

Українська академія друкарства
Міністерство освіти і науки України
Львівський державний університет внутрішніх справ
Міністерство внутрішніх справ України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ШИРА ТАРАС БОГДАНОВИЧ

УДК 658.14:65.012.8

ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЯ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

21.04.02 – економічна безпека суб'єктів
господарської діяльності

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

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

_____ Т. Б. Шира
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий консультант
Штангрет Андрій Михайлович,
доктор економічних наук, професор

Львів – 2020

АНОТАЦІЯ

Шира Т. Б. Стратегія та механізми забезпечення корпоративної безпеки підприємств. — Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності». — Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2020.

Дисертаційна робота присвячена концептуальному вирішенню науково-прикладної проблеми формування стратегії та механізмів забезпечення корпоративної безпеки підприємств та обґрунтуванню практичних рекомендацій їх застосування.

У першому розділі «Теоретико-методологічні аспекти забезпечення корпоративної безпеки підприємств» обґрунтовано, що проблема забезпечення безпеки є актуальною не лише сьогодні, але перебувала завжди у центрі уваги філософів, мислителів, науковців, представників влади і т.д., оскільки була і є безпосередньо пов'язаною із існуванням та продовженням людського роду. Намагання забезпечити собі та найближчому оточенню безпечні умови існування підштовхувало людей до поклоніння богам, жертвоприношення, покірного ставлення до правлячої верхівки, а також до об'єднання населення у громади із подальшим формування держави.

Сформовано теоретичний базис забезпечення корпоративної безпеки підприємств, що визначає взаємозв'язок таких дефініцій як «безпека», «небезпека», «розвиток», «загроза» й «ризик» та полягає в уточненні їх змісту, виходячи із суті процесу підтримки життєздатності підприємства як соціально-економічної системи, що створює передумови для досягнення економічних інтересів усіма учасниками, попри посилення агресивності зовнішнього середовища та високої динамічності внутрішньогосподарських процесів.

Дослідження історичних етапів виникнення та поширення корпоративної форми організації підприємницької діяльності дозволило

сформувати генезу із визначенням основних чинників, які сприяли розвитку корпорацій. Виявлено, що в Україні сьогодні юридично не врегульовано питання застосування терміну «корпорація», що спонукає до більш активного застосування світової практики та суттєвого розширення кола суб'єктів господарювання для яких є актуальним вирішення проблеми забезпечення корпоративної безпеки.

З'ясовано, що в науковій літературі термін «економічна безпека підприємства» визначається виходячи із тлумачення підприємства як соціально-економічну систему, що, перебуваючи під впливом зовнішнього середовища й внутрішніх змін, потребує захисту, який полягає в діях суб'єктів безпеки стосовно об'єктів безпеки. Обґрунтовано, що сьогодні наявні ознаки наступного етапу наукового поступу, який полягає у переході від трактування безпечних умов стійкого розвитку підприємств шляхом забезпечення економічної безпеки до їх формування через корпоративну безпеку. Запропоновано тлумачити корпоративну безпеку підприємства як діяльність спрямовану на досягнення взаємоузгоджених корпоративних інтересів шляхом ефективного використання наявних ресурсів та захисту від негативної дії загроз, що уможливорює формування безпечних умов для стійкого розвитку підприємства. Визначено мету корпоративної безпеки як реалізацію комплексу взаємоузгоджених заходів спрямованих на формування безпечних умов функціонування та розвитку корпорації із відповідною деталізацією ключових завдань для суб'єктів безпеки.

Розроблено концептуальні основи забезпечення корпоративної безпеки підприємств, які сформовані шляхом визначення відмінностей національної моделі корпоративного управління від інших, враховують фактичний спектр проблем у використанні корпоративної форми в національній економіці, передбачають необхідність протидії специфічним внутрішнім і зовнішнім загрозам, що у сукупності надає орієнтири та обумовлює цілеспрямованість процесу формування безпечних умов розвитку українських підприємств.

У другому розділі «Методологічний базис формування та розвитку системи корпоративної безпеки підприємства» розроблено методологічні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства, що передбачають застосування системного і синергетичного підходів для обґрунтування послідовності створення та інтеграції системи корпоративної безпеки, як системи нижчого порядку, у систему підприємства, що сприяє відстеженню флуктуацій із подальшим діагностуванням біфуркації та забезпечення переходу до бажаного варіанту атракторів, які збігаються із цілями системи, та недопущення критичного рівня хаосу, що руйнує систему.

Запропоновано теоретичні положення забезпечення корпоративної безпеки підприємств, які доповнюють та встановлюють логічні зв'язки між базовими категоріями та спеціальними поняттями, зокрема: «стійкість», «стабільність», «рівновага», «гомеостаз», «життєздатність», «адаптація» та «надійність» як основа для уточнення завдань суб'єктам безпеки, виконання яких уможливорює збереження цілісності підприємства, як системи, та досягнення економічних інтересів усіх учасників.

Розроблено методичні засади удосконалення системи корпоративної безпеки підприємств, в основі яких покладені чотири детермінанти (специфіка фінансово-господарської діяльності підприємства; ступінь агресивності зовнішнього середовища; взаємодія із зовнішніми суб'єктами безпеки; консолідація учасників щодо забезпечення безпеки підприємства), дотримання яких забезпечує перехід до оптимального варіанту системи, який забезпечує необхідний рівень корпоративної безпеки та відповідає наявному організаційному та ресурсному забезпеченню

У третьому розділі «Аналітичне підґрунтя забезпечення корпоративної безпеки підприємств», на основі узагальнення офіційних статистичних даних було охарактеризовано основні тенденції діяльності промислових підприємств, які безпосередньо пов'язані із процесом забезпечення їх корпоративної безпеки. Здійснені аналітичні дослідження дозволили ідентифікувати ряд загроз для корпоративної безпеки підприємств:

невикористання такої важливої переваги корпорацій як «ефективне залучення капіталу» внаслідок слабкого розвитку фондового ринку; політична вмотивованість, відсутні чіткі критерії, які б дозволяли оцінювати його ефективність, ступінь досягнення економічних та соціальних цілей і т.д. та недостатня прозорість й публічність (стосовно господарських товариств, частка в статуті яких належить державі); зменшення кількості промислових підприємств, скорочення наявного в них трудового потенціалу та погіршення фінансових результатів діяльності.

Розроблено методичний підхід до формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративної безпеки підприємств, який передбачає здійснення оцінювання за двома взаємодоповнювальними компонентами: корпоративної безпеки підприємства, із отриманням результатів у вигляді інтегрального показника, та внутрішніх і зовнішніх загроз, із побудовою моделі їх ієрархічного впорядкування, що в сукупності сприяє отриманню своєчасної та достовірної інформації як основи для прийняття та реалізації суб'єктами безпеки управлінських рішень.

Запропоновано здійснювати оцінювання корпоративної безпеки промислових підприємств за трьома рівнями: на першому відбувається розрахунок базових індикаторів, відповідно до порогових значень визначається рівень безпеки; другий, який враховує результати попереднього, передбачає розрахунок групових індексів за кожною із функціональних складових корпоративної безпеки, виходячи із вагомості кожного індикатора; третій уможливорює на основі групових індексів, виходячи із вагомості кожної функціональної складової в загальній структурі корпоративної безпеки, визначення інтегрального показника

Виходячи із доведеного впливу загроз на рівень корпоративної безпеки розглянуто зміст основних етапів оцінювання впливу загроз (встановлення й ідентифікації, аналітичний та координаційний), реалізація яких, за допомогою методу експертного опитування, забезпечило визначення групи

ключових загроз, які, шляхом застосування теорії графів, були ієрархічно впорядковані за ступенем необхідності реалізації захисних заходів. Отримані результати ієрархічного впорядкування ключових зовнішніх та внутрішніх загроз вказують, що на найвищому рівні розташована загроза «Наявність корпоративних конфліктів між акціонерами та менеджерами, мажоритаріями та міноритаріями». Зроблено висновок, що саме ця загроза вимагає особливої уваги зі сторони суб'єктів безпеки. У графічному вигляді, шляхом побудови моделі впливу загроз та варіантів захисту, продемонстровано можливість реалізації захисних заходів стосовно певної групи «внутрішні» загроз, шляхом застосування механізмів і розвитку корпоративної культури.

У четвертому розділі «Механізми забезпечення корпоративної безпеки підприємств» розроблено механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств, який ґрунтується на першочерговій необхідності виявлення, протидії та ліквідації внутрішніх та зовнішніх суперечностей, які є першоджерелами виникнення та посилення негативного впливу загроз, шляхом визначення змісту його основних складових (принципи, функції, інструментарій, забезпечення, техніка і технологія та процесів оцінювання результатів), застосування яких уможливорює формування безпечних умов для стійкого розвитку та ефективного функціонування підприємства.

Науково обґрунтовано методичні основи побудови організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств, які визначають зміст його двох основних складових (організаційна та економічна) із регламентуванням послідовності створення та застосування в умовах певного підприємства, можливими варіантами заходів та очікуваними результатами (тактичні і стратегічні), що загалом дає змогу покращити динамічну адаптивність системи корпоративної безпеки, здатність оперативного реагувати на зміну впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, пошук невикористаних раніше внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей.

Розроблено науково-практичний підхід до забезпечення функціонування системи корпоративної безпеки підприємств, що дає можливість, завдяки використанню методу функціонального моделювання IDEF0, поєднувати формальні та евристичні методи в процесі підготовки й прийняття суб'єктами безпеки рішень для досягнення вищої ефективності при їх реалізації, проявляти гнучкість в управлінні при виявленні нових факторів та вносити корективи в процес функціонування системи корпоративної безпеки у відповідності до рівня виконання поставлених завдань та змінених тактичних й стратегічних орієнтирах в розвитку підприємства.

У п'ятому розділі «Стратегічні орієнтири розвитку корпоративної безпекою підприємств» запропоновано теоретико-методологічне підґрунтя формування та розвитку внутрішньокорпоративного контролю, яке полягає у запровадженні і поетапному внесенні змін у внутрішньогосподарський контроль та внутрішніх аудиту для задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки та учасників корпоративних відносин, що сприяє покращенню інформаційного супроводу процесу забезпечення корпоративної безпеки підприємств.

Розроблено технологію розвитку корпоративної культури, що передбачає врахування безпекових аспектів для узгодження і збереження корпоративних цінностей, посилення внутрішніх зв'язків із орієнтацією на досягнення загальних інтересів та зменшення ризиків й протидію загрозам, які пов'язані із корпоративними конфліктами, застосування якої сприяє стабілізації й передбачуваності змін у внутрішньому середовищі.

Сформовано концептуальний підхід до вибору та реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств, який полягає у використанні методу аналізу ієрархій для встановлення, у відповідності до фактичного рівня корпоративної безпеки, базового варіанту стратегії із подальшим коригуванням процесу її реалізації у відповідності до зміни впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, що забезпечує максимальну гнучкість у реалізації захисних заходів для досягнення стратегічних цілей.

Ключові слова: безпека, корпоративна безпека, корпорація, корпоративне управління, система, механізм, стратегія, промислове підприємство.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації
Монографії

1. Ши́ра Т. Б. Корпоративна безпека підприємств: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2020. 364 с. (22,75 др. арк.).

2. Ши́ра Т. Б. Досягнення стійкого розвитку підприємств шляхом забезпечення їх корпоративної безпеки. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі*: монографія. К.: ФОП Маслаков, 2019. С. 262–270. (0,56 др. арк.).

Статті наукових фахових виданнях України

3. Ши́ра Т. Б. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.2. С. 361–366. (0,38 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

4. Ши́ра Т. Б. Кадрова безпека: методичні засади гарантування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. Вип 4. (155). С. 206–209. (0,25 др. арк.).

5. Ши́ра Т. Б. Особиста безпека працівника як основа гарантування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2015/53.pdf. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

6. Ши́ра Т. Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 531–535. URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/89.pdf. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

7. Шира Т. Б. Забезпечення корпоративної безпеки підприємства: теоретичні аспекти. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2018. Вип. 2 (57). С. 103–109. (0,44 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

8. Шира Т. Б. Корпорація та корпоративна безпека. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. Вип. 11 (210). С. 58–64. (0,44 др. арк.).

9. Шира Т. Б. Корпоративна безпека підприємств в Україні: визначення ключових загроз. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. № 6. Том 29 (68). С. 93–96. (0,25 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

10. Шира Т. Б. Безпека підприємства: розвиток, сутність, підходи та ключові аспекти забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1. (69). Ч. 2. С. 36–40. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

11. Шира Т. Б. Пріоритетні завдання корпоративної безпеки на українських підприємствах. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. Вип. 1 (58). С. 110–116. (0,44 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

12. Шира Т. Б. Концептуальні засади забезпечення корпоративної безпеки підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Л. Українки*. 2019. № 2. (18). С. 51–56. (0,38 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

13. Шира Т. Б. Формування системи корпоративної безпеки підприємства: методологічні основи. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 42. С. 117–121. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

14. Шира Т. Б. Детермінанти формування та функціонування системи корпоративної безпеки підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4. (53).

С. 130–134. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

15. Шира Т. Б. Оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на корпоративну безпеку промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4. (72). Ч. 2. С. 120–124. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

16. Шира Т. Б. Механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 44. С. 62–65. (0,25 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

17. Шира Т. Б. Формування та функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. Вип. 3. (65). С. 171–176. (0,38 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

18. Шира Т. Б. Корпоративна культура в процесі забезпечення корпоративної безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. Вип. 2. (59). С. 113–118. (0,38 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

19. Шира Т. Б. Забезпечення корпоративної безпеки шляхом розвитку корпоративної культури підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 83–86. (0,25 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

20. Шира Т. Б. Теоретичні аспекти забезпечення корпоративної безпеки та розвитку корпоративної культури. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 5. (73). Ч. 1. С. 151–155. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

21. Шира Т. Б. Корпоративний сектор: тенденції розвитку та загрози корпоративній безпеці підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6. (23). С. 448–455. URL: <http://www.easterneurope->

ebm.in.ua/journal/23_2019/68.pdf. (0,5 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

22. Шира Т. Б. Моделювання функціонування системи корпоративної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6. (17). С. 228–232. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/44.pdf. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

23. Шира Т. Б. Система корпоративної безпеки підприємства: моделювання процесу функціонування. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч. 2. С. 137–142. (0,38 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

24. Шира Т. Б. Внутрішньокорпоративний контроль в системі управління корпоративною безпекою промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/76.pdf. (0,45 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

25. Шира Т. Б. Формування та розвиток внутрішньогосподарського контролю в системі корпоративної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 2. С. 84–88. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

26. Шира Т. Б. Стратегія забезпечення корпоративної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 59–64. (0,38 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

Статті в іноземних виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз даних

27. Formation of organizational support of the economic security management of the engineering enterprise: methodical and practical aspects / Shtangret A., Shyra T., Mandzinovska Kh., Bilous S. *SHS Web Conf*. Volume 67. URL : https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTI-

UkrSURT2019_04009/shsconf_NTI-UkrSURT2019_04009.html (дата звернення 16.03.2020). (0,5 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.). (Особистий внесок автора: здійснено прогнозування зміни впливу загроз на економічну безпеку промислових підприємств (0,12 др. арк.)).

