціонального, територіального, функціонально-типового, проектного, змішаного, за стратегічними центрами.

Проаналізовано класифікацію організаційних структур. Розкрито зміст основних дефініцій: органічна структура, бюрократична структура, адхократична структура. Подано типи мережевих організацій. Класифікацію організаційних структур прикордонних підрозділів проаналізовано за ключовими елементами. Охарактеризовано фрагменти розподілу відповідальності складових сектору безпеки і оборони України за організацію планування, реагування на загрози та під час виконання завдань за призначенням.

У підсумку зроблено висновок про необхідність розробки інструментальних засобів (теоретичних основ) рішення завдання синтезу організаційної структури прикордонних підрозділів або їх окремих елементів.

Ключові слова: принцип, умова, прикордонні підрозділи, організаційно-штатна структура, державний кордон

Principles and conditions of formation of typical organizational structures of border subsidiaries

Oleksandr Mayko, Bogdan Khmelnytsky National Academy of State Border Guard Service of Ukraine

The need to create a new system of state border protection with the Russian Federation and other neighboring states as guaranteeing state sovereignty and ensuring national security, improving the effectiveness of implementing state policy in the field of state border security, introducing European standards of integrated border management and creating conditions for the realization of human rights and freedoms, the development of cross-border cooperation requires the establishment of effective organizational structures of border units. The article deals with the issues of the basic principles and conditions of formation of typical organizational structures, outlines the specifics of their transformation for border units. The relevant scientific literature of domestic and foreign authors is analysed. An example of the organizational structure of the operational-combat border commandant is given. The principles of forming the organizational structure of the border unit are analysed and substantiated: functional, territorial, functional-typical, project, mixed, by strategic centres.

The classification of organizational structures is analysed. The content of the basic definitions is revealed: organic structure, bureaucratic structure, adhocracy structure. Types of Network Organizations Submitted. The classification of the organizational structures of the border units is analysed by key elements. The fragments of the division of responsibilities of the components of the security and defence sector of

Ukraine for the organization of planning, response to threats and during the execution of tasks by purpose are characterized.

As a result, it is concluded that it is necessary to develop tools (theoretical foundations) for solving the problem of synthesis of the organizational structure of border units or their individual elements.

Keywords: : principle, condition, border units, organizational structure, state border

Принципы и условия формирования типовых организационных структур пограничных подразделений

Александр Мейко, Национальная академия Государственной пограничной службы Украины имени Богдана Хмельницкого

Необходимость создания новой системы защиты государственной границы с Российской Федерацией и другими сопредельными государствами как обеспечение государственного суверенитета и обеспечение национальной безопасности, повышение эффективности реализации государственной политики в сфере безопасности государственной границы, внедрение европейских стандартов интегрированного управления границами и создание условий для реализации прав и свобод человека, развитие приграничного сотрудничества требует создания эффективных организационных структур пограничных подразделений. В статье рассмотрены вопросы основных принципов и условий формирования типовых организационных структур, определены специфика их трансформации для пограничных подразделений. Проанализирована соответствующая научная литература отечественных и зарубежных авторов. Приведен пример организационной структуры оперативно-боевой пограничной комендатуры. Осуществлен анализ и обоснование принципов формирования организационной структуры пограничного подразделения: функционального, территориального, функционально-типичного, проектного, смешанного, по стратегическим центрам.

Проанализирована классификация организационных структур. Раскрыто содержание основных дефиниций: органическая структура, бюрократическая структура, адхократическая структура. Поданы типы сетевых организаций. Классификация организационных структур пограничных подразделений проанализирована по ключевым элементам. Охарактеризованы фрагменты распределения ответственности составляющих сектора безопасности и обороны Украины за организацию планирования, реагирования на угрозы и при выполнении задач по назначению.

В итоге сделан вывод о необходимости разработки инструментальных средств (теоретических основ) решения задачи синтеза организационной структуры пограничных подразделений или их отдельных элементов.

