

УДК 334.012.34

Є. В. Міщук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного
управління та адміністрування, Криворізький національний університет
ORCID ID: 0000-0003-4145-3711

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.6.47

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ СЛУЖБИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ГІРНИЧОДОБУВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)

Ie. Mishchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of accounting, taxation,
public management and administration, Kryvyi Rih National University

IMPROVEMENT OF THE FORMATION OF THE ECONOMIC SECURITY SERVICE STRUCTURE OF THE ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF MINING ENTERPRISES)

У статті на прикладі українських підприємств гірничодобувної промисловості обґрунтовано необхідність удосконалення формування структури служб економічної безпеки. Виявлено, що одним із ключових недоліків сучасних організаційних структур цих служб є перемішування безпекозабезпечувальних функцій економічного та кримінального спрямування як у межах одного підрозділу, так і їх дублювання у різних відділах. Із метою усунення наявних протиріч, запропоновано відокремлення дирекції з кримінальної безпеки від структури служб економічної безпеки та надання їй спеціального статусу. Відповідно показано необхідність передання до дирекції з кримінальної безпеки усіх завдань і функцій, які нині виконуються працівниками інших служб і які пов'язані із виявленням, розслідуванням, профілактикою та іншими заходами щодо проступків, злочинів та різного роду правопорушень (не тільки економічного спрямування), а також співпраці із правоохоронними органами. Доведено необхідність виділення служби аналізу економічних інтересів стейкхолдерів і покладення на неї відповідних завдань. Показано, що у цьому підрозділі такий мікс економічних і кримінальних напрямів діяльності буде доречним.

The article on the example of Ukrainian mining enterprises substantiates the need to improve the formation of the structure of economic security services. A detailed analysis of the structure, tasks and functions of the economic security services of the mining and processing plants of JSC Southern Mining and "Poltava Mining and Processing Enterprise has been carried out. It is determined that protective and process approaches to managing economic security are inherent in plants, respectively. It was revealed that one of the key shortcomings of the modern organizational structures of these services is the mixing of functions that ensure the security of the economic and criminal areas both within the same unit, and their duplication in different departments. In order to eliminate the existing contradictions, it was proposed to separate the criminal security directorate from the structure of economic security services and provide it with special status. The necessity of transferring to the Directorate of Criminal Security all the tasks and functions that are now performed by employees of other services and related to the identification, investigation, prevention and other measures of misconduct, crimes and various kinds of offenses (not only economic areas), as well as cooperation with law enforcement, is shown bodies. The necessity of highlighting the service of analysis of economic interests of stakeholders and the assignment of relevant tasks to it is proved. It was established that these tasks can be divided into two separate blocks: economic, which will include an analysis of the economic status of stakeholders, forecasting trends in its development, taking into account possible changes in the structure of their economic interests, and criminal. The latter involves the identification of possible fraudulent schemes, misconduct and crimes, as well as other criminal aspects. It is shown that it is in this service that such a mix of economic and criminal activities will come in handy. The necessity of creating a single unit, which combines the functions of organization, operation and control of the use of information

technologies and systems and the functions of ensuring the security of information interests of the enterprise, is shown. The proposed reorganization of the management structure will highlight the differences in the tasks and functions of the economic and criminal direction of enterprise management aimed at ensuring economic security.

Ключові слова: дирекція з економічної безпеки, дирекція з кримінальної безпеки, організаційна структура, управління економічною безпекою.

Key words: economic security directorate, criminal security directorate, organizational structure, economic security management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Протягом останнього десятиліття організаційна структура підприємств гірничодобувної промисловості зазнала змін, але зберегла свій лінійно-функціональний характер. Ураховуючи мінливість зовнішнього середовища, підприємства адаптувалися за різними напрямками, у тому числі шляхом реорганізацій в структурі управління. Особливо важливим кроком, на наш погляд, є створення на підприємствах служб економічної безпеки. Протягом останнього часу структура цих служб змінювалася, що характеризує неперервний процес пошуку оптимальних та найбільш ефективних форм, спрямованих на безпекозабезпечувальне управління підприємством. Проте й досі перелік функцій, виконуваних службами економічної безпеки підприємств можна назвати недосконалим й таким, що потребує уточнення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі розглядаються варіанти побудови організаційних структур підприємств, у тому числі служб безпеки. Водночас за критерієм, переважно, обирається розмір підприємства, трохи менше уваги — організаційно-правовій формі та виду діяльності [1; 2, с. 116; 3, с. 16; 4]. Крім того, враховуються сфери, в яких діють ризики та загрози. У зв'язку із цим, найчастіше вказують на силову, майнову, фінансову, пожежну, екологічну, технологічну, інформаційну та кадрову безпеку. Усіх їх окремі науковці відносять до служб економічної безпеки [5]. Достатня увага приділяється науковцями також функціям і завданням служб економічної безпеки [1—10]. Особливо у цьому контексті доцільно відмітити напрацювання Овчаренко Є.І., Богданова Р.І. [1], Ілляшенко О.В. [9], а також Меліхової Т.О. [10]. Не зменшуючи наукової цінності існуючих розробок, відмітимо, що переважна їх частина побудована на теоретичних міркуваннях

відносно доцільності та можливої раціональності, тоді як практично відсутні дослідження реально діючих сучасних організаційних структур та аналіз фактично викуваних ними завдань і функцій. За нашим переконанням, тільки ґрунтовний аналіз сучасних реальних даних дозволить зробити виважені висновки та надати практичні рекомендації.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є удосконалення формування структури служби економічної безпеки підприємства (на прикладі підприємств гірничодобувної промисловості).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підприємства гірничодобувної промисловості, як і інші великі промислові підприємства мають у своїй організаційній структурі окремі підрозділи, спеціалізацією яких є забезпечення безпеки, у т.ч. економічної. Однак, попри приналежність до однієї галузі, у формуванні таких структурних підрозділів є не тільки спільні, але й відмінні риси.

Розглянемо більш детально організаційну структуру безпекозабезпечувальних служб на прикладі окремих підприємств галузі. Відмітимо, що за результатами проведеного аналізу за 2010—2018 рр. виявлено реорганізаційні процеси в структурі управління підприємствами гірничодобувної галузі, які торкнулися також і структури цих служб.