28. Information Support for the Management of the Economic Security of High-tech Enterprises / Shtangret A., Melnyk N., Shevchuk I., Sydoruk I., Shyra T. *Advanced Computer Information Technologies ACIT. IEE Czechoslovakia section*. №9. 2019. Р. 350–354. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Scopus (США)*, *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.). (Особистий внесок автора: визначено мету та функції системи обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства високотехнологічного сектору економіки (0,08 др. арк.)).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

29. Шира Т. Б. Корпоративна безпека підприємства: суть та важливість забезпечення. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. 22–24 листопада 2018 р. Львів: Українська академія друкарства. 2018. С. 388–390. (0,19 др. арк.).

30. Шира Т. Б. Основні загрози корпоративній безпеці підприємств. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 листопада 2018 р. Запоріжжя: Східноукраїнський інститут економіки та управління. 2018. С. 73–75. (0,19 др. арк.).

31. Шира Т. Б. Корпоративна безпека українських підприємств: засади забезпечення. *Модернізація економіки у контексті інноваційного розвитку: напрями та пріоритети* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17 листопада 2018 р. Дніпро: НО «Перспекива», 2018. С. 53–57. (0,31 др. арк.).

32. Шира Т. Б. Корпоративна безпека підприємств: сутність, зміст і функціональні складові. Наук.-техн. конф. проф.-викл. складу, наук. працівн.

і асп. Укр. акад. друкарства., 26 лют.-1 березня 2019 р. Львів: Українська академія друкарства. 2019. С. 144. (0,06 др. арк.).

33. Шира Т. Б. Пріоритетність формування методологічного базису забезпечення корпоративної безпеки. *Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р., Львів : ЛьвДУВС, 2019. С. 195–197. (0,19 др. арк.).

34. Шира Т. Б. Корпоративна безпека підприємств: суть та особливості забезпечення в Україні. *Зовнішні та внутрішні фактори впливу на розвиток міжнародних економічних відносин* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 27 квітня 2019 р., Львів : Львівська економічна фундація, 2019. С. 86–88. (0,19 др. арк.).

35. Штангрет А. М., Шира Т. Б. Корпоративна безпека: теоретичні засади забезпечення в Україні. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квітня 2019 р. Київ : НАУ, 2019. Т. 1. С. 38–39. (0,13 др. арк.). (*Особистий внесок автора: запропоновано визначення корпоративної безпеки та визначено ключові завдання* (0,06 др. арк.)).

36. Шира Т. Б. Національна модель корпоративного управління. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., 16–18 травня 2019 р. Львів: УАД, 2019. С. 95–96. (0,13 др. арк.).

37. Шира Т. Б. Методологічні засади побудови системи корпоративної безпеки підприємства. *Наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 23 серпня 2019 р., Запоріжжя: Східноукраїнський інститут економіки та управління, 2019. С. 95–98. (0,25 др. арк.).

38. Шира Т. Б. Система корпоративної безпеки підприємства: детермінанти формування. *Методи та форми управління соціально-економічним розвитком держави* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 23 серпня 2019 р. Дніпро: НО «Перспекива», 2019. С. 78–80. (0,19 др. арк.).

39. Шира Т. Б. Механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств: теоретичні засади формування та функціонування. *Економічна політика та механізми господарювання: сучасний стан, проблеми, перспективи* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 31 серпня 2019 р., Київ: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2019. С. 57–60. (0,25 др. арк.).

40. Шира Т. Б. Зовнішні та внутрішні загрози: методичні засади оцінювання впливу на корпоративну безпеку промислових підприємств. *Економічна система країни в контексті міжнародного співробітництва: стан та перспективи розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 31 серпня 2019 р., Львів: Львівська економічна фундація, 2019. С. 103–106. (0,25 др. арк.).

41. Шира Т. Б. Тенденції розвитку корпоративного сектору України. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф., 27–30 листопада 2019 р. Львів : УАД, 2019. С. 355–358. (0,25 др. арк.).

42. Formation and functioning of the organization and economic mechanism of ensuring the economic security of the enterprise / Shtangret A., Shynkar S., Shyra T., Karaim M., Kavyn S. *Problems of infocommunications science and technology* : International scientific-practical conference (8–11 october 2019, Kyiv). Kyiv : PIC S&T 2019. pp. 117–122. (0,38 др. арк.). (*Особистий внесок автора*: розроблено модель організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств (0,1 др. арк.)).

ANNOTATION

Shyra T. Strategy and mechanisms for ensuring corporate security of enterprises. — Qualification scientific work as a manuscript.

Thesis for the degree of doctor of economic sciences in specialty 21.04.02 – Economic Security of the Subjects of Business Activity. – Lviv State University of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2020.

The dissertation is devoted to the conceptual solution of the scientific and applied problem of forming the strategy and mechanisms for ensuring corporate security of enterprises and the substantiation of practical recommendations for their application.

In the first chapter, “Theoretical and Methodological Aspects of Ensuring Corporate Security of Enterprises,” it is substantiated that the security problem is relevant not only today, but has always been in the centre of attention of philosophers, thinkers, scientists, government representatives, etc., since it was and is directly related with the existence and continuation of the human race. Attempts to secure a safe living environment for themselves and their immediate environment encouraged people to worship the gods, sacrifice, obedient attitude to the ruling elite, as well as to unite the population into communities with the subsequent formation of the state.

The theoretical basis for ensuring corporate security of enterprises has been formed, determines the relationship between such definitions as “security”, “danger”, “development”, “threat” and “risk” and consists in clarifying their content, based on the essence of the process of maintaining the viability of the enterprise as a socio-economic system, which creates the prerequisites for the achievement of economic interests by all participants, despite the increased aggressiveness of the external environment and the high dynamism of on-farm processes.

The study of the historical stages of the emergence and spread of the corporate form of organizing entrepreneurial activity allowed us to form a genesis with the definition of the main factors that contributed to the development of corporations. It was revealed that in Ukraine today the issue of the use of the term “corporation” has not been legally resolved, which encourages more active application of world practice and a significant expansion of the circle of business

entities for which the solution of the problem of ensuring corporate security is relevant.

It has been established that in the scientific literature the term “economic security of enterprise” is defined on the basis of the interpretation of the enterprise as a socio-economic system, which, being influenced by the external environment and internal changes, needs to be protected, which consists in the actions of security entities in relation to the scope of security facilities. It is proved that today there are signs of the next stage of scientific progress, which consists in the transition from the interpretation of safe conditions for the sustainable development of enterprises by ensuring the economic security to their formation through corporate security. It is proposed to interpret the corporate security of the enterprise as an activity aimed at achieving mutually agreed corporate interests through the effective use of available resources and protection from the negative impact of threats, making it possible to create a safe environment for the sustainable development of the enterprise. The objectives of corporate security are defined as the implementation of a set of mutually agreed measures aimed at creating a safe environment for the functioning and development of the corporation with appropriate detailing of key tasks for security entities.

The conceptual framework for ensuring the corporate security of enterprises has been developed, which are formed by identifying differences in the national corporate governance model from others, taking into account the actual spectrum of problems in using the corporate form in the national economy, provide for the need to counter specific internal and external threats, which together provide guidance and determine the purposefulness of the process formation of safe conditions for the development of Ukrainian enterprises.

In the second chapter, “Methodological basis for the formation and development of an enterprise corporate security system,” the methodological foundations for the formation of an enterprise corporate security system are developed, providing for the implementation of systemic and synergetic approaches to justify the sequence of creation and integration of a corporate

security system, as a lower order system, into an enterprise system, contributes to tracking fluctuations with subsequent diagnosis of bifurcation and ensuring the transition to the desired variant of attractors, which coincide with the goals of the system, and preventing a critical level of chaos, destroys the system..

Theoretical provisions for ensuring corporate security of enterprises are proposed, which complement and establish logical connections between basic categories and special concepts, including: “sustainability”, “stability”, “balance”, “homeostasis”, “vitality”, “adaptation” and “reliability” as the basis for clarifying tasks for security entities, the implementation of which ensures the integrity of the enterprise as a system and the achievement of the economic interests of all participants.

Methodological foundations have been developed to improve the corporate security system of enterprises, based on four determinants (specifics of the financial and economic activities of the enterprise, the degree of aggressiveness of the environment; interaction with external security entities; consolidation of participants to ensure the security of the enterprise), compliance with which ensures the transition to the optimal version of the system, which provides the necessary level of corporate security and corresponds to the existing authority insulation and resource support

In the third chapter, “The Analytical Framework for Ensuring Corporate Security of Enterprises,” based on a compilation of official statistics, the main trends in the activities of industrial enterprises that are directly related to the process of ensuring their corporate security were described. The carried out analytical studies made it possible to identify a number of threats to the corporate security of enterprises: failure to use such an important advantage of corporations as “effective capital raising” due to the weak development of the stock market; political motivation, there are no clear criteria that would allow us to evaluate its effectiveness, the degree of achievement of economic and social goals, etc. and lack of transparency and publicity (regarding business entities whose share in the charter belongs to the state); a decrease in the number of industrial enterprises, a

reduction in their existing labour potential and a deterioration in financial performance.

A methodological approach has been developed to the formation and functioning of information and analytical support for corporate security of enterprises, which provides for the assessment of two complementary components: corporate security of the enterprise, with obtaining results in the form of integral indicator, and internal and external threats, with the construction of a model for their hierarchical ordering, which together contributes to the receipt of timely and reliable information as the basis for the adoption and implementation by security entities of management decisions.

It is proposed to assess the corporate security of industrial enterprises at three levels: at the first, basic indicators are calculated, and the security level is determined according to threshold values; the second, taking into account the results of the previous one, provides for the calculation of group indices for each of the functional components of corporate security, based on the weight of each indicator; the third one makes, on the basis of group indices, based on the significance of each functional component in the overall corporate security structure, the definition of an integral indicator

Based on the proven impact of threats on the level of corporate security, the content of the main stages of assessing the impact of threats (authentication and identification, analytical and coordination) is considered, the implementation of which, using the expert survey method, determined the group of key threats by applying graph theory, were hierarchically ordered by degree of need for protective measures. The results of the hierarchical ordering of key external and internal threats indicate that the threat “The presence of corporate conflicts between shareholders and managers, majorities and minority shareholders” is at the highest level. It is concluded that this particular threat requires special attention from security actors. In graphical form, by constructing a model of the influence of threats and protection options, the possibility of implementing protective measures

against a certain group of “internal” threats by using mechanisms and developing a corporate culture has been demonstrated.

In the fourth section “Mechanisms for ensuring corporate security of enterprises” a mechanism for managing corporate security of industrial enterprises is developed, based on the urgent need to identify, counter and eliminate internal and external contradictions that are the primary sources of the emergence and amplification of the negative impact of threats by determining the content of its main components (principles, functions, tools, software, technology and processes and evaluation processes), the use of which will allow to create a safe environment for sustainable development and effective functioning of the enterprise.

The methodological foundations of building the organizational and economic mechanism for ensuring the corporate security of industrial enterprises are scientifically substantiated, which determine the content of its two main components (organizational and economic) with the regulation of the sequence of creation and application in a particular enterprise, possible options for events and expected results (tactical and strategic), which in general allows to improve the dynamic adaptability of the corporate security system, the ability to respond quickly to changes in influence in internal and external threats, the search for previously unused internal reserves and external capabilities.

A scientific and practical approach has been developed to ensure the functioning of the corporate security system of enterprises, which makes it possible, through the use of the functional modelling method IDEF0, to combine formal and heuristic methods in the process of preparation and adoption by security entities of decisions to achieve high efficiency in their implementation, to show flexibility in management when the discovery of new factors and make adjustments to the functioning of the corporate security system in accordance with level of implementation of the set and changed tactical and strategic guidelines in the development of the enterprise.

The fifth section “Strategic guidelines for the development of corporate security of enterprises” proposes a theoretical and methodological basis for the formation and development of internal control, which consists in the introduction and phased changes to internal management and internal audits to meet the information needs of security entities and participants in corporate relations, which helps to improve information support of the corporate security process before acceptances.

A technology for the development of corporate culture has been developed, it involves taking into account the security aspects for the harmonization and storage of corporate values, strengthening internal relations with a focus on achieving common interests and reducing risks and countering threats associated with corporate conflicts, the use of which helps to stabilize and predictability of changes in the internal environment.

A conceptual approach has been formed to the selection and implementation of a strategy for ensuring corporate security of industrial enterprises, which consists in using the hierarchy analysis method to establish, in accordance with the actual level of corporate security, a basic version of the strategy with subsequent adjustment of its implementation process in accordance with changes in the impact of external and internal threats that provides maximum flexibility in the implementation of protective measures to achieve strategic goals.

Keywords: security, threat, corporate security of the enterprise, system, strategy, mechanism, industrial enterprise, information and analytical support, internal control.

ЗМІСТ

ВСТУП	23
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	34
1.1. Теоретичний базис забезпечення корпоративної безпеки підприємств	34
1.2. Корпоративна безпека підприємства: історичні аспекти розвитку, сутність та сучасний зміст поняття	54
1.3. Концептуальні основи забезпечення корпоративної безпеки підприємств	76
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	94
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	98
2.1. Методологічні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства	98
2.2. Параметри функціонування та розвитку системи корпоративної безпеки підприємств	118
2.3. Удосконалення системи корпоративної безпеки підприємства в умовах посилення динамічності середовища функціонування	144
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	165
РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	170
3.1. Тенденційний аналіз діяльності промислових підприємств як основа оцінювання їх корпоративної безпеки	170
3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств	194

3.3. Оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на корпоративну безпеку промислових підприємств	219
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	242
РОЗДІЛ 4. МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	246
4.1. Механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств	246
4.2. Організаційно-економічний механізм забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств	265
4.3. Моделювання забезпечення функціонування системи корпоративної безпеки підприємства	285
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4	301
РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ	305
5.1. Формування та розвиток внутрішньокорпоративного контролю в системі корпоративної безпеки підприємств	305
5.2. Технологія розвитку корпоративної культури як складова процесу забезпечення корпоративної безпеки підприємства	327
5.3. Стратегія забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств	350
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 5	380
ВИСНОВКИ	385
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	390
ДОДАТКИ	421

ВСТУП

Актуальність теми. Існування та розвиток підприємства як соціально-економічної системи безпосередньо залежить від умов функціонування, тобто рівня їх безпечності. Формуються такі умови не лише завдяки діям органів державної влади чи громадській активності населення, а й передусім шляхом створення відповідної системи безпеки в межах кожного суб'єкта господарювання. Складність системи, її завдання, ресурсне забезпечення та інші параметри залежать і від виду економічної діяльності, і від рівня агресивності середовища функціонування. Створення безпечних умов розвитку підприємства визначається не лише досвідом суб'єктів безпеки щодо дій у певних типових ситуаціях, а й їх здатністю удосконалюватися шляхом застосування теоретичних напрацювань на основі вивченої й узагальненої, максимально широкої практики з моделюванням найбільш доцільних механізмів та стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємств.

Питання забезпечення корпоративної безпеки перебуває на етапі усвідомлення, з'ясування можливості вирішення під впливом поступового неухильного зростання кількості корпорацій і корпоративних об'єднань: 2013 р. – 524473; 2014 – 550346; 2015 – 552419; 2016 – 510697; 2017 – 554687; 2018 – 598390; 2019 р. – 653724, од. (станом на 1 січня кожного року). Позитивне зростання супроводжується виникненням нових ризиків і загроз, протидія яким у межах існуючої теоретичної бази та набутого досвіду є ускладненою. Окрім цього, потрібно визнати, що поточний стан корпоративного сектора у нашій країні є фактичним результатом приватизаційних процесів, що також формує чимало ризиків і загроз, стосовно яких не можна у повному обсязі застосувати іноземний досвід, а потрібні власні ґрунтовні наукові дослідження.