Ключевые слова: принцип, условие, пограничные подразделения, организационно-штатная структура, государственная граница

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Безпечний і сталий розвиток соціальної системи можна розглядати як особливу форму буття, яке може бути охарактеризоване такими філософськими категоріями, як якість, кількість та структура. Якість характеризує цілісність, нероздільну визначеність предметів і явищ, а структура, яка залежить від кількості (наприклад, елементів структури), одночасно тісно пов'язана з якістю і характеризує розподіл і взаємодію у просторі елементів системи та програму їх розвитку. Загальновідомо, що головна осо-

бливість структури системи – її цілісність та якісна відмінність від складових її елементів. Відтак, зміна структури завжди пов'язана зі зміною якості і, навпаки [3].

Організаційна структура органів охорони державного кордону повинна забезпечувати досягнення мети діяльності прикордонного підрозділу. Відповідно до рівня управління та завдань, які покладаються на прикордонний підрозділ залежить його організаційна структура. Вид організаційної структури має як позитивні, так і негативні моменти [7] та вибирається, виходячи з мети та умов діяльності підрозділу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Складність вирішення завдання вимірювання ефективності та формування раціональної організаційної структури відзначається у наукових працях багатьох вчених (В. Д. Немцова, П. Г. Перерви, С. В. Платонова, Е. Г. Петрова, А. В. Шегди, А. И. Юргутуси та інших) та російських шкіл менеджменту (В. С. Немчинова, Б. З. Мільнера [4], І. І. Мазура, В. Д. Шапіро [2] та ін.). Незважаючи на велику кількість публікацій з цієї тематики, очевидним є факт, що ефективність побудови організаційної структури не може бути оцінена одним показником. Зазначене стосується і прикордонної сфери національної безпеки України.

Метою статті є розкриття принципів та умов формування типових організаційних структур прикордонних підрозділів для подальшого вирішення задачі щодо синтезу організаційних структур відповідного призначення.

Виклад основного матеріалу.

Побудова організаційної структури прикордонного підрозділу повинна забезпечувати досягнення загальної мети ДПСУ, яка формується, виходячи із умов воєнно-політичної обстановки в державі, її економічного та соціального розвитку. Зазначене виявляє необхідність досягнення загальної мети шляхом раціонального

формування структурних одиниць (департаментів, управлінь, відділів, відділень тощо).

Залежно від сукупності умов діяльності прикордонного підрозділу використовуються принципи формування. Виокремлення принципів є абстракцією – спосіб, що використовується для зручності проведення аналізу. У реальних організаційних структурах прикордонних підрозділів та їх сукупностей (прикордонні відділи, ОБПК, ПКШР, загони, регіональні управління, департаменти тощо) можна спостерігати комбінації різних принципів.

Аналогічною абстракцією є і відомі основні типи організаційних структур (лінійна, дивізійна, матрична (проектна) та мережева).

Лінійна або лінійно-функціональна організаційна структура формується на основі на вертикальній ієрархії управління з суворою підлеглистю нижчої ланки управління верхній (див. рис. 1 а). Такі структури є переважними на початкових стадіях розвитку підрозділів, коли всі дії легко контролюються керівником. Але, крім лінійних підрозділів (відділень прикордонної служби, кінологічних відділень тощо), існує потреба в формуванні більш складних зв'язків до рівня, наприклад, відділу прикордонної служби, що, у свою чергу, приводить до перетворення лінійної організаційної структури на дивізійну.

Таблиця 1

Принципи формування організаційної структури прикордонного підрозділу

№	Назва	Зміст принципу групування персоналу та діяльності
1	Функціональний	Залежно від функцій у межах підрозділу (прикордонна служба, прикордонний контроль, захисту інформації тощо). У відділі спеціалісти однієї з форм ОСД.
2	Територіальний	Створення підрозділу для спільної діяльності в конкретному районі прикордонної діяльності з окремим керівником.
3	Функціонально-типовий	Для виконання конкретного типу завдань із належними для підрозділу функціями.
4	Проектний	Фахівці з окремого виду діяльності (необхідних видів діяльності) з окремим керівником комплектуються в окремому підрозділі на тимчасовій основі до завершення конкретного завдання (проекта) або його (завдання) часткового виконання.
5	Змішаний	Усі можливі комбінації пп. 1–4.
6	За стратегічними центрами	Об'єднуються необхідні відділи (управління) для вирішення стратегічних завдань розвитку ДПСУ незалежно від свого розміщення в організаційній структурі [3].