Наприклад, на ПРАТ "Суша Балка" діяло управління охорони та режиму, до складу якого входили групи режиму та профілактики розкрадань, відділ відеонагляду та бюро пропусків. Це управління підпорядковувалося директору з контролю й бізнес-процедур та збереження активів, а от його заступнику підпорядковувалися відділи економічного спрямування, які опосередковано стосувалися економічної безпеки: відділ перевірки договорів, відділ перевірок фінансово-господарської діяльності та інспекційний відділ. Нині ці відділи переформатовано та реорганізовано. Зазначені напри-

**Таблиця 1. Напрямки діяльності дирекції з безпеки
ПРАТ "Запорізький залізорудний комбінат"**

Напрямок діяльності	Зміст роботи
Робота з контрагентами	Перевірка благонадійності контрагента з метою мінімізації можливих ризиків невиконання контрагентом своїх зобов'язань за договором
	Відвідування підприємств потенційних і існуючих, з метою ознайомлення і аналізу виробничої та комерційної діяльності контрагентів
	Перевірка якості та повноти робіт з будівництва, монтажу, ремонту і наладки обладнання, що виконуються підрядними організаціями, згідно договорів
Приймання, контроль руху та збереження ТМЦ	Проведення вхідного контролю ТМЦ, спрямованого на недопущення поставок продукції виробничо-технічного призначення з відступами за якістю і на попередження запуску у виробництво продукції, що не відповідає вимогам конструкторської та нормативно-технічної документації, а також умовам договорів
Забезпечення внутрішньої безпеки підприємства	Перевірка інформації (її повноти та ступеня достовірності) про факти, які містять в собі ознаки підготовки протиправних дій
	Проведення заходів щодо виявлення правопорушень, які готуються або вже вчинені

Джерело: систематизовано автором за даними ПРАТ "Запорізький залізорудний комбінат".

ми більше не знаходяться під керівництвом одного директора. Виокремлено дирекцію з охорони праці, промислової безпеки та захисту навколишнього середовища. На інших підприємствах також відбувалися зміни, що призвели до більш чіткої диференціації служб безпеки за економічним спрямуванням та у напрямі охорони праці та навколишнього середовища.

Динамічні зміни на інших підприємствах шляхом утворення та функціонування спеціальних структурних підрозділів з економічної безпеки характеризують актуальність у її забезпеченні, а також вказують на еволюцію її сприйняття як складного самостійного об'єкту управління. Водночас залишаються відмінності у загальному керівництві такими структурними підрозділами.

Зокрема на ПАТ "Криворізький залізорудний комбінат" окремо функціонують відділ економічної безпеки та відділ забезпечення режи-

му та охорони, їх безпосереднє управління здійснюється відповідними начальниками цих відділів, а загальне підпорядкування відноситься до однієї особи — заступника голови правління з економічної безпеки, режиму та охорони.

На ПРАТ "Запорізький залізорудний комбінат" функціонує відокремлений структурний підрозділ — служба охорони, яка виконує спеціальні завдання з охорони й захисту об'єктів власності цього комбінату та його майна від протиправних посягань. Водночас на цьому комбінаті діє дирекція з безпеки, якою проводяться заходи, спрямовані на забезпечення безпеки виробничо-господарської діяльності ПРАТ "Запорізький залізорудний комбінат". Їх ціллю є виявлення та запобігання імовірним ризикам та загрозам (внутрішнім і зовнішнім), а також дестабілізуючим чинникам. Діяльність дирекції з безпеки ПРАТ "Запорізький залізорудний комбінат" проводиться за трьома на-

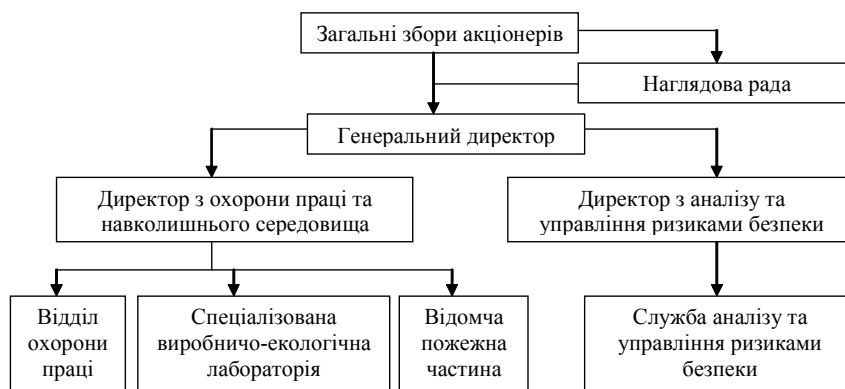


Рис. 1. Витяг з організаційної структури ПРАТ "Північний ГЗК"

Джерело: за даними ПРАТ "Північний ГЗК".



Рис. 2. Схематичне зображення фактичної структури служб економічної безпеки на АТ "Південний ГЗК" та ПРАТ "Полтавський ГЗК"

Джерело: складено автором за даними комбінатів.

прямами: робота з контрагентами, приймання, контроль руху та збереження товарно-матеріальних цінностей, забезпечення внутрішньої безпеки (табл. 1).

Слід звернути увагу на той аспект, що зміст робіт, які здійснюються за напрямком роботи з контрагентами повинен включати як економічний аналіз, так і перевірку щодо можливих шахрайських схем, проступків і злочинів. Наприклад, перевірка благонадійності контрагента на предмет виконання зобов'язань згідно договорів повинна здійснюватися не тільки з позиції його платоспроможності. Важливо, що б ще до початку заключення договорів із різними контрагентами, останні пройшли перевірку на предмет наявності судових рішень та інших кримінальних аспектів. В окремих випадках чинні судові рішення можуть містити інформацію, яка здатна суттєво вплинути на ділові відносини та майбутній результат від них.

На інших гірничо-збагачувальних комбінатах Кривбасу, організаційні структури яких

досліджувалися, відповідні відділи керуються окремими директорами, які також підпорядковуються генеральному директору (або його заступнику як на АТ "Південний ГЗК").