Забезпеченню безпеки підприємств багато уваги приділяли і приділяють вітчизняні та закордонні вчені, зокрема: Л. Абалкін, Г. Аніловська, О. Ареф'єва, І. Бінько, Н. Вавдіюк, З. Варналій, С. Васильчак, О. Власюк,

В. Воротін, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, С. Кавун, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Є. Олейніков, І. Оттенко, Є. Палига, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, В. Прохорова, Я. Пушак, І. Ревак, Ю. Ус, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Шликов, О. Шляйфер, А. Штангрет, В. Ярочкін та інші. Попри наукову і практичну значущість праць названих науковців, констатуємо, що деякі питання концептуального, методологічного та методичного характеру щодо сутності, процесу створення системи корпоративної безпеки, формування механізмів і розроблення й реалізації стратегії є недостатньо дослідженими. Отже, актуалізується необхідність удосконалення теоретико-методологічної та методичної бази забезпечення корпоративної безпеки підприємств, що й обумовило вибір теми дисертації, її мету та завдання.

Наукова проблема дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні стратегії та механізмів забезпечення корпоративної безпеки підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з планами наукових досліджень Української академії друкарства у рамках державної бюджетної теми «Розроблення теоретико-методологічних підходів здійснення обліково-аналітичного забезпечення процесу гарантування економічної безпеки промислових підприємств» (2016–2017, номер державної реєстрації 0116U004759), в якій автор сформував методологічний базис створення системи корпоративної безпеки підприємства, а також у господарській договірній роботі на тему «Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства» (2016, номер державної реєстрації 0116U008317), в якій здобувач розробив інформаційно-аналітичне забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств. Результати дослідження використано у науково-дослідній роботі кафедри економіки повітряного транспорту

Національного авіаційного університету за темою «Управління сталим розвитком інтеграційних процесів підприємств повітряного транспорту в міжнародному просторі» (2018–2020, номер державної реєстрації 0118U004287), зокрема автором сформовано методологічні засади досягнення стійкого розвитку підприємств шляхом забезпечення їх корпоративної безпеки, що відповідає цілям Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних підходів, методичних основ і практичних рекомендацій щодо формування стратегії та механізмів забезпечення корпоративної безпеки підприємств.

Для досягнення обраної мети визначено та вирішено такі *завдання*:

- сформувати теоретичний базис забезпечення корпоративної безпеки підприємств;
- запропонувати концептуальні основи забезпечення корпоративної безпеки підприємств;
- обґрунтувати методологічні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства;
- визначити теоретичні положення забезпечення корпоративної безпеки підприємств;
- розробити методичні засади удосконалення системи корпоративної безпеки підприємства;
- розробити методичний підхід до формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративної безпеки підприємств;
- розробити механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств;
- науково обґрунтувати методичні основи побудови організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств;

- розробити науково-практичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки підприємств;
- сформулювати теоретико-методологічне підґрунтя формування та розвитку внутрішньокорпоративного контролю;
- запропонувати технологію розвитку корпоративної культури;
- запропонувати концептуальний підхід до вибору та реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств.

Об’єкт дослідження – процес формування стратегії та механізмів забезпечення корпоративної безпеки підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та прикладні аспекти формування стратегії та механізмів забезпечення корпоративної безпеки підприємств.

Методи дослідження. Основу методології дисертації становить системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – задля дослідження сутнісних характеристик та еволюції базових понять; *аналізу та синтезу* – під час визначення ключових параметрів зовнішніх і внутрішніх загроз корпоративній безпеці промислових підприємств, для характеристики основних суперечностей, які провокують виникнення загроз; *непараметричні статистичні* – для визначення тенденцій розвитку корпоративного сектору національної економіки та характеристики поточного стану й виявлення тенденцій розвитку промислових підприємств; *анкетування та експертного аналізу* – у формуванні бази індикаторів і визначенні їх граничних значень за рівнями безпеки, виявлення та прогнозування ймовірної зміни впливу зовнішніх і внутрішніх загроз; *системного аналізу і теорії графів* – для визначення суттєвості впливу ключових загроз на корпоративну безпеку промислових підприємств; *функціонального моделювання IDEF0* – з метою моделювання процесу функціонування системи корпоративної безпеки підприємства; *моделювання* – під час розробки організаційно-економічного механізму забезпечення

корпоративної безпеки промислових підприємств та механізму управління корпоративною безпекою промислових підприємств; *парних порівнянь за перевагою варіантів* – для оцінювання альтернативних варіантів вибору та реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою; *графічний* – під час наочного подання теоретичного та методичного матеріалу; *абстрактно-логічний* – задля теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, вітчизняна і зарубіжна наукова література, статистичні дані Державної служби статистики України, звітність і первинна документація промислових підприємств, результати опитування провідних фахівців промислових підприємств, науковців і представників органів державної влади, інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у концептуальному вирішенні науково-прикладної проблеми формування стратегії та механізмів забезпечення корпоративної безпеки підприємств. У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати:

вперше:

– науково обґрунтовано методичні основи побудови організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств, які визначають зміст його двох основних складових (організаційної й економічної) із регламентуванням послідовності їх формування та застосування в умовах конкретного підприємства, можливими варіантами заходів та очікуваними результатами (тактичними й стратегічними), що загалом дає змогу поліпшити динамічну адаптивність системи корпоративної безпеки, посилює здатність оперативно реагувати на зміну впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, сприяє пошуку невикористаних раніше внутрішніх резервів і зовнішніх можливостей;

– розроблено механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств, який ґрунтується на першочерговій необхідності виявлення, протидії та ліквідації внутрішніх і зовнішніх суперечностей, які є першоджерелами виникнення та посилення негативного впливу загроз, шляхом визначення змісту його основних складових (принципи, функції, інструментарій, забезпечення, техніка і технологія та процесів оцінювання результатів), застосування яких уможливорює формування безпечних умов для стійкого розвитку й ефективного функціонування підприємства;

– розроблено науково-практичний підхід до забезпечення функціонування системи корпоративної безпеки підприємств, що дає можливість, завдяки використанню методу функціонального моделювання IDEF0, поєднувати формальні та евристичні методи у процесі підготовки й прийняття суб'єктами безпеки рішень для досягнення вищої ефективності під час їх реалізації, проявляти гнучкість в управлінні при виявленні нових факторів та вносити корективи у процес функціонування системи корпоративної безпеки відповідно до рівня виконання поставлених завдань та змінених тактичних й стратегічних орієнтирів у розвитку підприємства;

– сформульовано концептуальний підхід до вибору та реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств, який полягає у використанні методу аналізу ієрархій для встановлення, відповідно до фактичного рівня корпоративної безпеки, базового варіанту стратегії із подальшим коригуванням процесу її реалізації співвідносно змінам впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує максимальну гнучкість у реалізації захисних заходів для досягнення стратегічних цілей;

удосконалено:

– теоретичний базис забезпечення корпоративної безпеки підприємств, що, на відміну від існуючих, визначає взаємозв'язок таких дефініцій, як «безпека», «небезпека», «розвиток», «загроза» й «ризик» та полягає в уточненні їх змісту, зважаючи на суть процесу підтримки

життєздатності підприємства як соціально-економічної системи, що створює передумови для досягнення економічних інтересів усіма учасниками, попри посилення агресивності зовнішнього середовища та високої динамічності внутрішньогосподарських процесів;

– концептуальні основи забезпечення корпоративної безпеки підприємств, які, порівняно з відомими, сформовані шляхом визначення відмінностей національної моделі корпоративного управління від інших, враховують фактичний спектр проблем у використанні корпоративної форми в національній економіці, передбачають необхідність протидії специфічним внутрішнім і зовнішнім загрозам, що у сукупності окреслює орієнтири та обумовлює цілеспрямованість процесу формування безпечних умов розвитку українських підприємств;

– методологічні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства, що вирізняються поєднанням положень системного і синергетичного підходів для обґрунтування послідовності створення та інтеграції системи корпоративної безпеки (як системи нижчого порядку) у систему підприємства, що сприяє відстеженню флуктуацій із подальшим діагностуванням біфуркації та забезпеченню переходу до бажаного варіанту атракторів, які збігаються із цілями системи, та недопущенню критичного рівня хаосу, що руйнує систему;

– теоретичні положення забезпечення корпоративної безпеки підприємств, які, на відміну від відомих, доповнюють та встановлюють логічні зв'язки між базовими категоріями та спеціальними поняттями, зокрема: «стійкість», «стабільність», «рівновага», «гомеостаз», «життєздатність», «адаптація» та «надійність» – як основа для уточнення завдань суб'єктам безпеки, виконання яких уможливорює збереження цілісності підприємства як системи, та досягнення економічних інтересів усіх учасників;

– методичний підхід до формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративної безпеки підприємств, який, на

відміну від наявних, передбачає здійснення оцінювання за двома взаємодоповнювальними компонентами – корпоративної безпеки підприємства (із отриманням результатів у вигляді інтегрального показника) та внутрішніх і зовнішніх загроз (із побудовою моделі їх ієрархічного впорядкування), що в сукупності сприяє отриманню своєчасної та достовірної інформації як основи для прийняття та реалізації суб'єктами безпеки тактичних і стратегічних управлінських рішень;

дістали подальший розвиток:

– методичні засади удосконалення системи корпоративної безпеки підприємств, в основу яких, на відміну від існуючих, закладено чотири детермінанти (специфіка фінансово-господарської діяльності підприємства; ступінь агресивності зовнішнього середовища; взаємодія із зовнішніми суб'єктами безпеки; консолідація учасників щодо забезпечення безпеки підприємства), дотримання яких створює передумови для переходу системи на наступний, вищий, рівень розвитку, який забезпечує необхідний рівень корпоративної безпеки та відповідає наявному організаційному та ресурсному забезпеченню;

– теоретико-методологічне підґрунтя формування та розвитку внутрішньокорпоративного контролю, яке, на відміну від наявних, полягає у запровадженні і поетапному внесенні змін у внутрішньогосподарський контроль та внутрішній аудит для задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки та учасників корпоративних відносин, що сприяє удосконаленню інформаційного супроводу процесу забезпечення корпоративної безпеки підприємств;

– технологія розвитку корпоративної культури, що вирізняється врахуванням безпекових аспектів для узгодження і збереження корпоративних цінностей, посилення внутрішніх зв'язків із орієнтацією на досягнення загальних інтересів та зменшення ризиків й протидію загрозам, які пов'язані із корпоративними конфліктами, застосування якої сприяє стабілізації й передбачуваності змін у внутрішньому середовищі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні результатів дослідження у вигляді методичних розробок і практичних рекомендацій у процесі формування стратегії та механізмів забезпечення корпоративної безпеки підприємств. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені у дисертації, безпосередньо використали такі державні установи й організації, як Департамент агропромислового комплексу Львівської обласної державної адміністрації (довідка № 1-20/554 від 24.03.2020 р.); Головне управління Державної податкової служби України у Львівській області (довідка № 28/1157 від 20.02.2020 р.); Головне управління статистики у Львівській області (довідка № 5-114/17 від 23.01.2020 р.); ТзОВ «АНАІС ЛТД» (довідка про впровадження № 111/19 від 16.10.2019 р.); ТзОВ «КУБ ПРОМОУШНС» (довідка про впровадження № 355-с від 14.11.2019 р.); ТзОВ «Львівський завод нестандартного обладнання» (довідка про впровадження № 452-Д від 25.12.2019 р.); ТзОВ «СИСТЕМА ІНВЕСТБУД» (довідка про впровадження № 12/01 від 16.01.2020 р.); ТзОВ «СОНЛАЙТ» (довідка про впровадження № 52/556 від 20.02.2020 р.).

Результати наукових розробок застосовуються в освітньому процесі Української академії друкарства у рамках вивчення дисциплін: «Комплексне забезпечення фінансово-економічною безпекою», «Менеджмент економічної безпеки підприємства», «Антикризове управління підприємством», «Соціально-економічна безпека» та «Наукове та методичне забезпечення діяльності фахівців з фінансово-економічної безпеки» (довідка про впровадження № 64-11/678 від 19.09.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, у якому викладено нові авторські науково-методологічні положення та практичні рекомендації щодо формування стратегії та механізмів забезпечення корпоративної безпеки підприємств. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення та ідеї, які автор розробив особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації оприлюднено на: IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (Львів, 2018); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції в економіці та управлінні» (Запоріжжя, 2018); Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки у контексті інноваційного розвитку: напрями та пріоритети» (Дніпро, 2018); Науково-технічній конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і аспірантів Української академії друкарства (Львів, 2019); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики» (Львів, 2019); Міжнародній науково-практичній конференції «Зовнішні та внутрішні фактори впливу на розвиток міжнародних економічних відносин» (Львів, 2019); X Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (Київ, 2019); VI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (Львів, 2019); II Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток» (Запоріжжя, 2019); Міжнародній науково-практичній конференції «Методи та форми управління соціально-економічним розвитком держави» (Дніпро, 2019); Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна політика та механізми господарювання: сучасний стан, проблеми, перспективи» (Київ, 2019); Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна система країни в контексті міжнародного співробітництва: стан та перспективи розвитку» (Львів, 2019); V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (Львів, 2019).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 42 наукові праці: дві монографії (одна – одноосібна), 24 публікації – у наукових фахових виданнях України (22 – у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних), дві публікації в іноземних виданнях (одна – у виданні, що входить до наукометричної бази даних Scopus), 14 тез доповідей за результатами участі у конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 35,14 др. арк., із яких особисто здобувачеві належить 34,46 др. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 463 сторінки. Робота містить: 50 таблиць, із них 1 розміщена на повній сторінці; 81 рисунок, із них 14 охоплюють 14 повних сторінок; 3 додатки, що розміщені на 43 сторінках; список використаних джерел складається із 333 позицій на 31 сторінці. Обсяг основного тексту дисертації становить 355 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичний базис забезпечення корпоративної безпеки підприємств

Проблема забезпечення безпеки підприємства набула особливої гостроти в останні два десятиліття, що в найбільшій мірі спричинено трансформаційними змінами в національній економіці та формуванням сектору підприємств недержавної форми власності. Власник, а не лише державні інституції, повинні дбати про формування безпечних умов функціонування та розвитку певного суб'єкта господарювання, що потребує як змін у сприйнятті самого поняття «безпека», так і розроблення відповідного наукового підґрунтя, що спирається на фактичні умови ведення бізнесу в нашій країні. У цьому контексті вважаємо за доцільне процитувати висловлювання китайського стратега і мислителя Сунь-Цзи (544 р. до н. е.) із його книги «Мистецтво війни»: «...якщо знаєш його і знаєш себе, бийся хоч сто разів, — а загрози не буде; якщо знаєш себе, а його не знаєш, — один раз переможеш, другий раз будеш переможений; якщо не знаєш ні себе, ні його, — кожен раз, коли будеш битися, ти будеш переможений» [234, с. 37–48]. У цьому висловлюванні можна простежити важливість володіння знаннями як про підприємство, так і його середовище господарської діяльності як основи збереження, захисту та формування підстав для розвитку бізнесу. Відтак у цьому підрозділі наукового дослідження буде приділено увагу формуванню теоретичного базису забезпечення корпоративної безпеки через з'ясування суті та уточнення трактування таких базових понять як «безпека», «небезпека», «ризик» та «загроза».

Проблема забезпечення безпеки перебувало завжди у центрі уваги філософів, мислителів, науковців, представників влади і т.д., оскільки було безпосередньо пов'язано із існуванням та продовженням людського роду.