Дивізійна структура передбачає розподіл (ділення) (англ. division – ділення) організаційної структури на паралельні гілки, які мають свій комплекс підрозділів на чолі з керівником (див. рис.1 в).

Усі керівники гілок координуються загальним старшим керівництвом (наприклад, керівництво ВПС), а загальна структура може формуватися за зазначеними вище (див. табл.1) принципами [8]:

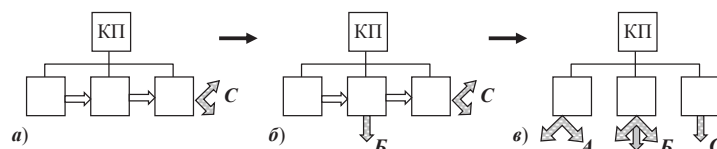


Рис. 1. Схема переходів підрозділу до дивізійної організаційної структури:
а) лінійна; б) з додатковими завданнями; в) дивізійна

– за формою оперативно-службової діяльності – для реалізації кожної форми ОСД – своя гілка (див. рис. 2);

– за територіальним принципом (регіональна структура), коли прикордонний підрозділ виконує завдання на визначеній ділянці відповідальності (наприклад, у межах району);

– за функціональним принципом;

– за змішаним принципом – коли декілька гілок, які сформовані для реалізації конкретної форми ОСД, у вищому рівні можуть поділятися за регіональним принципом;

– за стратегічними центрами або напрямками. У цьому випадку використовується поняття «модернізована дивізійна структура» [3].

Лінійну дивізійну структуру з поділом за функціональним принципом іноді розглядають як окремий тип організаційних структур – «лінійно-функціональна» [9].

Разом із тим доцільно зазначити, що лінійні та дивізійні організаційні структури є найбільш зручними для організації і контролю виконання завдань у повсякденних умовах несення служби. Під час ускладнення обстановки тимчасове або різке загострення ВПО з тенденціями до стабілізації складності обстановки призводить до необхідності оперативного створення тимчасових структурних одиниць для вирішення раптово виникаючих завдань, виявляється необхідність створення матричних організаційних структур (тимчасові оперативні штаби). У таких структурах підрозділи формуються з різних спеціалістів, які тимчасово під-

коряються як її керівництву, так і своєму керівнику за місцем основної служби.

Матрична (проектна) організаційна структура передбачає можливість створення робочих груп (оперативних штабів) для вирішення конкретних комплексних завдань, для розробки і реалізації окремих проектів. В якості прикладу на рис. 2 представлено варіант організаційної структури оперативно-бойової прикордонної комендатури.

У матричній формі організаційно-штатних структур керівники підрозділів мають відповідні повноваження, ресурси для виконання специфічних завдань та несуть відповідальність за організацію служби, якість і ефективність її реалізації.

Мережеві організаційні структури передбачають сукупність підрозділів, які об'єднані питаннями взаємодії на ділянці відповідальності ООДК (ДПСУ, МВСУ, СБУ, НГУ, МНСУ), діяльність яких координується загальним задумом дій у різних умовах обстановки (див. табл. 2). Організація діяльності реалізується шляхом виконання притаманних для підрозділів завдань і функцій та ресурсного забезпечення.

Залежно від обстановки та складу органів, що взаємодіють, можна виокремити три основних типа мережевої організації (стабільна, внутрішня та динамічна мережа). Особливості кожної представлено в табл. 2. Так у відповідності до [5]:

– Міністерство внутрішніх справ України безпосередньої участі у бойових діях не бере, але забезпечує виконання покладених на нього завдань та завдань, що визначені законодавством центральним органам виконавчої влади, діяльність яких спрямо-

вується і координується Міністром внутрішніх справ України, а також здійснює воєнно-політичне і адміністративне керівництво Національною гвардією України. Крім того, забезпечує виконання заходів територіальної оборони;

– Державна служба України з надзвичайних ситуацій безпосередньої участі у бойових діях не бере, а здійснює захист населення і територій від наслідків ведення воєнних дій;

– головна відповідальність за виконання завдання та координацію зусиль у мирний час покладається: на суші, морі, річках, озерах та інших водоймах – на Державну прикордонну службу України; у повітряному та підводному просторі в межах територіального моря – на Збройні Сили України;