Організаційна структура безпекозабезпечувальних служб гірничо-збагачувальних комбінатів, які входять до гірничодобувного сегменту ТОВ "Метінвест Холдинг" є практично однаковою: на кожному комбінаті функціонує по дві окремі дирекції. Так, на ПРАТ "Північний ГЗК" це дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології та дирекція з аналізу і управління ризиками та безпеки (рис. 2).

На ПРАТ "Центральний ГЗК" аналогічні як і на ПРАТ "Північний ГЗК" дирекції: дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології та дирекція з аналізу та управління ризиками безпеки. Підкреслимо відмінність у назвах останньої дирекції: саме ризики безпеки є предметом управління, а не ризики та безпека, як на ПРАТ "Північний ГЗК". На ПРАТ "Інгuleцький ГЗК" створено як і на двох попередніх ком-

Таблиця 2. Мета і завдання, покладені на служби економічної безпеки підприємств, що досліджуються

АТ «Південний ГЗК»	ПРАТ «Полтавський ГЗК»
Мета функціонування (діяльності)	
Забезпечення стійкого стану комбінату від негативних змін у фінансово-господарській діяльності під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього характеру	Створення системи заходів і координація дій структурних підрозділів комбінату в підвищенні ефективності роботи і отриманні максимальних фінансово-економічних результатів виробництва
Основні завдання	
Забезпечення захищеності науково-технічного, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу підприємства від прямих або непрямих економічних загроз	Розробка і здійснення заходів щодо найбільш повного і ефективного використання виробничого і економічного потенціалу, фінансових і матеріальних ресурсів ПРАТ «Полтавський ГЗК»
Стратегічне забезпечення стійкого стану підприємства від негативних змін у фінансово-господарській діяльності під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього характеру та дестабілізуючих чинників	Своєчасне виявлення і усунення причин та умов, що сприяють нанесенню фінансового, матеріального і морального збитку інтересам і діловій репутації ПРАТ «Полтавський ГЗК», порушення його нормального функціонування і розвитку
Уживання заходів з мінімізації кількості неблагонадійних контрагентів комбінату	Створення умов для укладення економічно вигідних для ПРАТ «Полтавський ГЗК» договорів і контрактів, і здійснення контролю їх виконання
Розробка заходів, спрямованих на мінімізацію фінансових втрат комбінату від впливу неефективного менеджменту	Забезпечення своєчасного виявлення фактів порушень встановленого на комбінаті порядку здійснення господарських операцій
Забезпечення інформаційної безпеки та запобігання екологічних ризиків в діяльності комбінату	Забезпечення організаційних заходів щодо впровадження Системи управління інформаційною безпекою (СУІБ) ПРАТ «Полтавський ГЗК» і здійснення контролю за її подальшим функціонуванням
Забезпечення підприємства об'єктивною, незалежною інформацією про стан ключових бізнес-процесів для прийняття управлінських рішень	
У Положенні серед основних завдань не прописано. Проте частково прописані серед функцій Управління безпеки	Координація роботи щодо забезпечення збереження об'єктів, будівель, споруд і території комбінату, матеріальних та інформаційних ресурсів.
У Положенні серед основних завдань не прописано. Проте присутні серед функцій окремих структурних підрозділів Управління безпеки	Організація взаємодії (у разі необхідності) з підрозділами служб безпеки інших підприємств

Джерело: систематизовано автором за даними комбінатів.

бінатах дві дирекції: дирекція з промислової безпеки, охорони праці та навколишнього середовища та дирекція з аналізу і управління ризиками безпеки (що за назвою тотожне аналогічній дирекції на ПРАТ "Центральний ГЗК").

На ПРАТ "Полтавський ГЗК" також функціонує дві дирекції: дирекція з промислової безпеки, охорони праці та навколишнього середовища та дирекція з безпеки. Водночас до складу першої з названих дирекцій входять:

- спеціалізована лабораторія промислової санітарії та охорони навколишнього середовища;
- служба промислової безпеки та охорони праці;
- служба екологічної безпеки;
- медико-санітарна частина;
- служба цивільного захисту, техногенної та пожежної безпеки, в якій також виокремлено аварійно-рятувальну службу.

На АТ "Південний ГЗК" подібні до ПРАТ "Полтавський ГЗК" підрозділи, але, на відміну від нього, вони є відокремленими. До їх числа

належать: Управління безпеки; спеціалізована аварійно-рятувальна служба; служба пожежної безпеки; спеціалізована промислова екологічна лабораторія, основним призначенням якої є інструментальні дослідження шкідливих чинників виробництва.

Розглянемо більш детально організаційні структури служб безпеки на АТ "Південний ГЗК" та ПРАТ "Полтавський ГЗК", які певним чином відрізняються (рис. 2).

Надалі перейдемо до аналізу змісту діяльності служб економічної безпеки на АТ "Південний ГЗК" та ПРАТ "Полтавський ГЗК". Вихідною інформацією є Положення про Управління безпеки, введене в дію наказом генерального директору АТ "Південний ГЗК" та затверджене рішенням Правління комбінату, а також Положення про Дирекцію з безпеки, затверджене Головою Правління ПРАТ "Полтавський ГЗК".

Цілі діяльності таких служб на комбінатах, які досліджуються, відрізняються, водночас завдання мають як ряд спільних, так і відмінних рис (табл. 2).