Термін «безпека» походить від лат. *securitas*, який трактувався римлянами за часів Імперії як забезпечення особистої безпеки через правління імператора. У греків цей термін сприймався як «володіння ситуацією», а в сучасному перекладі воно звучить як «без турбот, проблем, страху». На необхідність першочергового вирішення питань безпеки наполягав М. Т. Цицерон (106-43 рр. до н. е.), який «...ставив безпеку вище ніж процес пізнання» [260, с. 218]. В античній філософії безпека передбачала захист особистості і держави від негативного впливу природного середовища, що були спровоковані надприродними силами. Інша точка зору прослідковується в Арістотеля та Демокріта, які безпеку пов'язували із вирішенням питання самозбереження кожного індивідуума. Демокріт вбачав безпеку у здатності людини пристосуватися до умов існування та завдяки цьому виживання найбільш адаптованих [98, с. 285]. Арістотель, формуючи концепцію об'єктивної теології, доводив, що корисність чи шкідливість певного предмета для людини не визначається його змістом, а людиною, яка їх застосовує [2, с. 23]. Таке філософське сприйняття безпеки є актуальним і в сьогоденні, адже виживання будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від його здатності адаптуватися до зміни середовища функціонування, адже протистояти усім загрозам, виходячи із наявного ресурсного забезпечення, неможливо. Зміни середовища функціонування можуть по різному впливати на діяльність суб'єктів господарювання, надаючи одним додаткові можливості, а іншим – завдаючи збитки. Аналогічне твердження актуальне і стосовно внутрішніх змін суб'єкта господарювання, які на різних етапах життєвого циклу відмінно впливають на його життєздатність.

Необхідність забезпечення безпеки стало основою об'єднання населення у громади із подальшим формування держави, що чітко прослідковується у працях Платона. Епікур доводив важливість ролі держави як суб'єкта безпеки, що здатний об'єднати та захистити людей, зокрема через «...подоланні їх взаємного страху та запобіганні спричинення ними шкоди один одному полягає головна мета держави і суспільства» [105, с. 32]. У

цьому контексті доцільно підкреслити той факт, що формування системи безпеки в межах певного суб'єкта господарювання не забезпечує абсолютний захист, важливим є взаємовигідна співпраця із державними структурами, що забезпечує ефективніше використання наявних ресурсів та суттєво розширює можливості суб'єктів безпеки.

Підводячи проміжні підсумки можна стверджувати, що мислителями та діячами античного світу були закладені основи концепції безпеки особистості, громади та держави, які в подальшому набули розвитку у працях філософів Середньовіччя. До формування філософського трактування безпеки спричинилися Т. Гоббс та І. Кант. Перший із них розглядав безпеку стосовно особи, колективу й держави, а другий — на рівні людини як найменшого елемента держави, держави як складової світового устрою. Таке визначення ієрархічності сприйняття безпеки доводить їх складність та багаторівневність навіть із філософської точки зору. Вважаємо за доцільне процитувати і визначення Т. Гоббса стосовно самого процесу забезпечення безпеки, під яким він розумів «...не виключно безпеку існування, а й забезпечення кожній людині всіх благ життя, здобутих законною працею, безпечною та нешкідливою для держави» [53, с. 266], тобто з позицій системного аналізу він доводив взаємозв'язок між безпекою людини та державною, що потребує врегулювання взаємовідносин та цілеспрямованого дотримання законів.

XVII ст. ознаменувалося загальним трактуванням терміну «безпека» як станом особи захищеної від будь-якої небезпеки, так і все більш відмінним розумінням у представників різних галузей. Так у психології безпека визначалася потребою у захисті життєво важливих інтересів особистості, у юриспруденції — системою застосовуваних законів, які гарантували захист, права і свободу індивідууму, у соціології — безпечні умови розвитку. В подальшому актуальним стало визначення суті безпеки і в менеджменті, що було здійснено американським дослідником В. Маслоу в його теорії мотивації. Потреба в безпеці була поставлена як наступна після задоволення

першочергових фізіологічних потреб у їжі, воді, житлі і т.д. та визначена як «...захист від фізичних і психологічних загроз з боку зовнішнього середовища і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені» [158, с. 366].

Перш ніж розглянути сучасне сприйняття терміну «безпека», доцільно підкреслити, що на усіх етапах розвитку людства безпека була в центрі уваги, вона визначала місце людини у всесвіті та намагання зберегти життя через: поклоніння богам, зокрема в римській міфології — богині Секурітаті; отримання прощення гріхів для досягнення безпечного існування після земного життя, що відповідало постулатам релігії Іудаїзму; шанобливе ставлення до батьків та правлячій верхівці, що лежало в основі конфуціанських цінностей і т.д.

У довідниковій літературі термін «безпека» подається у доволі схожих трактуваннях, так у Великому тлумачному словнику сучасної української мови під ним розуміють «...стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує» [38, с. 155], у Тлумачному словнику В. Даля подається як «...відсутність небезпеки, збереженість, надійність» [68, с. 105], а в Оксфордському тлумачному словнику визначається як «...свобода чи захист від небезпеки чи тривоги; заходи вжиті для гарантування безпеки країни, особи, цінності» [332, с. 33]. Вважаємо за доцільне процитувати і визначення дане в Конституції України (1996 р.), а саме в статті 3 як «...безпека людини та її життя визнаються найвищою її соціальною цінністю» [119]. В усіх визначеннях акцент ставиться на стані об'єкта, що характеризується відсутністю небезпек і загроз, тобто йдеться про певний стан спокою та збалансованого розвитку.

У науковій літературі підходи в трактуванні терміну «безпека» є більш відмінними, що можна пояснити як сферою та об'єктом дослідження, так і ієрархічним рівнем застосування. Виділимо лише окремі точки зору. Так, О. Корнієвський трактує цей термін стосовно соціальної безпеки як «...найбільша потреба людини, за відсутності якої не може існувати ані сама

людина, ані суспільство, ані держава» [126, с. 103–107]. О. Трескунов безпеку окремого суб'єкта господарювання визначає як «...стан захищеності будь-якого суб'єкта від загроз, який можливо досягти лише за умов певної діяльності. З позиції теорії систем характеристика, яку вибудовано на взаєминах системи і середовища» [241, с. 111–115]. У. Павлюк стосовно екологічної безпеки міста формує визначення безпеки як «...запобігання небажаним структурним та динамічним змінам в об'єктах дослідження або будь-яких їхніх якостей та параметрів» [177, с. 125–127]. Не можна оминати увагою і формування сучасних напрямів розвитку безпекознавства, зокрема екосистемного [141], засновники якого концентрують увагу на забезпеченні економічної безпеки в межах ієрархії «держава — регіон — суб'єкт господарської діяльності». Сьогодні увага приділяється до розгляду двох аспектів у межах цього напрямку: онтологічного (орієнтований на розроблення категоріально-понятійної системи, що визначає індикатори розвитку безпекознавства) та гносеологічного (усвідомлення та пізнання процесу захисту).

Обмежившись цитуванням лише незначної частки існуючих визначень, вважаємо за доцільне підкреслити, що сьогодні значення терміну «безпека» не зменшилось, а зросло, адже застосування йому знаходиться в усіх сферах людської діяльності від забезпечення національної безпеки до проблем особистої безпеки кожного громадянина. Щодо змістового наповнення, то можна виділити кілька ключових підходів, зокрема визначення безпеки як: «стану», якому притаманна захищеність від негативного впливу навколишнього середовища; «діяльність», тобто реалізація комплексу захисних заходів з метою стабілізації ситуації та відновлення прийняттого стану; відсутність небезпек, ризиків та загроз, дія яких має руйнівний характер щодо об'єкта захисту.

Перш ніж розглянути сутність ключових складових понятійного апарату безпеки, до числа яких доцільно віднести терміни «небезпека», «загроза» та «ризик», вважаємо за доцільне процитувати висловлювання Н. Масленікова,

згідно з яким «...кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися)» [150, с. 6]. Твердження цього науковця має глибокі історичні корені, адже ще в Стародавньому Римі виділяли дві ключові функції: «розвиток» та «безпека». Розвиток подавався як «...дії, пов'язані з реалізацією інтересів і спрямовані на закономірну зміну конкретних матеріальних об'єктів, що ведуть до виникнення їх якісно нових станів або принципово нових об'єктів, — як цілісних своєрідних систем» [161, с. 114], а безпека трактувалися як певні дії спрямовані на уможливлення розвитку, зокрема через протидію реальним та потенційним загрозам. Тобто, можна стверджувати, що на ранніх етапах розвитку сучасного суспільства існувало розуміння необхідності формування безпечних умов для розвитку.

В історичному ракурсі підкреслимо, що ідея розвитку знайшла відображення в трактатах Геракліта, саме йому належить фраза «Все тече, все змінюється», що визначала безперервність усіх процесів, що спричиняють виникнення і зникнення, тобто постійний розвиток. Сучасні трактування терміну «розвиток» характеризуються певними відмінностями, які дозволяють визначити й окремі підходи, але усі вони підкреслюють ту ключову особливість, що розвиток є цілеспрямованим «...зміна якості об'єкта, що розвивається, перехід від одного якісного складу до іншого, вищого» [206, с. 1043], що потребує певних змін у самій системі, реалізація яких уможлиблює досягнення інтересів. Доречним буде цитування визначення Й. Шумпетера, який під цим терміном розумів «...зміну траєкторії руху, зсунення стану рівноваги, перехід економічної системи від заданого на певний момент часу центру рівноваги, здійснення нових комбінацій факторів виробництва» [308, с. 83]. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоури трактують розвиток у поєднанні із культурою підприємства, даючи зокрема йому таке визначення «...представляє собою довгострокову програму удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і

здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації» [158, с. 24]. На інші аспекти розвитку вказується у Філософському енциклопедичному словнику [246, с. 433], де наголошується, що організаційні зміни на підприємстві не завжди позитивно впливають на результати його діяльності, адже можуть спричинити втрату контролю над внутрішніми процесами. Відтак, уже на цьому етапі можна стверджувати, що умовами розвитку виступають як наявний потенціал, так і здатність протистояти впливу зовнішнього середовища та можливості внесення необхідних змін у діяльність самого підприємства, попри внутрішній супротив, що знову ж таки вказує на необхідність формування безпечних умов.

Вважаємо за доцільне погодитися із Р. Ансоффом [8, с. 306] стосовно відмінностей у застосуванні термінів «розвиток» та «ріст». Якщо ріст пов'язаний із кількісними змінами в корпорації, що виражаються у змінах в обсязі продукції, кількості структурних підрозділів, чисельності персоналу, то розвиток визначається і кількісними й якісними змінами, зокрема стосовно складності певної соціально-економічної системи, адаптації до зовнішніх умов господарювання, коригування організаційної структури, виконання функцій і т.д.

Необхідність розвитку можна обумовити як потребою досягнення нових інтересів, так і виникненням суперечностей. У цьому контексті доречним є цитування матеріалів Економічного енциклопедичного словника, в якому зазначається, що «... згідно з законами діалектики, рушійною силою будь-яких змін є суперечності» [83, с. 29]. За сферою виникнення суперечності можуть бути зовнішніми, які пов'язані із змінами в національній економіці, зростанням конкурентної боротьби в межах певного сегмента ринку, зниженням купівельної спроможності населення, зростанням інфляції і т.д., та внутрішні, виникнення яких, зокрема в корпораціях, пов'язані із частковою неузгодженістю інтересів власників, менеджерів та працівників, а

також технологічними змінами у виробництві, виходом на нові ринки збуту, оновленням асортименту продукції, коригуванням кадрової політики і т.д.

Серед значної кількості ознак, які дозволяють охарактеризувати сутність розвитку доцільно приділити увагу і такій, що визначає його прогресивний та регресивний зміст, тобто еволюційну та революційну форму. Якщо прогрес у більшості пов'язується із розширенням асортименту й збільшенням обсягів реалізації продукції, нарощуванням виробничих потужностей й технічним переозброєнням, то регрес можна визначити як розвиток спрямований із спрощенням організаційної структури, ліквідацією менш ефективних підрозділів, припиненням виробництва нерентабельної продукції і т.д. До регресу вдаються суб'єкти господарювання, попри суттєве скорочення виробництва та ділової активності, для збереження цілісності соціально-економічної системи через забезпечення найбільш життєздатних складових, уникнення повної руйнації тощо. Потрібно визнати, що, згідно тлумачення Б. Андрушківа [207], саме завдяки регресу є можливим збереження значної частини промислового сектору національної економіки.

На нашу точку зору, важливим є визначення умов забезпечення розвитку певної соціально-економічної системи, зокрема підприємства. Якщо спиратися на зміст розвитку, який передбачає суттєві кількісні та якісні зміни, зокрема стосовно перетворення внутрішньої будови, то його досягнення потребує певного ресурсного забезпечення. У науковій літературі цьому аспекту приділено недостатньо увагу, що виражається лише в твердженні про здійснення «...шляхом нагромадження кількісного потенціалу» [91, с. 34]. Вважаємо, що досягнення цілей розвитку потребує як наявність необхідного потенціалу, так і формування відповідних безпечних умов, які пов'язані з стійкістю системи, здатністю контролювати внутрішні зміни та протидіяти зовнішньому негативному впливу.

При розгляді сутності розвитку не можемо в повній мірі погодитися із твердженням Ю. Погорелова [185, с. 32] про його безперервність. Якщо взяти до уваги суть розвитку, зокрема стосовно українських підприємств, то

доцільно скоріше говорити про його непостійність, досягнення лише за потреби та наявності можливостей. Водночас вважаємо вірною точку зору О. Кузьміна, який визначає розвиток як такий, що «...має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності» [135, с. 36].

Здійснене узагальнення наукового доробку дозволили визначити ключові характеристики розвитку, які в найбільшій мірі дотичні до проблеми забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств (рис. 1.1).

Вважаємо за доцільне зробити застереження щодо змісту визначених характеристик розвитку, в основі яких покладено як врахування специфіки функціонування українських підприємств, так і концентрацію на вирішенні проблеми забезпечення корпоративної безпеки. Саме останній аспект визначається результатами розвитку, які нами пов'язані не лише із набуттям нових якісних та кількісних характеристик, але із адаптацією до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, та найбільш важливого — збереження життєздатності підприємства як соціально-економічної системи. Отримуємо чіткий взаємозв'язок: забезпечення безпеки спрямовано на формування безпечних умов розвитку, а розвиток, тобто перехід до якісно нового стану об'єкта, що передбачає трансформацію внутрішніх елементів, зв'язків та взаємозалежностей, збереження життєздатності системи для подальшого функціонування.