– Державна прикордонна служба України здійснює охорону та захист пунктів пропуску через державний кордон, військових містечок її підрозділів та органів управління з метою припинення спроб їх блокування та захоплення, роззброєння прикордонних нарядів (прикордонних підрозділів); заподіяння шкоди життю і здоров'ю, захоплення заручників осіб, які перетинають державний кордон, прикордонників, членів їх сімей;

– головна відповідальність та координація зусиль щодо ліквідації наслідків масових інфекційних захворювань громадян покладається на Міністерство охорони здоров'я України;

– головна відповідальність та координація зусиль щодо ліквідації наслідків великомасштабного ураження сільськогосподарських рослин хворобами і шкідниками та масових інфекційних захворювань сільськогосподарських тварин покладається на Міністерство аграрної політики та продовольства України.

У табл. 2 скорочення вживаються у такому значенні: К – керівництво; БУ – безпосередня участь; КЗ – координація дій (заходів); ДР – допоміжна роль, сприяння у виконанні; ГВ – головна відповідальність; Зб – забезпечення (політико-дипломатичне, організаційне, ресурсне, наукове, технічне, виробниче, економічне, інформаційне тощо).

У мережевих організаційних структурах керівники органів, що взаємодіють, є незалежними суб'єктами. Під час реалізації загального задуму дій можуть використовуватися та обмі-

нюватися інформацією залежно від покладених функцій підрозділи, що взаємодіють, але на юридично обґрунтованих підставах. Взаємодія між суб'єктами сектору безпеки і оборони реалізується на основі механізмів військового та державного управління.

Підрозділи, які входять до складу мережі можуть мати всі розглянуті вище типи організаційних структур, а сама мережева структура може мати переваги:

– спеціалізації, як у функціональній структурі;

– автономності, як у дивізійній структурі;

– мобільності ресурсів – можливість перформатування завдань для інших суб'єктів сектору безпеки і оборони, що характерно для матричної організації.

При характеристиці змістовної частини елементів організаційної структури підрозділу та ступеня формалізації виконання службових завдань та взаємодії персоналу всередині підрозділу іноді використовують вирази: органічна, бюрократична та адхократична структура.

У свою чергу, дефініціями цих понять є [10]:

– органічна структура – її елементи відповідають конкретним елементам виконання завдань у відповідності до наявних функцій та загального задуму дій підрозділу;

– бюрократична структура – передбачає стандартизовані службові правила (наприклад, статутні взаємовідносини) на кожному напрямі реалізації діяльності, спеціалізацію посадових обов'язків та професійну компетентність персоналу, регламентовані комунікаційні канали, а також чітку ієрархію повноважень керівного складу;

– адхократична структура – структура, яка часто перелаштовується для вирішення нетипових завдань у складних динамічних умовах. Спеціалісти вважають, що саме такі структури є структурами майбутніх підрозділів і військового спрямування у тому числі.

Саме в таких організаційних структурах виникає необхідність оперативного формування та реформування підрозділів та штабів управління, а в мережевих структурах – і об'єктів підрозділів, що взаємодіють.