Таблиця 3. Порівняння функцій у межах бізнес-процесу управління економічною безпекою дирекції ПРАТ "Полтавський ГЗК" та загальних функцій Управління безпеки (як структурного підрозділу) АТ "Південний ГЗК"

АТ «Південний ГЗК»	ПРАТ «Полтавський ГЗК»
Проведення єдиної політики в сфері безпеки комбінату з метою захисту від загроз / ризиків різного рівня, збереження і ефективного використання фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів	Моніторинг конкурентного оточення (накопичення, збереження та аналіз даних про прагнення конкурентів, партнерів, суміжників і інших організацій), що впливають на фінансово-господарську діяльність комбінату
Розробка стратегії забезпечення належної економічної безпеки комбінату в конкурентному середовищі	
Проведення комплексу робіт по забезпеченню стабільної життєдіяльності комбінату, захисту його від зовнішніх і внутрішніх загроз і дестабілізуючих чинників	
Ведення діловодства в Управлінні безпеки відповідно до вимог Положення про діловодство на АТ «Південний ГЗК»	Інформаційно-аналітична підтримка процесів підготовки, прийняття та супроводження рішень топ-менеджменту комбінату
Вживання заходів щодо забезпечення безпеки комбінату і захисту комерційної, промислової, фінансової, ділової та іншої інформації	Організація спеціального діловодства, що виключає несанкціоноване отримання конфіденційної інформації
Забезпечення дотримання конфіденційності інформації, яка стала відома під час виконання посадових обов'язків	Робота з правового та організаційного регулювання відносин щодо захисту комерційної таємниці
Проведення внутрішніх розслідувань у відповідності до вимог «Положення про порядок проведення внутрішніх розслідувань»	Організація та проведення службових розслідувань за фактами розголошення відомостей, втрат документів та інших порушень, що відносяться до компетенції Дирекції з безпеки
Контроль ефективності функціонування системи безпеки та здійснюваних заходів з боку охоронних підрядних організацій, спрямованих на збереження власності комбінату, вдосконалення її елементів відповідно до Положення «Про пропускну та внутрішнього режиму»	Організація пропускну і внутрішньооб'єктового режимів в будівлях і приміщеннях комбінату, порядку несення служби охорони. Контроль дотримання вимог режиму співробітниками, суміжниками, партнерами
Взаємодія з правоохоронними органами за фактами розкрадань основних засобів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів та іншого майна, що належить комбінату, а також з інших питань, що належать до компетенції Управління безпеки	Взаємодія з правоохоронними та контролюючими органами в ході здійснення своїх повноважень в підрозділах ПРАТ «Полтавський ГЗК»
Ефективна експлуатація та збереження основних засобів (комп'ютерної техніки оргтехніки), комунікацій і приміщень Управління безпеки	Забезпечення роботи з організації захисту інтелектуальної власності ПРАТ «Полтавський ГЗК»
Окремо серед загальних функцій Управління безпеки не прописані. Проте присутні серед функцій його структурних підрозділів	Забезпечення створення, впровадження, експлуатація, моніторинг, супровід і вдосконалення документованої системи управління інформаційною безпекою ПРАТ «Полтавський ГЗК»
	Контроль виконання працівниками комбінату наказів і розпоряджень ПРАТ «Полтавський ГЗК», пов'язаних із системою управління інформаційною безпекою
	Виконання спеціальних завдань Голови Правління ПРАТ «Полтавський ГЗК», що відносяться до компетенції дирекції з безпеки
	Комплексна юридична перевірка і акредитація контрагентів комбінату
	Контроль роботи підрядних організацій, їх відповідальності за якість і кількість наданих робіт і послуг, регламентації дій працівників ПРАТ «Полтавський ГЗК», упорядкування взаємин між структурними підрозділами комбінату і підрядними організаціями
	Проведення роботи з вивчення ділових партнерів комбінату з метою недопущення укладання не вигідних договорів і контрактів

Джерело: систематизовано автором за даними комбінатів.

Отже, на АТ "Південний ГЗК" мета діяльності Управління безпеки спрямована на забезпечення стійкого стану від негативних змін, а на ПРАТ "Полтавський ГЗК" — на підвищення ефективності та отримання максимальних фінансово-економічних результатів виробництва. Це указує на те, що перший комбінат прагне не допустити погіршення свого досягнутого стану, тоді як другий комбінат надає прерогативу розвитку через досягнення кращих результатів.

Спільною для обох комбінатів є особлива увага до інформаційної безпеки.

Стосовно АТ "Південний ГЗК" можна висунути гіпотезу про захисний підхід до управлін-

ня економічною безпекою, оскільки мета діяльності відповідної служби акцентує увагу на убезпеченні від негативних змін через вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. Стосовно ПРАТ "Полтавський ГЗК" прийнятною видається гіпотеза про процесний підхід до управління економічною безпекою через актуалізацію в меті діяльності дирекції з безпеки взаємозалежних функцій управління — організації й координації дій його структурних підрозділів, а також контролю.

Висунуті гіпотези підтверджуються при детальному аналізі основних завдань діяльності служб безпеки обох комбінатів.

**Таблиця 4. Порівняння функцій у межах інших бізнес-процесів дирекції
ПРАТ "Полтавський ГЗК" та загальних функцій Управління безпеки
(як структурного підрозділу) АТ "Південний ГЗК"**

Зміст функцій Управління безпеки АТ «Південний ГЗК»	Найменування бізнес-процесу дирекції ПРАТ «Полтавський ГЗК» та зміст відповідної йому функції
Створення для працівників Управління безпеки сприятливих і безпечних умов праці відповідно до Закону України «Про охорону праці», Стандартом підприємства про СУОП на виробничому рівні, іншими нормативними документами з охорони праці та промислової безпеки, що діють на комбінаті, контроль дотримання працівниками Управління безпеки правил внутрішнього трудового розпорядку, правил і норм з охорони праці, виробничої санітарії, протипожежної безпеки	Управління виробничою безпекою, охороною праці, навколишнім середовищем та здоров'ям: - створення безпечних умов праці, контроль за дотриманням правил і норм з охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту в усіх підрозділах дирекції
Виконання вимог з охорони праці та промислової безпеки, а також заходів по збереженню екологічної безпеки навколишнього середовища при здійсненні функцій, спрямованих на забезпечення економічної безпеки	
Формування кадрового резерву в Управлінні безпеки відповідно до кадровою політикою комбінату	Управління людськими ресурсами та побутом: - добір, раціональна розстановка і переміщення в установленому порядку персоналу підрозділів дирекції, розподіл обов'язків між працівниками відповідно до спеціальності та кваліфікації - контроль за дотриманням працівниками дирекції правил внутрішнього трудового розпорядку працівників ПРАТ «Полтавський ГЗК», трудової, виробничої і технологічної дисципліни
Окремо серед загальних функцій Управління безпеки не прописані. Проте присутні серед функцій його структурних підрозділів (зокрема, відділу фінансово-економічної безпеки)	Управління матеріальними потоками ТМЦ: - здійснення ревізії і контрольних перевірок достовірності обліку фінансових і матеріальних цінностей Управління організаційним розвитком: - аналіз поточного стану бізнес-процесів на комбінаті і внесення пропозицій щодо їх оптимізації