Поруч із охарактеризованим взаємозв'язком між термінами «безпека» та «розвиток», не можна оминати й трактування небезпеки як протилежності безпеки. Основа такого підходу була закладена ще Арістотелем, який формуючи діалектичну філософію виживання говорив про протилежності, подаючи їх як «...те, що може діяти так, може діяти й навпаки; немає здатності робити в один і той же час протилежне одне другому; роблять мірою те, що не допускає додавання і віднімання — єдине є міра речей;

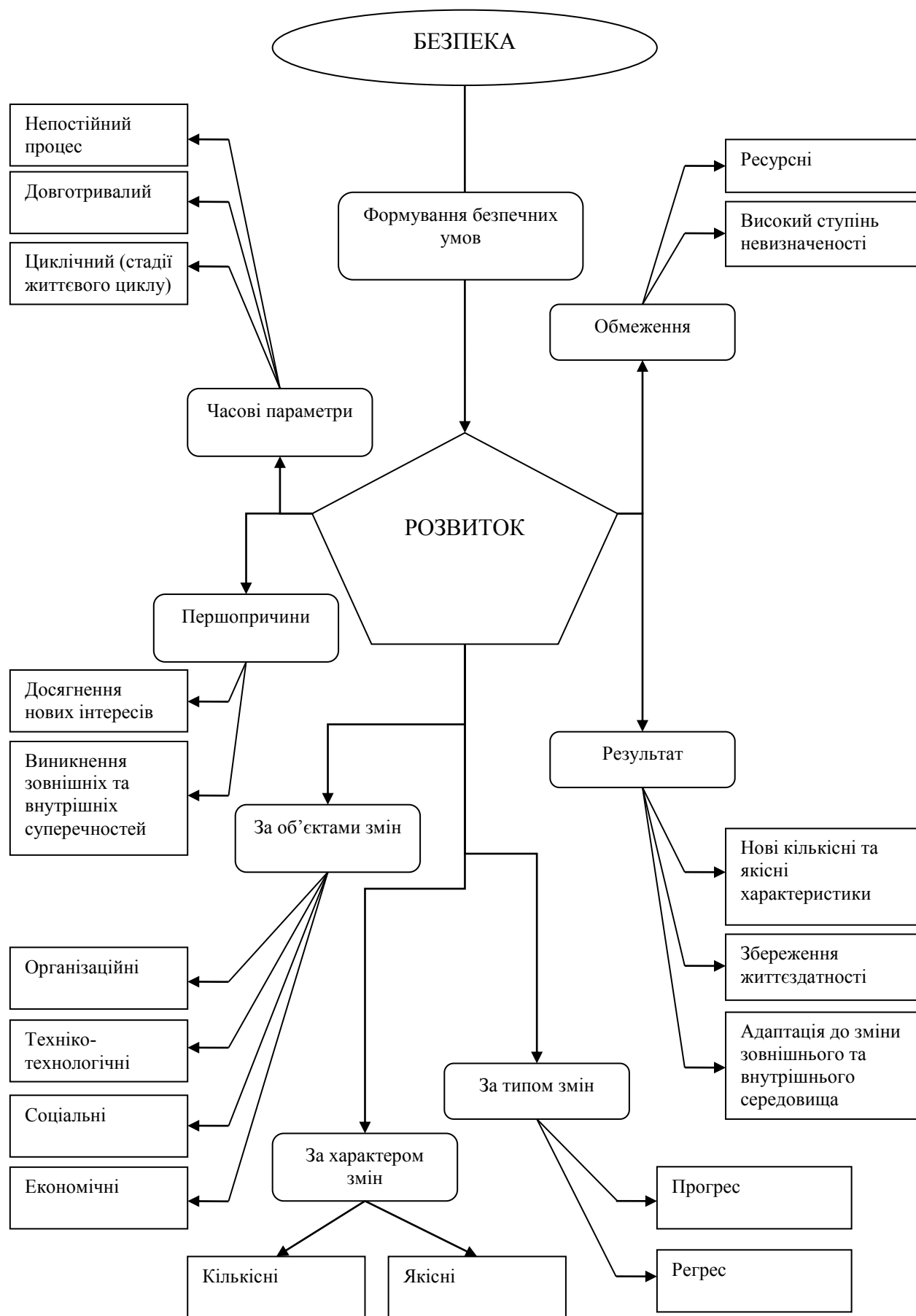


Рис. 1.1. Характеристики терміну «розвиток», сформовано автором

єдине і множинне протистоять одне іншому різним чином; треба перш за усе досліджувати, з чого складається проміжне між протилежностями» [15, с. 65]. Тобто, в його висловлюванні доводить необхідність пізнання небезпеки для того щоб зрозуміти суть безпеки.

Здійснене узагальнення доробку українських та закордонних науковців засвідчило, що сьогодні підхід Арістотеля залишається актуальним, зокрема він прослідковується у роботах Н. Різника, який формує таке трактування: «якщо безпека є найбільш сприятливим станом об'єкта досліджень, то небезпека — найбільш несприятливим, кризовим» [203, с. 122].

Фактично йдеться не лише про існування взаємозв'язку у парі «безпека –небезпека», а про визнання того факту, що небезпека присутня з моменту створення будь-якої соціально-економічної системи, зокрема і підприємства. Якщо взяти до уваги визначений зміст терміну «розвиток», то наявність та бажання досягнути нових інтересів спричиняє порушення стану рівноваги, що виводить систему із стану спокою, тобто порушує її безпеку та провокує зростання рівня небезпеки.

Потрібно визнати й існування інших, дещо відмінних, точок зору щодо суті небезпеки. Так, інший підхід, що сформований у працях Л. Абалкіна [1, с. 4–13] та В. Ярочкіна [311, с. 35] визначає небезпеку як негативний вплив на процес функціонування та розвитку певної соціально-економічної системи, що може призвести до її занепаду та руйнування. З таким підходом можна частково погодитися, зважаючи, що попри певний стан спокою самої системи, вона, будучи відкритою, взаємодії із зовнішнім середовищем, яке змінюється, може зазнавати впливу, що порушить її стан рівноваги, тобто спричинить зростання небезпеки.

Третій підхід може визначити як такий, що вказує на існування зв'язку між небезпекою, ризиками та загрозами. Хоча суть термінів «загроза» та «ризик» нами буде розглянуто в подальшому, вважаємо за доцільне попередньо окреслити їх вплив на зростання небезпеки. В наукових роботах Н. Реверчук [202, с. 67], М. Фоміна [250, с. 34], Є. Рудніченко [210, с. 188-

195] та ін. ризик та загроза визначається як форма небезпеки, тобто такі причини та умови, які посилюють небезпеку, переводячи її із потенційної можливості виникнення негативних наслідків та заподіяння шкоди у факт негативної дії, що мають дестабілізуючий характер стосовно діяльності системи із нанесенням їй суттєвої шкоди. Тобто виходячи із попередніх міркувань, якщо небезпека існує завжди стосовно певної системи, то ризики і загрози можуть сприяти її посиленню та спричинити втрати.

Вважаємо за доцільне приділити увагу і ще одному підходу, який сформований у дисертаційній роботі О. Прокопішиної [193, с. 12], де вона обґрунтовує і можливі позитивні наслідки небезпеки, мотивуючи це її мобілізуючою роллю для розвитку підприємства. З таким підходом також можна частково погодитися, виходячи з того, що розроблення та реалізація превентивних захисних заходів у межах певного підприємства є ефективнішим засобом підтримання необхідного рівня безпеки у порівнянні із застосуванням реактивних рішень, спрямованих на ліквідацію негативних наслідків дії ризиків та загроз.

Узагальнюючи усі вище виділені підходи нами представлено характеристику терміну «небезпека» у графічному вигляді (рис. 1.2).

З точки зору формування в подальшому методологічного базису забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств, вважаємо за доцільне виділити кілька аспектів, які є результатом дослідження сутності терміну «небезпека» та його взаємозв'язку із безпекою та розвитком. Оскільки небезпека є невід'ємною умовою існування будь-якої соціально-економічної системи, то її розвиток залежить від здатності контролювати рівень небезпеки, зокрема шляхом розроблення та реалізації захисних заходів щодо виникнення та дії ризиків і загроз. Мінімізація шкоди, втрати та недопущення руйнування системи в найбільшій мірі залежить від результативності дій суб'єктів безпеки, ресурсне забезпечення яких повинно узгоджуватися із важливістю здійснення безпекової діяльності для існування та розвитку системи.

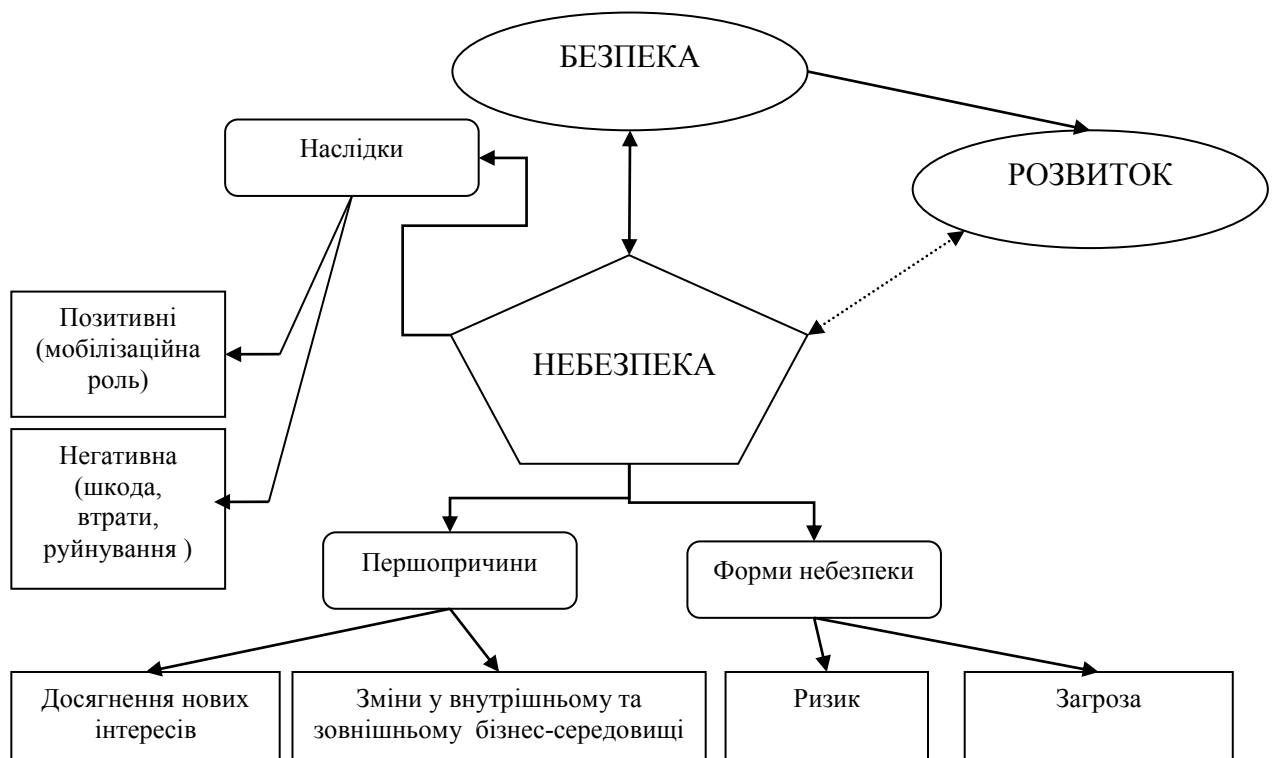


Рис. 1.2. Характеристика терміну «небезпека», сформовано автором

Здійснене узагальнення дозволило виявити доволі значну кількість визначень терміну «загроза». Сучасні трактування частково спираються на його історичне походження в грецькій мові, де через нього окреслювали певну можливість настання негативних наслідків від реалізації подій чи явищ. Із виділених підходів перш за все хочемо виділити той, що сформований у наукових працях М. Єрмошенка [86, с. 23] та Є. Олейнікова [176, с. 10], згідно якого загроза визначається конкретно та безпосередньою формою небезпеки, що відповідає сформованому нами змісту рис. 1.2.

Для інших визначень терміну загрози характерні як спільні риси, так і певні відмінності. Спільним є суто негативні результати реалізації загрози для функціонування та розвитку будь-якої соціально-економічної системи, зокрема це чітко прослідковується у визначенні даному М. Камлик [107, с. 41], де вказується на дії загрози шляхом реалізації певних подій, що порушують нормальну фінансово-господарську діяльність підприємства. Відмінності полягають у ступені впливу загрози на стан та динаміку

розвитку системи. Відтак можна визначити три ступеня впливу: перший, який визначає О. Бандурка та К. Петрова [174, с. 10] характеризується потенційною можливістю завдання шкоди, без конкретизації наслідків; другий, описує Н. Підлужна [182, с. 6], як конкретні перешкоди у фінансово-господарській діяльності та ускладнення досягнення інтересів; третій, визначається О. Ареф'євою та Т. Кузенко [13, с. 26] як реальні дії, результатом чого може бути припинення діяльності підприємства. Вважаємо за доцільне узагальнити точки зору та виділити ключові характеристики терміну загрози у графічному вигляді (рис. 1.3).

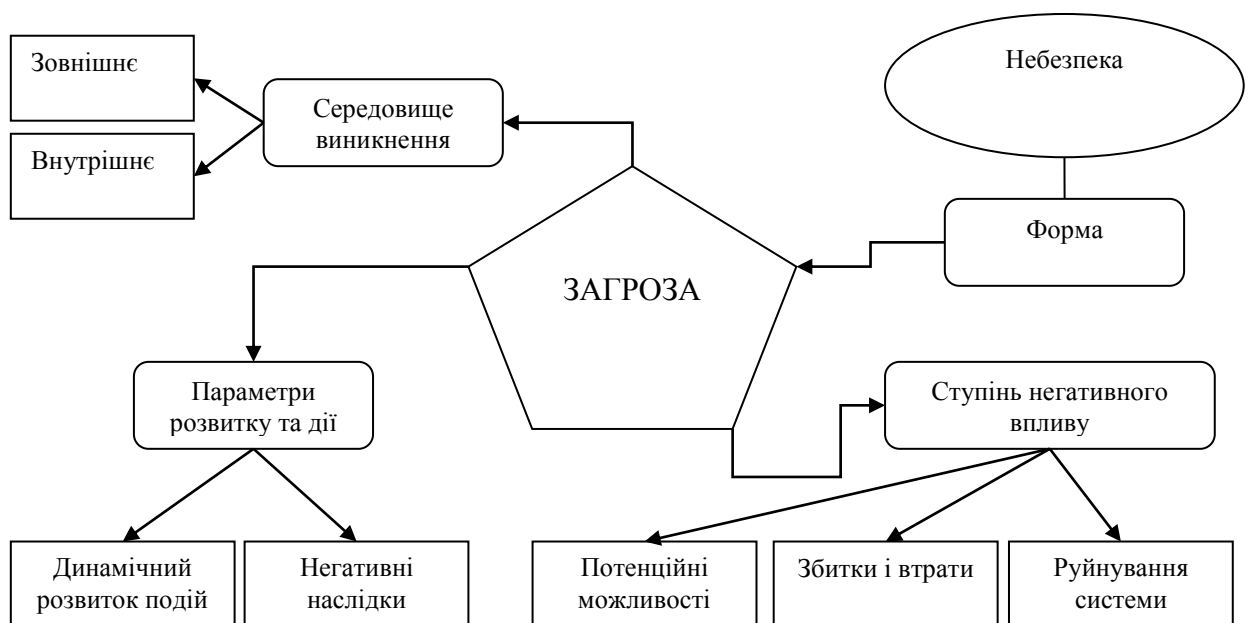


Рис. 1.3. Характеристика терміну «загроза», сформовано автором

Першопричинами виникнення загроз є дія певних зовнішніх та внутрішніх чинників, які мотивують до розроблення такої системи безпеки, здатної відстежувати зміни та вчасно ідентифікувати виникнення загроз із можливістю застосування захисних заходів на ранніх етапах для мінімізації негативних наслідків та ефективнішого використання наявного ресурсного забезпечення. Вважаємо за доцільне взяти до уваги і твердження Г. Веретеннікова [39, с. 45], який вказує на поетапність виникнення та розвиток

загроз, які в одиничному випадку суттєво не впливають на діяльність підприємства, але при відсутності належної уваги зі сторони суб'єктів безпеки провокують виникнення інших, що сумарно перетворюється на негативний процес із результатом у вигляді втрат та збитків. Відповідно до цих міркувань зростає важливість реалізації захисних заходів на ранніх етапах виникнення та розвитку загроз, зокрема шляхом створення відповідної, адаптованої до специфіки господарської діяльності певного суб'єкта господарювання, системи оцінки корпоративної безпеки, чому буде приділено увагу у третьому розділі цього наукового дослідження.