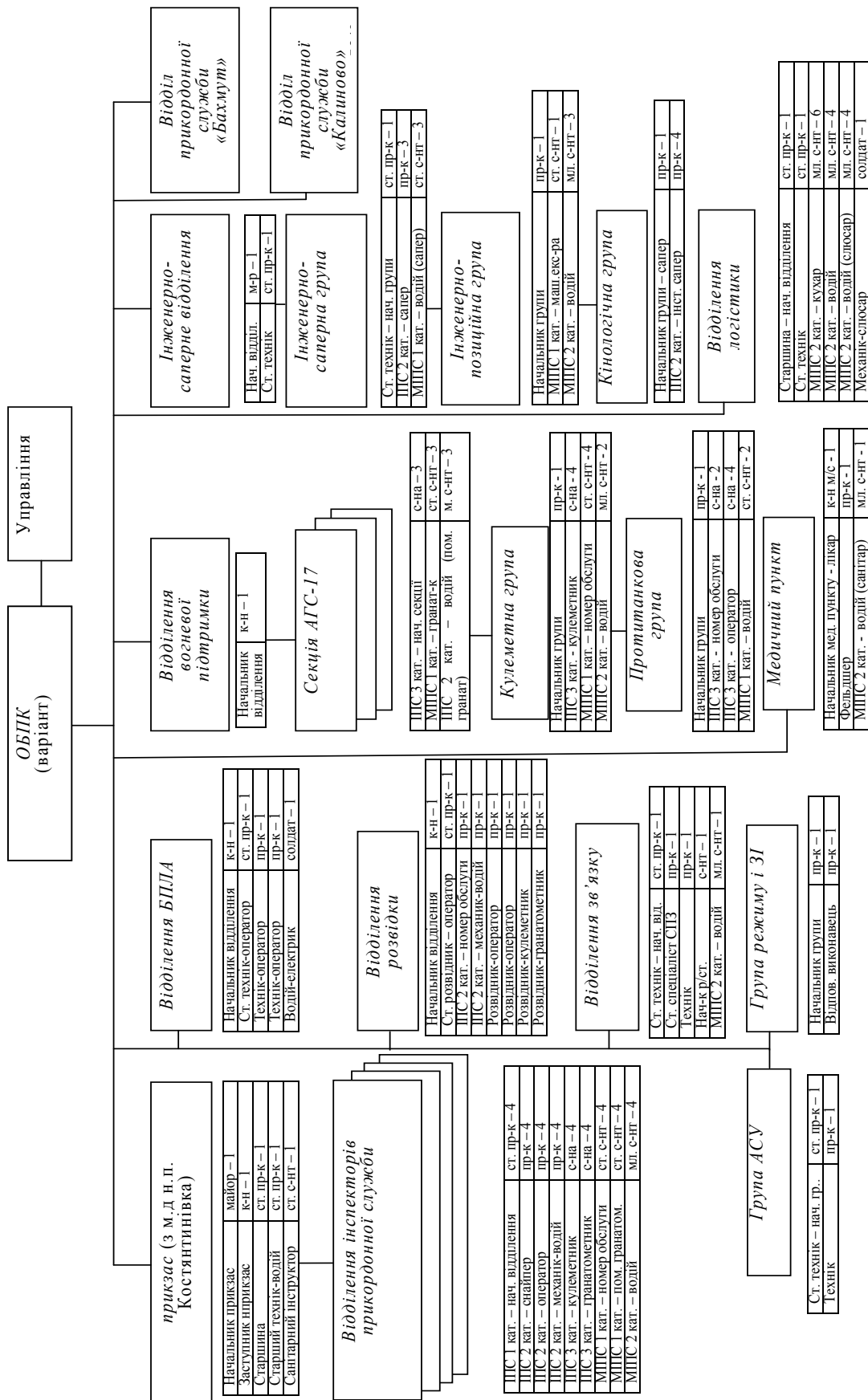


Рисунок 2. Організаційна структура оперативно-бойової прикордонної комендатури (варіант)

Таблиця 2

Фрагмент розподілу відповідальності складових сектору безпеки і оборони України за організацію планування, реагування на загрози та під час виконання завдань за призначенням [5]

№ з/п	Перелік кризових ситуацій для планування, реагування та застосування сил і засобів	Участь складових сектору безпеки і оборони України в реагуванні на загрози та під час виконання завдань за призначенням													
		Міністерство оборони України та Збройні Сили України	СБУ	НГУ	НПУ	ДНС	ДПСУ	ДМСУ	Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України	Державна спеціальна служба транспорту	Управління державної охорони України	Розвивальні органи України	Органи загальної компетенції	Оборонно-промисловий комплекс	
1	Восний конфлікт (локальна, регіональна війна)	ГВ	БУ	БУ		БУ	БУ		ДР	ДР	ДР	БУ	БУ	БУ	36
2	Ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій природного характеру	БУ	ДР	БУ	БУ	ГВ	ДР		ДР	БУ			ДР	ДР	36
3	Збройний конфлікт всередині держави	БУ	БУ	ГВ	БУ	ДР	ДР		ДР			БУ	БУ	ДР	ДР
4	Загострення обстановки на державному кордоні України	БУ	БУ	БУ	ДР	ДР	ГВ		ДР				ДР	ДР	36

Висновок.