Джерело: систематизовано автором за даними комбінатів

Так, на АТ "Південний ГЗК" ці завдання зводяться до забезпечення захищеності різних видів потенціалу від економічних загроз, убезпечення від дестабілізуючих чинників. Завдання, які поставлені перед дирекцією з безпеки ПРАТ "Полтавський ГЗК" більш розгалужені: вони включають як захисні аспекти (збереження активів і ресурсів), так і ресурсно-функціональні (ефективне використання різних видів потенціалу й ресурсів), а також процесні аспекти (організаційні й координаційні заходи, контроль). Останні аспекти, на наш погляд, превалюють над іншими.

Окрім перелічених відмінностей, слід указати на таку принципову різницю, що початково відмічена у меті: якщо на АТ "Південний ГЗК" завдання діяльності Управління безпеки зосереджені на забезпеченні стійкого стану, то серед завдань дирекції з безпеки ПРАТ "Полтавський ГЗК" відзначено розвиток комбінату.

Крім цього, варто вказати на те, що комбінати дуже стисло охарактеризували наслідки, які не повинна допустити діяльність служб економічної безпеки. Під час конкретизації видів

втрат, на недопущення яких спрямовується ряд спеціальних заходів, на АТ "Південний ГЗК" обмежилися фінансовими втратами, тоді як на ПРАТ "Полтавський ГЗК" їх перелік уточнили та доповнили, представивши у вигляді фінансового, матеріального і морального збитку його інтересам і діловій репутації.

Цікавим є підхід ПРАТ "Полтавський ГЗК" щодо завдань по відношенню до контрагентів. На відміну від АТ "Південний ГЗК", на якому першочерговими визнано заходи з мінімізації кількості таких, що визнано неблагонадійними, на ПРАТ "Полтавський ГЗК" передбачено створення умов для укладання економічно вигідних контрактів і договорів та, що особливо важливо, контроль за їх виконанням.

Характерно, що на ПРАТ "Полтавський ГЗК" функції дирекції з безпеки розподілено згідно певних бізнес-процесів, в яких приймають участь її підрозділи. Ці бізнес-процеси наступні:

- управління економічною безпекою;
- управління людськими ресурсами та побутом;

Таблиця 5. Функції відділів Управління безпеки АТ "Південний ГЗК" за напрямом " діяльність по роботі з контрагентами"

Функції, які стосуються діяльності по роботі з контрагентами	Підрозділи відділу фінансово-економічної безпеки					Відділ із забезпечення внутрішньої безпеки
	Група з аналітичної та операційної роботи	Група з виявлення податкових і інших ризиків	Група з проведення попередньої кваліфікації	Група з контролю за договірною роботою	Група з супроводу тендерних процедур та конкурентної проробки	
1. Взаємодія з підприємствами та організаціями різних форм власності, профільними відділами та структурними підрозділами комбінату з метою отримання оперативної інформації, необхідної для роботи	+					
2. Установлення сумнівних підприємств в ланцюжку контрагентів		+				
3. Ведення бази даних контрагентів і підприємств в ланцюжку постачальників неблагонадійних підприємств		+				
4. Збір і аналіз інформації і документів про контрагентів компрометуючого характеру		+				
5. Проведення перевірок контрагентів на предмет можливості закупівлі послуг / робіт / ТМЦ з метою оцінки технічних, технологічних, фінансових, організаційних можливостей потенційних постачальників (учасників тендерних процедур)			+			
6. Перевірка раніше попередньо кваліфікованих підприємств, в тому числі аналіз раніше проведених перевірок з метою ініціювання процедур дискваліфікації неблагонадійних контрагентів			+			
7. Проведення попередньої кваліфікації субпідрядників, залучених до виконання робіт підрядником			+			
8. Перевірка контрагентів на предмет афільованості з іншими особами, в тому числі з дискваліфікованими постачальниками			+		+	
9. Аналіз достовірності вказівки негативної інформації про контрагента на момент узгодження договірної документа				+		
10. Аналіз альтернативних контрагентів і оцінка можливості залучення даних підприємств в тендерних торгах					+	
11. Ініціювання проведення перевірок технічного і кваліфікаційного потенціалу підприємств на будь-якому з етапів тендеру в разі наявності інформації про неможливість виконати заявлені роботи (поставки) одним або декількома учасниками тендеру					+	
12. Організацію виїзних і невиїзних перевірок суб'єктів господарювання					+	
13. Вивчення діяльності контрагентів, клієнтів і конкурентів, аналіз інформаційних потоків, моделювання і прогнозування ситуації з метою визначення ступенів ризиків						+
14. Надання пропозиції керівництву комбінату про спільну діяльність або взаємодії з клієнтами, партнерами, контрагентами для прийняття обґрунтованих рішень						+
15. Моніторинг, збір і аналіз соціально-політичного середовища всередині і навколо комбінату, в т. ч. із засобів масової інформації, соціальних мереж, громадської думки та з інших джерел для отримання завчасної інформації про можливих провокаційних акціях і впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків від їх проведення						+

Джерело: систематизовано автором за даними АТ "Південний ГЗК".

— управління матеріальними потоками товарно-матеріальних цінностей;
 — управління виробничою безпекою, охороною праці, навколишнім середовищем та здоров'ям;
 — управління організаційним розвитком.

На АТ "Південний ГЗК" економічну безпеку названо не бізнес-процесом, а функцією, методичну та технічну підтримку якої повинна

забезпечити група з аналітичної та операційної роботи відділу фінансово-економічної безпеки.

Порівняємо основні функції у межах бізнес-процесу управління економічною безпекою дирекції ПРАТ "Полтавський ГЗК" та загальні функції управління безпеки (як структурного підрозділу) АТ "Південний ГЗК" (табл. 3).