Термін «ризик» є доволі поширений у всіх сферах людської діяльності. Якщо взяти до уваги етимологічну складову, то в грецькій мові існують слова «ridsikon» та «ridza», що трактуються як «скеля», в китайській «WEI-L» визначає одночасну наявність двох слів, які можна розуміти як «нещасті» та «можливість», і японській «Кі», тобто «випадок, можливість», у європейських мовах йдеться про відчуття небезпеки, зростання загрози. Лише коротко зазначимо, що до дослідження економічного змісту ризику в значній мірі спричинилися представники класичної, неокласичної та кейнсіанської шкіл. Дж. Мілль та І. Сніор, як представники першої економічної школи, акцентували увагу на визначенні математичних очікувань від реалізації ризиків. У подальшому А. Маршалл й А. Пігу, в рамках розвитку неокласичної школи, пов'язували з його виникнення із невизначеністю у діях підприємців, що визначає розмір отриманого прибутку. Дж. М. Кейнс доводив схильність підприємця йти на більший ризик задля отримання більшого прибутку. Потрібно підкреслити, що вчення усіх шкіл знайшли продовження в сучасному трактуванні ризику, зокрема у сфері забезпечення безпеки суб'єктів господарювання.

Перш за все доцільно погодитися із думкою Є. Долана [75, с. 310], що будь-яка діяльність людини, зокрема і підприємницька, пов'язана із ризиком, його не можна знищити, а лише зменшити та пом'якшити наслідки. Тобто в

процесі забезпечення безпеки дії суб'єктів безпеки повинні бути спрямовані на контроль за рівнем та мінімізацію можливих негативних наслідків.

Вважаємо за доцільне виділити кілька ключових підходів до трактування ризику. Так, Н. Пойда-Носик [186] подає трактування цього терміну як джерела загроз для фінансової безпеки підприємства. Тобто визначається взаємозв'язок між загрозами та ризиками, що в подальшому може бути використано для визначення пріоритетності реалізації захисних заходів. Доволі значна група науковців, серед яких можна виокремити Є. Олейнікова [176, с. 10] та С. Мочерного [83, с. 244], визначають ризик як ймовірність отримання негативних наслідків у вигляді збитків, втраченої вигоди та втрат. Ще один підхід можна сформулювати за схожими визначеннями, які передбачають розуміння ризику як «...діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору» [6, с. 19]. Оскільки в окремих випадках ризику ототожнюють із невизначеністю, то коротко охарактеризуємо їх взаємозв'язок.

Д. Дернер [71, с. 245] доводить, що невизначеність пов'язана із сприйняттям людиною реальності та неможливості передбачати розвиток подій у майбутньому через одночасний вплив значної кількості різноспрямованих чинників. У цьому контексті можна стверджувати, що серед можливих типів невизначеності (людська, технічна, соціальна) саме людська повинна бути об'єктом уваги суб'єктів безпеки, адже визначається складністю прогнозування дій персоналу підприємства, реакції яких на типові події може суттєво різнитися залежно від освіти, досвіду, творчих здібностей та інтересів. Відтак невизначеність можна визначити як основу виникнення ризику, його джерелом, а її зменшення можливе шляхом покращення інформаційного забезпечення та застосування методів прогнозування розвитку подій.

Не можна оминути той факт, що прийняття будь-якого рішення пов'язано із виникненням ризику. Саме на цьому аспекті наполягає Н. Луман [143, с. 151], підкреслюючи і те, що у випадку відмови від прийняття

рішення — ризик залишається, коли суб'єкт нічого не робить — ризик все рівно існує, адже мають місце зміни у його середовищі функціонування. З цією точкою зору можна частково погодитися, зокрема в тій частині, що при прийнятті кожного рішення потрібно враховувати безпековий аспект, прораховуючи можливі наслідки та мінімізуючи ймовірність втрат та збитків. Інше полягає в тому, що відсутність реакції на зміни середовища функціонування не забезпечує необхідний рівень безпеки для підприємства, адже вона відкрита система, тобто реакція повинна бути своєчасною та адекватною, виходячи із визначених завдань перед суб'єктами безпеки та ресурсного забезпечення.

Не концентруючи увагу на інших аспектах щодо суті ризику, які в різній мірі відображені в науковій літературі, нами визначено ключові характеристики цього терміну в графічному вигляді (рис. 1.4).

З точки зору формування теоретичного базису забезпечення корпоративної безпеки, потрібно визнати, що підприємницька діяльність пов'язана із ризиком, оскільки його виникнення спричиняється як прийняттям будь-якого управлінського рішення, так й змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Оскільки негативні результати реалізації ризику спричиняють виникнення загрози, тобто посилення небезпеки, то одним із ключових завдань для суб'єктів безпеки повинно стати інформаційне забезпечення управління з акцентом на безпекові аспекти діяльності суб'єкта господарювання з метою зменшення невизначеності. Оскільки появу ризику можна вважати фактом зростання рівня небезпеки, то його зменшення шляхом оцінювання та інформаційного забезпечення дозволяють суттєво скоротити можливі матеріальні, трудові та фінансові втрати.

Узагальнюючи проведені дослідження, вважаємо за доцільне приділити увагу ще двом аспектам, перший з яких полягає у визначенні взаємозв'язку між термінами «небезпека», «загроза» та «ризик», а другий у формуванні

характеристики терміну «безпека», що в сукупності і створюють теоретичний базис забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств.

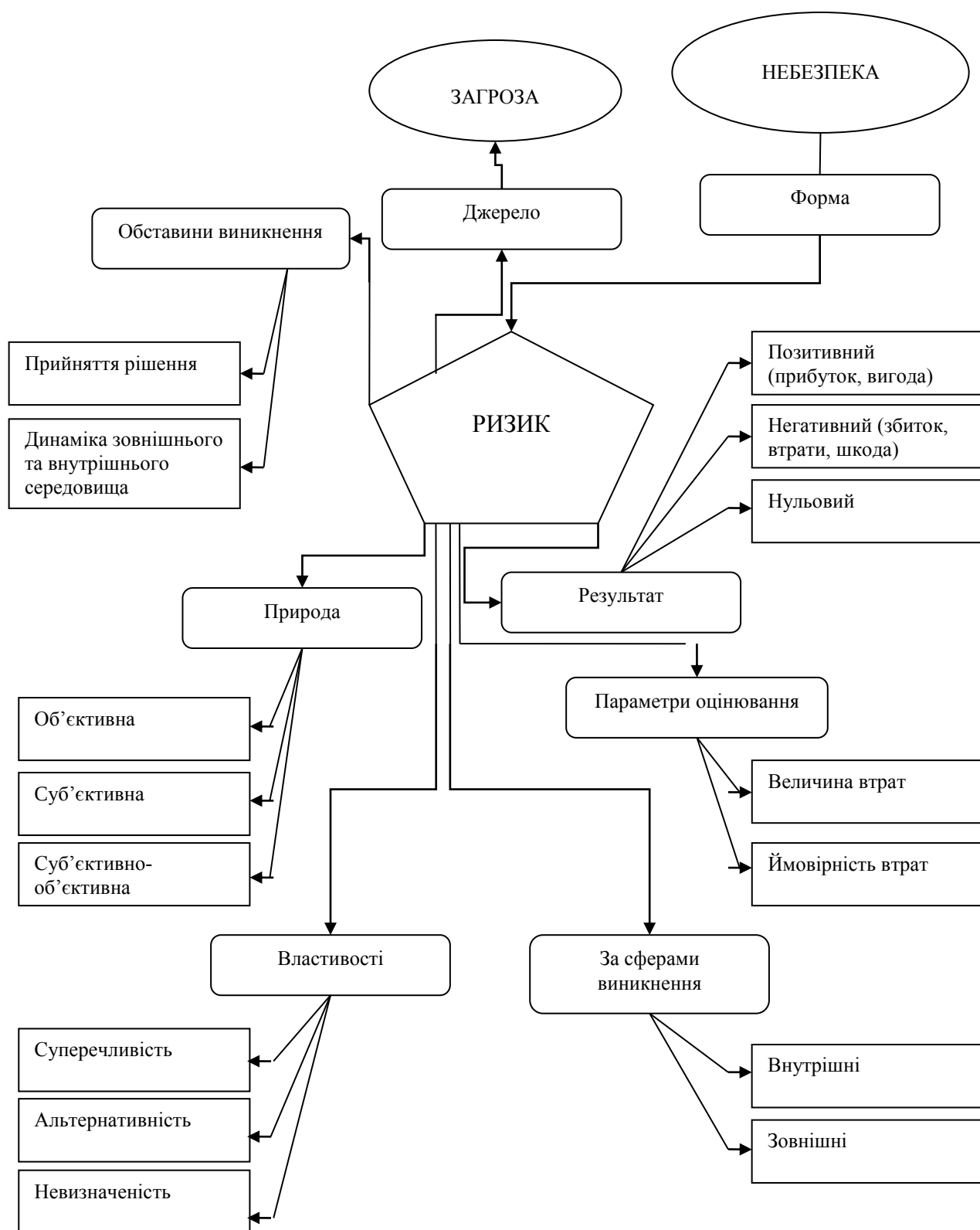


Рис. 1.4. Характеристика терміну «ризик», сформовано автором

На сьогодні в науковій літературі поширені доволі відмінні точки зору щодо співвідношення небезпеки, ризику й загрози. Лише коротко зазначимо, що частина науковців вважають ризик наслідком небезпеки, зокрема такої думки дотримується Т. Семенютіна [215, с. 107]; існує й точка зору, що загроза є формою ризику, що можна простежити зокрема у публікації Ж. Костюк [130, с. 143–149.]; доволі часто зустрічається ототожнення загрози і небезпеки, зокрема на такому визначенні наполягає М. Єрмошенко [86, с. 23]. За відсутності узгодженої позиції, що є конче необхідним для розроблення наукового підґрунтя безпечних умов розвитку українських підприємств, вважаємо запропонувати свій підхід, який ґрунтується на послідовно викладених вище характеристиках базових термінів. Відтак у нашому трактуванні загроза й ризик є формою небезпеки, поява яких спричиняє зростання небезпеки і відповідне зменшення безпеки, внаслідок взаємозв'язку між цими базовими поняттями. Негативні результати реалізації ризику спричиняють виникнення загрози. Наявність ризику і загроз є об'єктивною обставиною підприємницької діяльності, що вимагає здійснення комплексних та цілеспрямованих заходів щодо забезпечення необхідного для ефективного функціонування та розвитку захисних заходів (рис. 1.5).

Співвідношення між безпекою та небезпекою є важливим моментом. Теоретично може існувати стан «абсолютної безпеки», але лише відносно закритих систем, якою підприємство не можна вважати. Базові завдання корпоративної безпеки повинні полягати в збереженні системи та формуванні безпечних умов для розвитку, що деталізовано в окремих параметрах у графічному вигляді.

Підводячи підсумки, доцільно ще раз наголосити, що існування, ефективне функціонування та розвиток будь-якого підприємства в значній мірі залежить від здатності формувати безпечні умови розвитку, які передбачають не лише контроль за рівнем безпеки, але й своєчасне розпізнавання та реалізацію захисних заходів щодо ключових ризиків та загроз.

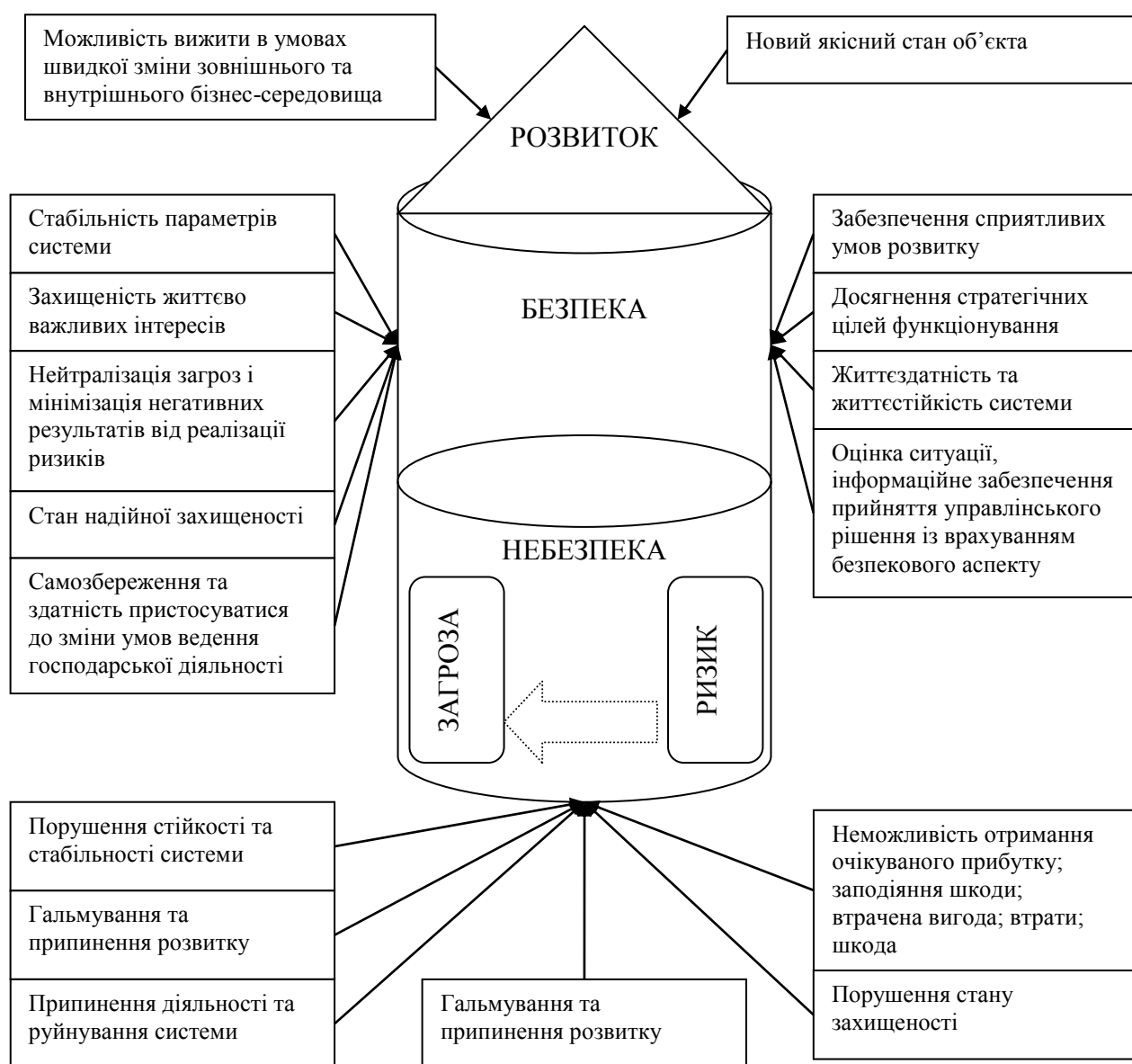


Рис. 1.5. Взаємозв'язок між базовими термінами, що визначають теоретичний базис забезпечення корпоративної безпеки підприємств, *сформовано автором*

Виконання завдань щодо формування безпечних умов розвитку в межах певного суб'єкта господарювання можливе за умови створення системи корпоративної безпеки, чому приділено увагу у наступному підрозділі дисертаційної роботи.