Інтуїтивне рішення цих завдань приносить далеко не завжди користь, оскільки часто є пов'язаним з необхідністю врахувати великі обсяги взаємопов'язаних завдань щодо реалізації функцій оперативно-службової (службово-бойової) діяльності, які важко піддаються контролю та управлінню. Керівництво в таких випадках переходить від контролю процесу до контролю його результату, що робить процес складно прогнозованим та підвищує ризик втрати ефективності. У зв'язку із цим стає актуальною розробка інструментальних засобів (теоретичних основ) рішення завдання синтезу організаційної структури прикордонних підрозділів або їх окремих елементів.

Іншим варіантом класифікації організаційних структур підрозділів може бути адаптований під специфіку предмету, який розглядається, варіант [10], що заснова-

ний на п'яти функціональних елементах організаційної структури (див. табл. 3). У цьому варіанті як ознаку класифікації використовують той елемент організаційної структури, який виконує головну роль в її діяльності. Отримана класифікація наведена у табл. 3.

Крім розглянутих основних типів, у літературі зустрічаються також інші назви організаційних структур (багатовимірні, віртуальні та ін.) [1, 2, 3]. Але за своєю сутністю вони можуть бути приведені до вже розглянутих типів.

Разом із тим, багато вчених, наприклад, Б. З. Мільнер [6], вважають, що «універсальних організаційних структур поки не існує». У зв'язку з цим кожний етап діяльності прикордонного підрозділу може потребувати контролю удосконалення, а за необхідності і синтезу такої організаційної структури, яка б найкраще відповідала меті та поточним умовам діяльності [4].

Таблиця 3

Класифікація оргструктур прикордонних підрозділів за ключовими елементами

№	Тип структури	Ключова частина	Координаційний механізм	Еквівалентна назва, наприклад
1	Проста структура	Стратегічний апекс	Прямий контроль	Лінійна, відділення інспекторів прикордонної служби
2	Механістична	Техноструктура	Стандартизація службових процесів	Лінійно-функціональна, відділ прикордонної служби
3	Професійна	Операційне ядро (професійний персонал)	Стандартизація навичок та знань (кваліфікації)	Прикордонний загін, ОБПК, ПКШР
4	Дивізійна	Середня лінія	Стандартизація рішення	Дивізійна з варіантами поділу
5	Адхократична	Допоміжний персонал	Взаємне погодження	Матрична структура з функціональним й регіональним групуванням (Регіональне управління, Департаменти Адміністрації ДПСУ)

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Залож В. В., Мейко О. В., Івашков Ю. Б. Підвищення результативності діяльності прикордонного загону за рахунок ефективного ціле покладання та постановки завдань. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки: наукове видання / гол. ред. Олексієнко Б. М. Хмельницький : Видавництво НА ДПСУ, 2018. №1 (75). С. 1–8.
2. Магась Г. А. Обґрунтування основних підходів щодо формування методичного апарату прогнозування ефективності оперативно-службової діяльності в Державній прикордонній службі України. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7, № 1-2. С. 96–115.
3. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Титов С. А., Элькина Л. В. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие. Москва : Высш. школа, 2000. 587 с.
4. Маланчій М. О. Емпіричні індикатори професійного розвитку особового складу Державної прикордонної служби України. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2018. Вип. 2(20). С. 1–9. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02\(20\)/16.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02(20)/16.pdf) (дата звернення: 01.11.2018 р.)
5. Маланчій М. О. Формування професійної ідентичності персоналу Державної прикордонної служби України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпро, 2016. 20 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2002. XVIII, 558 с.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 512 с.
8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України». Урядовий кур'єр. 2016. № 52.
9. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник. Київ : НАДУ, 2012. 544 с.
10. Экономика предприятия: учебник для вузов / Л. Я. Аврашков, В. В. Адамчук, О. В. Антонова и др.; под ред. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 742 с.