Таблиця 6. Функції відділів Управління безпеки АТ "Південний ГЗК" за напрямом "виявлення правопорушення та робота з правоохоронними органами"

Функції, які прямо та опосередковано стосуються виявлення правопорушень та роботи із правоохоронними органами	Окремі підрозділи відділу фінансово-економічної безпеки				Відділ внутрішніх розслідувань	Відділ із забезпечення внутрішньої безпеки	Господарський відділ
	Група з виявлення податкових і інших ризиків	Група з супроводу тендерних процедур та конкурентної проробки	Група з контролю-ревізійної роботи	Група з контролю за прийомом товарно-матеріальних цінностей і виконаних робіт			
1. Систематизація, збір і аналіз запитів, постанов правоохоронних органів, рішень суду на проведення слідчих дій, виїмки документів, актів перевірок, зустрічних перевірок, і рішень на виїмку документів з метою встановлення сумнівних підприємств у ланцюжку контрагентів	+						
2. Взаємодія з правоохоронними органами щодо виявлення податкових ризиків	+						
3. Профілактична робота з недопущення кримінально-процесуальних і податкових ризиків	+						
4. Вибірковий контроль за правомірністю та доцільністю вибору критеріїв оцінки для визначення переможців тендерних процедур		+					
5. Виявлення фактів приписок і понаднормового витрачання (списання) ТМЦ			+				
6. Контроль достовірності обліку товарно-матеріальних цінностей, об'єктів основних засобів			+				
7. Вхідний контроль ТМЦ, що надходять на комбінат			+				
8. Зустрічні перевірки актів приймання ТМЦ на відповідність їх договірним умовам			+				
9. Проведення внутрішніх розслідувань за фактами порушень посадових інструкцій керівниками, професіоналами, фахівцями і працівниками комбінату, порушень технологічного процесу, порушень при виконанні ремонтних робіт, нецільового та нерационального використання обладнання, товарно-матеріальних цінностей, порушень режиму збереження конфіденційної інформації, фактів розкрадань, недостач, випуску недоброякісної продукції, порушень вимог внутрішньооб'єктного режиму та інших правопорушень, які утримуючи в собі загрозу інтересам комбінату, його виробничої та господарської діяльності					+		
10. Підготовку документів та направлення висновків за результатами проведених внутрішніх розслідувань на ім'я особи, який його призначив, за виявленими фактами дисциплінарних, адміністративних і кримінальних правопорушень і надання проектів наказів про прийняття заходів дисциплінарного стягнення до осіб, які допустили такі порушення					+		
11. Вживання заходів для усунення причин і умов, що сприяють вчиненню дисциплінарних, адміністративних і кримінальних правопорушень, а також усунення недоліків у роботі					+		
12. Аналіз причин і умов структури негативних впливів і виявлення кола осіб, які причетні до їх здійснення					+		
13. Розробку та впровадження заходів по виявленню фактів правопорушень, а також таких, які готуються або вже вчинені					+		
14. Надання розрахунку розміру заподіяної шкоди, розміру запобігання шкоди і вартості кожного з впроваджених заходів щодо усунення негативних впливів					+		
15. Сприяння створенню та підтриманню належного рівня внутрішньої безпеки комбінату у розробці силового напрямку діяльності						+	
16. Проведення в структурних підрозділах профілактичної роботи щодо виявлення, попередження та усунення законними методами і засобами протиправних дій або бездіяльності керівників, фахівців і технічних фахівців, режиму зберігання конфіденційної інформації						+	
17. Розробку системи засобів безпеки, яка повинна прогнозувати і виявляти ознаки ймовірних правопорушень, злочинів на ранніх стадіях формування намірів і розробки кримінальними угрупованнями планів злочинних діянь, а також попередження і запобігання цим діянням						+	
18. Створення бібліотеки схем шахрайства та корпоративного шпигунства, визначення індикаторів шахрайства, ведення превентивного моніторингу індикаторів						+	
19. Моніторинг, збір і аналіз соціально-політичного середовища всередині і навколо комбінату, в т. ч. із засобів масової інформації, соціальних мереж, громадської думки та з інших джерел для отримання завчасної інформації про можливих провокаційних акціях і впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків від їх проведення						+	
20. Представлення інтересів Комбінату на підставі довіреності в кримінальних виробництвах, цивільному судочинстві та виконавче провадження за фактами кримінальних порушень щодо власності комбінату в органах державної влади, органах прокуратури, місцевих та апеляційних судах з усіма правами, наданими законом, як представнику потерпілого, цивільного позивача і відповідача						+	
21. Контроль за раціональним використанням матеріалів і засобів, які виділяються на господарські потреби працівникам комбінату							+

Джерело: систематизовано автором за даними АТ "Південний ГЗК".

Важливо, що обидва комбінати приділяють увагу конкурентному середовищу. Спільні функції також полягають у захисті комерційної таємниці, дотриманні внутрішнього та пропускового режимів. До функцій дирекції з безпеки ПРАТ "Полтавський ГЗК" додатково віднесено проведення роботи з вивчення та перевірки контрагентів. Тоді як на Управління безпеки АТ "Південний ГЗК" такі функції окремо не покладено, але вони присутні серед функцій, покладених на його структурні підрозділи.

Увагу привертає той факт, що однією із функцій Управління безпеки АТ "Південний ГЗК" є ефективна експлуатація та збереження основних засобів, а на ПРАТ "Полтавський ГЗК" — забезпечення роботи з організації захисту інтелектуальної власності.

Окрім перелічених, до функцій Управління безпеки АТ "Південний ГЗК" відносяться ті, які на ПРАТ "Полтавський ГЗК" віднесені до інших бізнес-процесів (табл. 4).

Варто звернути увагу, що на обох підприємствах відносно безпеки персоналу увагу зосереджено на таких аспектах, як охорона праці й техніка безпеки. Водночас відсутні безпекозабезпечувальні заходи щодо їх економічних інтересів.