1.2. Корпоративна безпека підприємства: історичні аспекти розвитку, сутність та сучасний зміст поняття

Пріоритетність формування методологічного базису забезпечення корпоративної безпеки підприємств в Україні сьогодні обумовлюється перш за все двома ключовими обставинами. По-перше, необхідністю створення безпечних умов розвитку для кожного суб'єкта господарювання, що визначається ризикованістю підприємницької діяльності загалом та складними умовами ведення бізнесу в Україні через тривалість трансформаційних процесів та нестабільність у національній економіці. По-друге, важливістю ролі функціонуючих сьогодні корпорацій, яку вони уже відіграють в економічних процесах нашої країни та зростання їх впливу, по аналогії з іншими країнами, в майбутньому. Внаслідок того, що корпоративна безпека безпосередньо пов'язана із змістом поняття «корпорація», яке в Україні почало застосовуватися порівняно недавно, то вважаємо за доцільне перш за все розглянути історичні аспекти його виникнення та застосування в інших країнах.

Походження терміну «корпорація» пов'язують із латинським словосполученням «*corpus habere*», що можна перекласти як «права юридичної особи». Дослідження історичних коренів вказують, що прототипи сучасних корпорацій виникли ще у IV тисячолітті до н. е. В основі існування та розвитку Шумерського царства, а в подальшому Месопотамії (II тис. р. до н. е.), лежали об'єднання кількох племен, що передбачало використання сукупного капіталу усіх членів, відповідно до спільних інтересів. Про створення товариств, які за ключовими ознаками відповідали сучасним корпораціям, можна говорити стосовно товариських об'єднань публікантів (*societas publicanorum*), які почали функціонувати в часи Стародавнього Риму, зокрема за часів правління Цицерона. В подальшому доцільно відзначити: підприємницькі об'єднання у гірничій галузі у Європі в X ст.; об'єднання власників торгових суден в Італії у XII ст., створення найстарішої

корпорації, якою вважається мідний рудник Stora Kopparberge в місті Фалун у Швеції (1347 р.); товариства, що об'єднували власників млиноків на території Франції та Німеччини у XII ст.; військові товариства в Італії XIV ст.; піратські об'єднання Англії у XVI ст. Можна стверджувати, що саме XVI століттям завершується перший історичний етап пов'язаний із розвитком корпорацій, який охарактеризувався об'єднанням громадян, племен, різних організаційних структур задля досягнення спільних інтересів.

Другий етап у розвитку корпорацій був спричинений необхідністю досягнення економічних інтересів провідними країнами Європи у XVI ст., що став поштовхом до переходу від вільного, інколи формального об'єднання, до наближеної до сучасної економіко-правової конструкції «акціонерного товариства». Про масштабність розвитку корпоративних структур у XVI–XVII ст. свідчить той факт, що таких об'єднань у вигляді квазіакціонерних товариств було створено понад 60.

Третій етап, який ознаменувався законодавчим закріпленням процесу створення та функціонування акціонерних товариств, розпочався у XIX ст., зокрема із визначення акціонерного товариства як організаційно-правової форми підприємницької діяльності у французькому Торговому кодексі (1808 р.). Доцільно відзначити, що в доволі короткий проміжок часу до законодавчого регулювання діяльності акціонерних товариств долучилися більшість європейських держав, а завершальним кроком стало об'єднання усіх законодавчих актів та видання в Англії у 1862 р. зведеного закону, який визначав реєстраційну систему створення акціонерного товариства, продовженням чого у 1867-му став дозвіл на випуск перших акцій на пред'явника.

Четвертий етап (друга половина XIX ст.) визначив поширення акціонерної форми для створення господарських товариств та посприяв виникненню та поширенню терміну «корпоративне управління».

Сучасний — п'ятий етап, який розпочався в 50-х роках минулого століття — можна визначити як такий, що засвідчує домінування

акціонерних товариств як організаційно-правової форми господарювання, учасниками яких є більшість населення країн із розвинутою економікою. Діяльність акціонерних товариств регулюється як законодавчою базою, так і національними принципами корпоративного управління.

Виходячи із суті кожного історичного етапу нами сформована генеза виникнення та поширення корпоративної форми організації підприємницької діяльності (рис. 1.6).

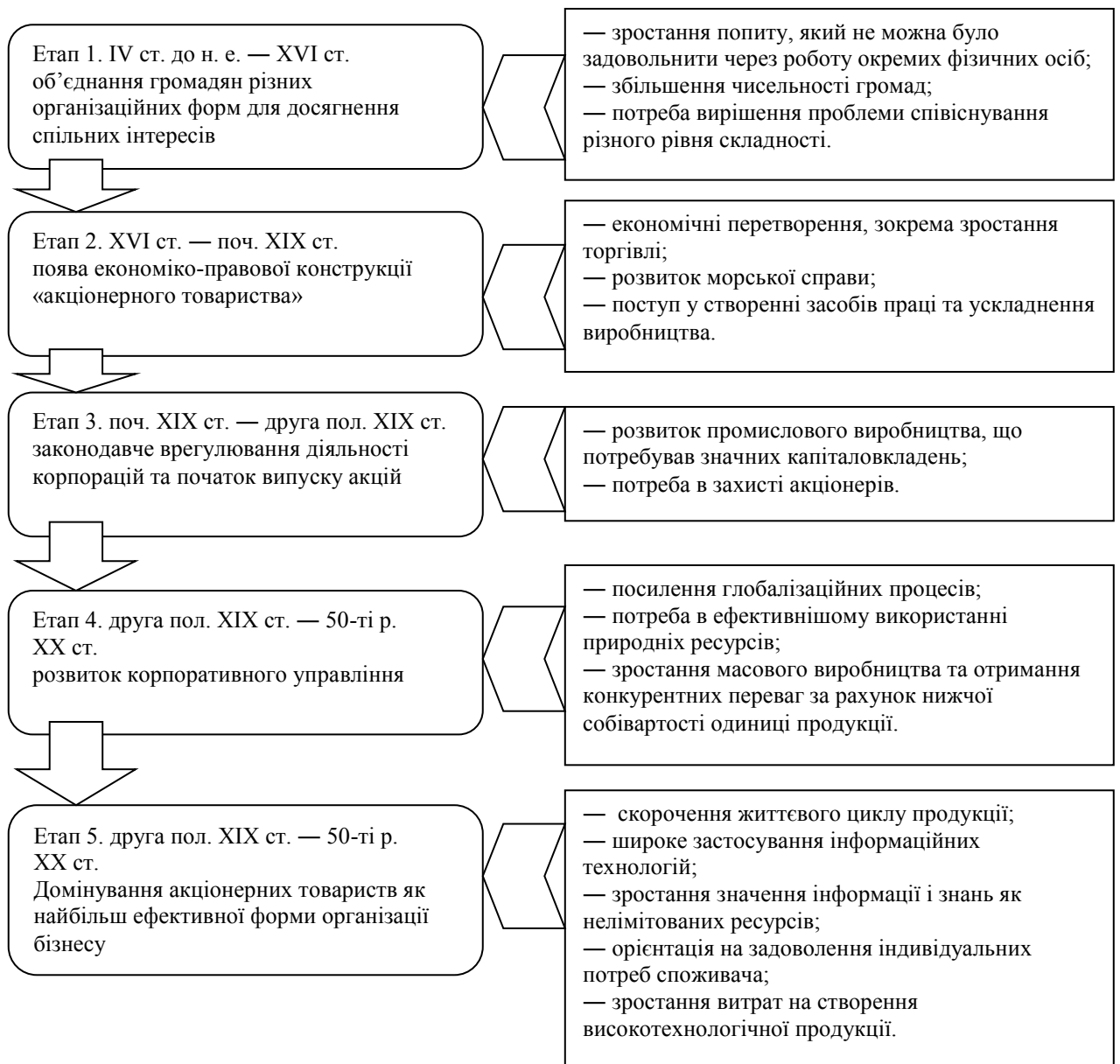


Рис. 1.6. Генеза виникнення та розвитку корпоративної форми організації підприємницької діяльності, *сформовано автором*

Серед чинників, які забезпечили розвиток корпорацій на кожному наступному етапі, зазначені лише ключові, оскільки не можна відкидати і перехід від доіндустріального суспільства до індустріального, а в подальшому і формування постіндустріального, а також етапи технологічного прогресу і т.д., тобто відокремити розвиток корпоративної форми від соціально-політичних та економічних процесів у межах кожної окремої країни є доволі складно.

Не лише збільшення кількості корпорацій, але перш за все їх вплив на економічні процеси, про що засвідчує, наприклад, той факт, що частка десяти найбільших компаній у ВВП Японії досягає 32%, в США — 27% та у Німеччині — 20%, мотивує до розгляду національних особливостей функціонування корпорацій у країнах з розвинутою економікою, з подальшим визначенням параметрів сучасного етапу розвитку корпоративної форми господарювання в Україні.

У США законодавче регулювання діяльності корпорацій здійснюється на рівні окремих штатів, відтак існують певні відмінності як правового, так й економічного характеру. Поруч з цим можна відзначити, що під поняттям «корпорація» розуміють доволі широке коло підприємницьких структур, серед яких можна виділити [320]: публічні корпорації, тобто такі, що засновуються органами державної та місцевої влади для задоволення суспільно необхідних потреб населення; підприємницькі корпорації, які створюються для отримання прибутку із подальшим розподілом між акціонерами; корпорації, діяльність яких не спрямована на отримання прибутку, тобто йдеться про благодійні фонди, досягнення соціальних цілей і т.д.; закриті корпорації, засновниками яких є одна особа, або члени родини, акції яких не розповсюджуються публічно; професійні корпорації, функціонування яких спрямована на виконання вузькопрофільної професійної діяльності. Попри відмінності в організації та функціонуванні для усіх перелічених видів корпорацій можна виділити наступні спільні ознаки [325]: статус юридичної особи; необмежений термін існування;

випуск акцій; обмежена відповідальність за зобов'язаннями корпорації; централізоване управління, яке відокремлене від власників корпоративних прав.

Згідно англійського законодавства термін «корпорація» може бути застосований до будь-якої юридичної особи. Відповідно корпорації поділяються на одноосібні, діяльність яких регулюється окремими актами парламенту, та асоційовані компанії. У свою чергу асоційовані компанії поділяються на ті, діяльність яких спрямована на отримання прибутку і некомерційні корпорації. Окрема класифікація корпорації у Великій Британії передбачає діяльність приватних та публічних компаній з обмеженою відповідальністю, компаній з певними зобов'язаннями учасників та компаній із необмеженою відповідальністю. Для корпорації, згідно англійського законодавства, характерні наступні ключові ознаки: централізоване управління із високим рівнем інформованості учасників про поточну діяльність компанії; обмеженість у відповідальності учасників за зобов'язаннями компанії; діяльність незалежно від зміни складу учасників.

У Німеччині термін «корпорація» застосовується до юридичних осіб, серед яких виділяють дві групи. Перша група представлена акціонерними товариствами та товариствами з обмеженою відповідальністю, а друга — повними товариствами, командитними товариствами та негласними товариствами. Ключовою особливістю німецьких корпорацій є формування спеціалізованих об'єднань, які здійснюють управління, та вільна участь учасників у створенні та діяльності товариства.

У Франції термін «корпорація» не застосовується. Водночас на законодавчому рівні, зокрема в Торговому кодексі Франції, визначено сутність поняття «торгове товариство». Товариство визначається торговим, якщо воно передбачає здійснення комерційної діяльності. Розрізняють такі типи торгових товариств: акціонерні товариства, спрощені акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства однієї

особи із обмеженою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства та європейські товариства.

Важливим доповнення до характеристики суті трактування терміну «корпорація» в різних країнах світу є уточнення їх юридичного статусу в країнах Східної Азії. Хоча суттєвий вплив на процес їх формування мав американський досвід, але помітні й національні особливості, одна з яких передбачає, що стратегічно важливі для існування держави виробництва залишаються під контролем державних органів. У Японії існують два види корпорацій — партнерства (аналог товариства з обмеженою відповідальністю), кількість учасників у яких обмежена на законодавчому рівні, та акціонерні товариства, які можуть вільно збільшувати кількість нових учасників без згоди наявних. Серед акціонерних товариств вирізняють публічні та приватні. Особливостями корпоративної форми господарювання в Японії є суттєва залежність від банківського сектору (кейрецу) та державного контролю. Держава створює та контролює стратегічно важливі корпорації, маючи представництво в Раді директорів, за потреби надаючи фінансову допомогу та орієнтуючи на першочергове задоволення потреб населення. Пріоритетом у діяльності корпорації є зростання її вартості. Доцільно відзначити і низьку інформованість акціонерів про результати діяльності корпорації та національні особливості при виборі членів Ради директорів.

Узагальнюючи доцільно ще раз наголосити, що законодавча база кожної країни має свої особливості у визначенні особливостей створення та функціонування корпорацій, їх організаційно-правових форм. Ключовою особливістю є те, що до корпорацій відносяться не лише акціонерні товариства, але й інші юридичні особи. Перевагами корпорацій є висока ефективність залучення капіталу; обмежена відповідальність учасників; можливість вільного набуття прав власності та виходу з членів товариства; відокремлене від власності управління; формування штату професійних менеджерів; здатність акумулювати необхідні фінансові ресурси для

реалізації великих проектів, зокрема масового виробництва на основі високих технологій; можливість широкої диверсифікації виробничої діяльності; інформативність про діяльність органів управління; зменшення ризиків, пов'язаних із інвестиційною діяльністю; соціальна відповідальність та ін.

Термін «корпорація» використовується в Україні порівняно недавно, інколи як синонім до акціонерного товариства, що можна вважати хибним підходом. Щодо законодавчого визначення, то українське правове поле характеризується неоднозначністю та в певній мірі суперечливістю, що можна проілюструвати цитуванням положень чинного Господарського кодексу України (рис. 1.7).