REFERENCES

1. Zaloz, V. V., Meiko, O. V., Ivashkov, Yu. B. (2018). Pidvyshchennya rezul'tatyvnosti diyal'nosti prykordonnoho zahonu za rakhunok efektyvnoho tsile pokladannya ta postanovky zavdan. [Improving the effectiveness of the border detachment at the expense of effective whole-tasking and task setting]. *Collection of scientific papers of the National Academy of State Border Guard Service of Ukraine. Series: Military and Technical Sciences*. (No. 1 (75)), (pp. 1–8). B. M. Oleksienko (Ed.). Khmelnitsky: Publishing House at the State Tax Service of Ukraine [in Ukrainian].
2. Magas, G. A. (2019). Obgruntuvannya osnovnykh pidkhodiv shchodo formuvannya metodychnoho aparatu prohnozuvannya efektyvnosti operatyvno-sluzhbovoyi diyal'nosti v Derzhavniy prykordonniy sluzhbi Ukrayiny. [Substantiation of the basic approaches to the formation of the methodological apparatus for predicting the efficiency of operational and service activities in the State Border Service of Ukraine]. *Public administration aspects*, 7 (1-2), 96–115 [in Ukrainian].
3. Mazur, I. I., Shapiro, V. D., Titov, S. A., & Elkina, L. V. (2000). *Restrukturyzatsyya predpryyatyy u kompanyy: spravochnoe posobyе [Restructuring of enterprises and companies]*. Moscow: Higher School [in Ukrainian].
4. Malanchiy, M. O. (2018). Empirychni indykatory profesiynoho rozvytku osobovoho skladu Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. [Empirical indicators of professional development of personnel of the State Border Guard Service of Ukraine]. *Public Administration: Theory and Practice*, 2 (20), 1–9. Retrieved from [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02\(20\)/16.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02(20)/16.pdf) (accessed: 11/01/2018) (in Ukrainian)
5. Malanchii, M. O. (2016). Formuvannya profesiynoyi identychnosti personalu Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny [Formation of Professional Identity of the State Border Guard Service of Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Dnipro [in Ukrainian].
6. Milner, B. Z. (2002). *Teoriya orhanyzatsyy: uchebnyk. [Organization theory]*. (3rd ed., rev). Moskwa: INFRA-M [in Russian].
7. Mintzberg, G. (2002). *Struktura v kulake: sozdanye éffektyvnoy orhanyzatsyy. [The structure in the fist: the creation of an effective organization]*. Yu. N. Kapturevsky (Ed., Trans.). St. Petersburg: Peter [in Russian].
8. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of March 4, 2016 «Pro Kontseptsiyu rozvytku sektoru bezpeky i oborony Ukrayiny». [“On the Concept of Development of the Security and Defense Sector of Ukraine”]. (2016). *Government Courier*, 52 [in Ukrainian].

9. Sytnyk, G. P. (2012). *Derzhavne upravlinnya u sferi natsional'noyi bezpeky (kontseptual'ni ta orhanizatsiyno-pravovi zasady): pidruchnyk. [State Administration in the field of national security (conceptual and organizational-legal basis)]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

10. Avrashkov, L. Ya., Adamchuk, V. V., Antonova, O. V. et al. (1998). *Ékonomyka predpryyatyya: uchebnyk dlya vuzov. [Economics of the enterprise]*. V. Ya. Gorfinkel, V. A. Schwandar (Eds.). (2nd ed., rev.) Moscow: Banks and Stock Exchanges, UNITI [in Russian].

Мейко Олександр Володимирович

Кандидат військових наук

Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького
29003, м. Хмельницький, вул. Шевченка, 46

Mayko Oleksandr

Ph.D. of Military Sciences

Bogdan Khmelnytsky National Academy of State Border Guard Service of Ukraine
46, Shevchenko Str., Khmelnytskyi, 29003, Ukraine

Email: dachia_75@ukr.net

ORCID: 0000-0002-8774-7806

Цитування: Мейко О. В. Принципи та умови формування типових організаційних структур прикордонних підрозділів. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 12. С. 49-58.

Citation: Mayko, O.V. Pryntsypy ta umovy formuvannya typovykh orhanizatsiinykh struktur prykordonnykh pidrozdiliv [Principles and conditions of formation of typical organizational structures of border subsidiaries]. *Public administration aspects*, 7 (12),49--58.

Стаття надійшла / Article arrived: 12.11.2019

Схвалено до друку / Accepted: 11.12.2019