Стосовно управління персоналом, то слід указати, що на обох комбінатах серед функцій дирекції з безпеки та Управління безпеки передбачена кадрова політика у межах підрозділів цих структурних одиниць. Вважаємо такий підхід вузькоспрямованим і недостатньо ефективним з точки зору урахування безпеки кадрових інтересів на рівні усього підприємства. Частково окремі функції з безпеки кадрових інтересів на підприємствах гірничодобувної промисловості виконуються різними структурними підрозділами. Наприклад, на ПРАТ "Полтавський ГЗК" — дирекцією з управління персоналом та побуту, у підпорядкуванні якої знаходяться дев'ять структурних підрозділів: відділ організації праці та заробітної плати, відділ кадрів, відділ підбору персоналу, відділ підготовки кадрів, господарський відділ, цех громадського харчування, цех експлуатації та обслуговування об'єктів соціального побуту, дільниця з підтримання громадського порядку та дільниця хімічистки. На інших підприємствах функціонують подібні відділи, які не принципово відрізняються назвами та набором функцій, а також мають відмінності у підпорядкуванні. У цьому контексті варто відмітити відділ навчання та розвитку персоналу на АТ "Південний ГЗК", яким проводиться активна діяльність згідно з його найменуванням: організація роботи щодо професійної

підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, навчання персоналу різних професій та займаних посад, а також навчальні заходи із впровадження корпоративних програм, навчання новоприйнятих працівників і виробничого навчання студентів. Перелічені заходи являють собою актуальне для працівників усіх рівнів питання, яке становить один із чинників безпеки їх економічних інтересів.

Окремим напрямом цього дослідження був поглиблений аналіз функцій, які виконуються окремими структурними підрозділами служб безпеки. Виявлено, що частина з них дублюється, частина — частково належить до компетенції інших, не пов'язаних із безпекою структурних підрозділів, а інша частина — випущена із поля зору і не здійснюється взагалі. Водночас не можна виокремити певне підприємство гірничодобувної галузі, яке б найповнішим чином ураховувало вимоги безпекозабезпечувального управління. Урахування певних напрямів роботи на одних підприємствах, не враховані на інших. І навпаки: функції, на тих підприємствах, на яких достатню увагу спрямовано на ці напрями, поза увагою залишили інші. Такий стан потребує вжиття заходів із удосконалення організаційних структур взагалі, та економічної безпеки зокрема.

Розглянемо на прикладі відділів Управління безпеки АТ "Південний ГЗК" покладені на них функції, які можна віднести до напрямку "діяльність по роботі з контрагентами" (табл. 5).

Отже, вважаємо необхідним навести три основних висновки. По-перше, робота щодо контрагентів є надзвичайно важливим і достатньо великим напрямом у забезпеченні економічної безпеки підприємства. По-друге, таку роботу виконують різні структурні підрозділи (за даними наведеного прикладу їх шість). По-третє, у змісті роботи можна диференціювати два напрямки: економіко-аналітичний та кримінальний. За першим із них здійснюється аналіз їх фінансової спроможності, а за другим — перевіряється можливість фальсифікацій та різного роду шахрайства з їх сторони.

Відносно останнього розглянемо більш детально функції відділів Управління безпеки АТ "Південний ГЗК", які так чи інакше стосуються виявлення правопорушення та роботи з правоохоронними органами (табл. 6).

Отже, у цій таблиці з метою максимально повного відображення фактичних функцій, закріплених за різними відділами Управління безпеки, представлено їх повний склад згідно з Положенням про Управління безпеки АТ "Південний ГЗК". Під час детального ана-

лізу змісту робіт, можна констатувати дублювання певних видів діяльності між різними відділами, попри начебто різні формулювання функцій. Крім цього, можна відмітити, що окремі функції дуже тісно пов'язані між собою, мають один об'єкт, але виконуються різними відділами, що вважається не зовсім раціональним з точки зору ефективності виконуваної роботи. Основні чинники такої нераціональності полягають у наступному:

- збільшенні тривалості часу на передачу необхідних даних із одного відділу до іншого, що в певних випадках знижує цінність інформації та її актуальність;

- підвищенні імовірності зниження якості інформації, яка передається, її повноти та достовірності (через комунікаційні бар'єри та інші чинники);

- тощо.

Наприклад, дублюючими можна назвати функції 6—9 (остання в частині нераціонального використання обладнання, товарно-матеріальних цінностей) та функцію під номером 21.

Крім того, на наше переконання, функції, пов'язані із профілактикою, виявленням і розслідуванням проступків, злочинів і загалом різного роду правопорушень та унеможливленням їх у майбутньому доцільно вивести із структурних підрозділів з економічної безпеки підприємства. Насамперед, це пов'язано із специфікою цієї роботи, що потребує відповідних спеціальних знань, умінь, навичок, а також інших можливостей (зокрема, зв'язків із правоохоронними органами, вміння з ними співпрацювати тощо). Наприклад, на ПАТ "Криворізький залізрудний комбінат" особа, що займала посаду заступника голови правління з економічної безпеки, режиму та охорони з червня 2011 р. по серпень 2019 р. мала таку освіту: експерт-криміналіст, оперативно-розшукова діяльність органів внутрішніх справ (отримана з 1991 р. по 1998 р.). Тільки перебуваючи на посаді, даний керівник отримав додаткову освіту зі спеціальності управління фінансово-економічною безпекою (навчаючись із вересня 2011 р. по червень 2013 р.). Загалом під час створення служб безпеки превалював підхід, за яким очолювати такі підрозділи запрошували колишніх працівників силових структур. Однак економічна безпека підприємства, хоча й залежить від рівня правопорушень, все ж більшою мірою орієнтована на інші — економічні чинники в його діяльності.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі проведеного аналізу структур управління, завдань і функцій, по-

кладених на служби безпеки гірничодобувних підприємств, пропонуємо удосконалити відповідні аспекти, розпочавши із зміни організаційної структури шляхом розмежування функцій забезпечення суто економічної та окремо кримінальної безпеки.

По-перше, пропонуємо відокремити дирекцію з кримінальної безпеки, якій доручити увесь перелік функцій, пов'язаних, як уже зазначалося, із сферою правопорушень і зловживань. Кандидатуру для керування цієї дирекцією слід шукати серед досвідчених колишніх працівників правоохоронних органів із відповідною освітою. У межах дирекції з кримінальної безпеки слід виділити окремі підрозділи: службу виявлення, розслідування й запобігання правопорушенням та іншим кримінальним аспектам з боку контрагентів усіх груп (постачальників, покупців, конкурентів, фінансово-кредитних установ, інших — тих, яких прийнято називати зовнішніми стейкхолдерами), функцією якої також буде конкурентна розвідка, службу виявлення, розслідування й запобігання правопорушенням, вчиненим персоналом підприємства, а також службу охорони (персоналу й власників на території підприємства, матеріальних і нематеріальних активів від крадіжок та інших посягань).

По-друге, пропонуємо реорганізувати дирекцію економічної безпеки підприємства шляхом відокремлення спеціально створеного структурного підрозділу — служби аналізу економічних інтересів стейкхолдерів. Характерно, що тільки у цьому підрозділі вважається найбільш придатним мікс економічних і кримінальних функцій. Водночас в частині останніх цей підрозділ повинен підпорядковуватися не дирекції з економічної безпеки, а дирекції з кримінальної безпеки. Логічним видається розгалуження у межах цієї служби окремих груп: групи аналізу стану та тенденцій економічних інтересів стейкхолдерів та групи економічних інтересів з боку стейкхолдерів. Саме остання група і підпорядковуватиметься директору з кримінальної безпеки. Такий матричний підхід пропонуємо також застосувати до забезпечення безпеки інформаційних інтересів підприємства. Однак, на відміну від розглянутого, найбільш доцільним видається перенесення усіх функцій щодо організації, експлуатації, контролю та безпеки інформаційних систем і технологій (у т.ч. інформації) до однієї служби. Персонал цієї служби підпорядковуватиметься за окремими функціями — керівнику служби, а за іншими, пов'язаними із правопорушеннями у ІТ-сфері (у т.ч. щодо конфіденцій-

ності інформації) — директору з кримінальної безпеки.

По-третє, до структури дирекції економічної безпеки підприємства повинна увійти окрема служба порівняння та вироблення пропозицій, в якій на підставі інформації, отриманої від усіх структурних підрозділів формуватимуться пропозиції стосовно заходів із забезпечення та підвищення рівня й стану економічної безпеки підприємства. Особливістю такої служби також є те, що вироблені нею пропозиції мають містити не тільки оперативні й тактичні заходи, але й стратегічні.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні схеми документообігу, встановленні зв'язків і комунікацій з урахуванням зроблених пропозицій, а також у розробці операграм дирекції економічної безпеки та кримінальної безпеки підприємства.

Література:

1. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І. Вітчизняні традиції та принципи формування управлінської структури служби економічної безпеки підприємства. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: [кол. монографія]. Полтава: ПолтНТУ. Т 3. 2019. С. 248—270.

2. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка. М.: "Ось-89", 2004. 422 с.

3. Мігус І.П., Лаптев С.М. Роль служби економічної безпеки акціонерного товариства у забезпеченні його економічної безпеки. Економіка та держава. № 12. 2011. С. 15—17.

4. Мак-Мак В.П. Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности: [монографія]. Москва: Компания "Спутник+", 2003. 220 с.

5. Міненко М.В. Сутність та види суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємств. Ефективна економіка. № 2. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2802>

6. Якубенко Ю.Л., Золотарьова Л.В. Доцільність створення відділу економічної безпеки на сільськогосподарських підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 5 (05). 2016. С. 135—138.

7. Родіонов О.В., Черкасов А.В. Формування та розвиток економічної безпеки підприємств. Луганськ: Янтар, 2011. 314 с.

8. Кавун С.В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: [монографія]. Харків: ХНЕУ, 2009. 299 с.

9. Ілляшенко О.В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: [монографія]. Харків: Мачулін, 2016. 504 с.

10. Меліхова Т.О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: [монографія]. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

References:

1. Ovcharenko, Ye.I. and Bohdanov, R.I. (2019), *Vitchyzniani tradytsii ta pryntsypy formuvannia upravlinskoi struktury sluzhby ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva* [Domestic traditions and principles of forming the managerial structure of the economic security service of an enterprise], vol. 3, Vyd-vo PoltNTU, Poltava, Ukraine.

2. Iarochkyn, V.Y. and Buzanova, Ya.V. (2004), *Korporativnaia razevedka* [Corporate reconnaissance], Vyd-vo Os-89, Moscow, Russia.

3. Mihus, I.P. and Laptiev, S.M. (2011), "The role of the service of the economic security of the joint-stock company in the security of the economy of the security", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 15—17.

4. Mak-Mak, V.P. (2003). *Sluzhba bezopasnosti predpriyatiya kak sub"ekt chastnoj pravookhranitel'noj deyatel'nosti* [The security service of the enterprise as a subject of private law enforcement], Vyd-vo Kompaniya "Sputnik+", Moscow, Russia.

5. Minenko, M. V. (2014), "The nature and types of subjects of economic security of enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2802> (Accessed 01.03.2020)

6. Iakubenko, Yu.L. and Zolotarova, L.V. (2016), "It is advisable to create an economic security department at agricultural enterprises", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 5 (05), pp. 135—138.

7. Rodionov, O. V. and Cherkasov, A. V. (2011), *Formuvannia ta rozvytok ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv* [Formation and development of economic security of enterprises], Vyd-vo Yantar, Luhansk, Ukraine.

8. Kavun, S. V. (2009), *Systema ekonomichnoi bezpeky: metodolohichni ta metodychni zasady*: [Economic security system: methodological and methodological principles], Vyd-vo KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

9. Illiashenko, O. V. (2016), *Mekhanizmy systemy ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva* [Mechanisms of the enterprise economic security system], Vyd-vo Machulin, Kharkiv, Ukraine.

10. Melikhova, T. O. (2018), *Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva: formuvannia, kontrol, efektyvnist* [Economic security of the enterprise: formation, control, efficiency], Vyd-vo "Helyetika", Kherson, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2020 р.