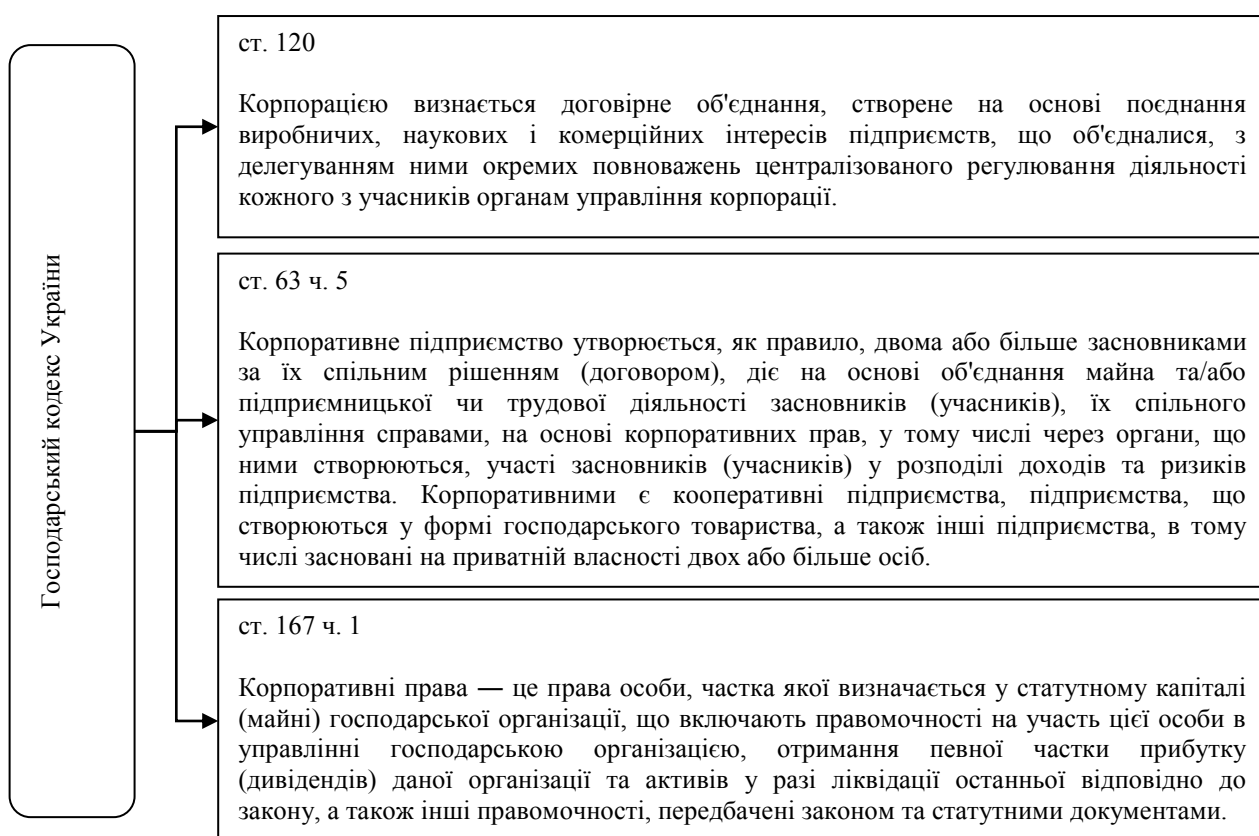


Рис. 1.7. Законодавче визначення корпорації в Україні,
сформовано автором на основі [62]

Вважаємо за доцільне погодитися із думкою С. Кравченко [131, с. 15], який підкреслює, що згідно ст. 120 Господарського кодексу корпорація в Україні є такою юридичною особою, яка створюється лише підприємствами, залишаючи при цьому поза увагою можливість участі як учасників фізичних осіб. Окрім цього, відсутні правові елементи щодо випуску акцій та створення акціонерного капіталу.

Положення ст. 120 частково суперечать змісту інших складових цього ж кодексу, наприклад, ст. 63 та ст. 167, зокрема в частині виникнення корпоративних прав в учасників корпорацій. Фактично йдеться про існування правової колізії, яка не сприяє законодавчому врегулюванню створенню та розвитку корпорацій в Україні.

Розглянуті вище аспекти функціонування корпорацій у країнах із розвинутою економікою та фактична неоднозначність та нечіткість їх законодавчого визначення в Україні вимагає уточнення суті для формування в подальшому необхідного методологічного базису забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств. У цьому контексті вважаємо за доцільне погодитися з думкою І. Спасибо-Фатєєвої [224, с. 43], яка пропонує під корпорацією розуміти не лише акціонерні товариства, але й товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю та виробничі кооперативи, що в загальному відповідає загальноприйнятому у світовій практиці. За такого трактування сфера реалізації корпоративної безпеки суттєво зростає, що актуалізує важливість поглиблення наукових досліджень.

Одним із перших вирішенню проблеми наукового дослідження формування корпорацій приділив увагу А. Маршалл, який в 1890 р. у своїй праці «Основи економічної науки» [149, с. 295, с. 314–317] обґрунтував можливість здійснення великомасштабного виробництва виключно завдяки потенціалу корпорацій та довів відмінність інтересів менеджерів та акціонерів як підґрунтя для виникнення конфліктів. Продовження наукового дослідження у сфері корпоративних форм господарювання знайшло в праці

А. Берлі та Г. Мінза «Сучасна корпорація та приватна власність» [316, с. 23] в якій автори доводили суттєву відмінність корпорації від капіталістичних підприємств, які формували основу національних економік XVIII-XIX ст. До переваг корпорацій вони відносили перш за все можливість концентрувати капітал та управління ним професійними менеджерами. Поруч з цим було обґрунтовано і той факт, що найняті керівники не зацікавлені в досягненні соціально важливих цілей та збільшення доходів акціонерів, їх дії спрямовані на отримання заробітної плати, в т. ч. за рахунок маніпуляції та шахрайства. Вважаємо, що цей аспект має суттєве безпекове значення, адже уже на ранніх етапах наукових досліджень відзначалась наявність внутрішньо корпоративних конфліктів, які негативно впливали на безпеку цих підприємств.

Не можна оминати точку зору й нобелівського лауреата О. Вільямсона [42, с. 298], який обґрунтував переваги корпорацій через можливість зниження трансакційних витрат. Вагомим є і доробок Й. Шумпетера та Дж. Гелбрейта, які не лише досліджували корпорації, але й довели їх вагомий вплив на розвиток капіталістичних систем. Й. Шумпетер в 1942 р. у своїй праці «Капіталізм, соціалізм і демократія» [308, с. 466–467] розглянув інноваційну сутність корпорацій та їх вплив на формування та задоволення попиту на технічно складну продукцію. Дж. Гелбрейт спричинився до обґрунтування сутності терміну «техноструктура», даючи йому визначення як «...об'єднання вищих осіб, які приймають управлінські рішення; нова управлінська еліта (технократія), що перевершує традиційну фінансову олігархію. Вона контролює вищі посади в адміністрації, а також керівні рівні у найбільших корпораціях і поступово стає владним класом західного суспільства» [67, с. 35]. Вважаємо за доцільне підкреслити, що саме Дж. Гелбрейт довів не лише суттєвість впливу корпорацій на розвиток національних економік окремих країн, але й обґрунтував їх роль у формуванні «нового індустріального суспільства». Цей аспект є також важливим, адже певні відмінності в інтересах корпорації та держави можуть

спричинити виникнення загроз, реалізація яких буде мати негативні наслідки в економічній, соціальній та політичній площинах.

У сучасній науковій літературі міститься доволі значна кількість визначень поняття «корпорації», які нами умовно були поділені на кілька груп залежно від класифікаційних ознак. Так, в основі першої групи лежить визначення правової форми корпоративної форми господарювання. Вважаємо за доцільне процитувати перш за все іноземних науковців, зокрема Д. Комонса, який визначає корпорацію як «...результат взаємодії приватного інтересу та обмежень колективними діями виключно через юридичні процедури» [319, с. 42], Р. Дафта — «...юридична особа, що отримала статут органів влади та відокремлена від власників та функціонує незалежно від них» [69, с. 113], Е. Нікбахта та А. Гронеллі — «...форма організації бізнесу, за якою товариство є юридичною особою, а його власники мають обмежену відповідальність. Корпорація за законом повністю відокремлена від її власників, це означає, що корпорація відповідає за сплату боргів, а не її власники» [171, с. 21] та П. Самуельсона і В. Нордхауза — «...юридична особа, яка може самостійно продавати і купувати, позичати гроші, виготовляти товари й послуги та вступати у контрактні відносини; має право обмеженої відповідальності, відповідно з яким інвестиції кожного із власників корпорації обмежені жорстко певним розміром» [214, с. 264]. Доцільно підкреслити, що у всіх визначеннях чітко формується уявлення про корпорацію як про юридичну особу, яка об'єднує юридичні та фізичні особи з метою досягнення спільних інтересів. Серед українських вчених присутні певні відмінності в точках зору формування правового статусу, що в більшості пов'язано із нечіткістю національного законодавчого визначення статусу корпорації. Так, Р. Старик [226, с. 297–299] вважає, що корпорація може бути акціонерне товариство, а С. Глусь [48, с. 5] розширює коло корпоративних структурних форм шляхом доповнення його ще товариствами з обмеженою відповідальністю та товариствами з додатковою

відповідальністю. Водночас ключовою особливістю все таки є те, що корпорація повинна мати правову форму юридичної особи.

Друга група визначень акцентує увагу на економічних мотивах створення корпорації. Серед таких визначень доцільно виділити думку В. Євтушевського, К. Ковальської та Н. Бутенко, які трактують корпорацію як «...договірне господарське об'єднання, що створене на основі загальних економічних інтересів для отримання максимального прибутку від господарської діяльності та вкладених інвестицій» [85, с. 47]. М. Гольцберг [55, с. 112] підкреслює той факт, що корпорація уможливлює мобілізацію капіталу для реалізації великих інвестиційних проектів, а О. Ареф'єва та Н. Васюткіна [13, с. 38] акцентують увагу на самостійності фінансово-господарської діяльності із можливістю отримання прибутку для задоволення інтересів учасників об'єднання. Узагальнюючи доцільно підкреслити, що корпорація створюється для досягнення перш за все економічних інтересів, які полягають в отриманні доходу при цьому мінімізуючи інвестиційні ризики.

Серед визначень нами виділено і така група, яка окрім інших аспектів виділяє і соціальне значення діяльності корпорацій. Вважаємо за доцільне виділити точку зору А. Сірко, який подає корпорацію як «...спільку людей, побудовану на асоційованій формі власності, принципах взаємозв'язку та взаємовідповідальності членів об'єднання, ґрунтованому на загальному інтересі, та обумовлена правом, традиціями, культурою та моральністю; корпорація — інституціональна форма зняття протиріч розвитку приватновласницької системи господарювання, що характеризується високим рівнем соціалізованості» [218, с. 69]. Доцільно процитувати і лаконічне визначення Р. Давта [69, с. 32], в якому він підкреслює соціальну відповідальність корпорації перед зацікавленими групами, якими є учасники та суспільство. Саме це визначення дозволяє обґрунтувати той факт, що сучасні корпорації, маючи вагомий вплив на процеси в межах певної національної економіки, сприяють зростанню добробуту не лише

працівників, але й інших громадян через сплату податків та реалізацію соціальних проектів.

У частині визначень суті корпорацій обґрунтовуються й безпекові аспекти їх діяльності, зокрема необхідності узгодження інтересів між учасниками, менеджерами та працівниками. Зокрема, визначається той факт, що загально корпоративні інтереси можуть бути відмінними від інтересів кожного учасника, що в подальшому повинно стати основою для формування методологічного базису забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств.

Здійснене узагальнення наукового доробку закордонних та українських вчених дозволило виділити ряд переваг корпорації у порівнянні з іншими формами підприємницької діяльності (рис. 1.8).

Кожна із названих переваг є важливою, але ключовими можна визначити: здатність до залучення капіталу у доволі значних обсягах та мінімізація ризиків учасниками. Обидві переваги є важливими для українських корпорацій, адже сьогодні актуальна для більшості підприємств проблема залучення фінансових ресурсів. Населення нашої країни володіє значними фінансовими заощадженнями, але відсутність досвіду, зокрема участі у підприємницькій діяльності, не сприяє їх ефективному використанню. Створення та розвиток корпорацій, яка бере на себе основні ризики та уможливорює отримання для громадян додаткового доходу, покликане розв'язати ряд важливих проблем не лише на рівні особи чи підприємства, але й національної економіки, надавши їй необхідного поштовху для подальшої трансформації.

Не можна оминати увагою і той факт, що технічно складне масове виробництво на основі високих технологій потребує суттєвих інвестицій, які можна сформувати в умовах корпорацій. Високотехнологічна продукція має суттєві конкурентні переваги на міжнародних ринках, забезпечуючи максимальний прибуток та формуючи підґрунтя для економічного розвитку окремих галузей, сприяючи соціальному розвитку регіонів.



Рис. 1.8. Переваги корпорації, узагальнено автором

. Дві наступні переваги корпорацій мають безпосередньо відношення до вирішення проблеми забезпечення корпоративної безпеки. Перша з них полягає у наявності адаптаційних можливостей шляхом переливу капіталу та зменшення впливу нестабільності середовища функціонування через наявність достатніх ресурсів для лобіювання власних інтересів на місцевому та державному рівнях. Друга пов'язана із наймом на роботу професійних менеджерів, які здатні управляти підприємством, досягаючи та підтримуючи необхідний рівень безпеки. Названі переваги є суттєвими, а іноземний досвід розвитку корпоративних структур переконливо доводить, що саме корпорації формують кістяк кожної національної економіки. Поруч із перевагами вважаємо за доцільне відзначити і наявність певних недоліків (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Недоліки корпорації, узагальнено автором

Серед усіх недоліків доцільно ще раз наголосити, на нашу думку, на ключовій — відмінність в інтересах менеджерів та акціонерів. Ця відмінність яскраво проявляється у формі винагороди. Якщо для менеджерів — це заробітна плата, то для акціонерів — дивіденди, тобто частина прибутку, який залишається після виконання корпорацією усіх зобов’язань. Логічно, що акціонери зацікавлені у збільшенні розміру прибутку, але менеджери є прихильниками управління, яке спрямоване на зменшення ризиків та уникнення загроз, тобто максимальній стабільності фінансово-господарської діяльності, що забезпечує їм отримання фіксованого розміру винагороди. Інша проблема, яка безпосередньо пов’язана із забезпеченням корпоративної безпеки — участь акціонерів в управлінні корпорацією. В більшості випадків участь акціонерів у вирішенні поточних проблем корпорації обмежена, але це не зменшує бажання отримати більші дивіденди, що знову ж таки призводить до виникнення конфліктів, що можуть спричинити появу внутрішньої

загрози. Делегування повноважень по управлінню корпорацією найманим менеджерам позбавляє власників повної та достовірної інформації про ефективність її функціонування, формує підстави для виникнення зловживань та шахрайства.

Особливостям створення та розвитку корпорацій в Україні нами буде приділена увага у наступних розділах дисертаційної роботи, але уже тут вважаємо за доцільне процитувати думку А. Мазаракі та Т. Мельник [144, с. 28], які виявили той факт, що більшість українських корпорацій побудовані за вертикальним принципом із використанням жорсткої ієрархічної структури. Зазначене певним чином суперечить сучасним тенденціям розвитку корпоративних структур у світі, для яких характерне активніше використання горизонтальної мережі із максимальною диверсифікацією видів економічної діяльності для зміцнення конкурсних позицій на міжнародних ринках.

Формування безпечних умов розвитку в науковій літературі в найбільшій мірі пов'язано із розглядом поняття «економічна безпека підприємства». Водночас щодо трактування сутності цього поняття, то єдність серед науковців відсутня. Здійснене узагальнення дозволило виділити три ключові підходи. Так, у трактуванні Є. Воробйова, Н. Капустіна, С. Дубецької, Н. Подлужної та ін. термін «економічна безпека підприємства» характеризує стійкість підприємства як соціально-економічної системи, її здатність до саморозвитку та досягнення інтересів. Для прикладу, С. Дубецька дає таке визначення: «...стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, непередбачуваних дій та складно прогнозованих чинників» [79, с. 151]. Інша група науковців, до числа яких можна віднести В. Мака, А. Кириєнка, С. Ілляшенка, О. Груніна, С. Покропивного, О. Ареф'єва й Т. Кузьменко та ін. схильна трактувати економічну безпеку підприємства як найбільш ефективне використання наявних ресурсів для усунення загроз та досягнення інтересів. Так, у науковій праці О. Ареф'євої й Т. Кузьменко

подано визначення економічної безпеки підприємства як «...стан ефективного використання ресурсів і наявних ринкових можливостей, що дозволяє підприємству уникнути внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує йому тривале виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії» [14, с. 54]. Третій підхід нами сформовано за результатами ознайомлення із науковим доробком Б. Андрушківа [5, с. 34], В. Ярочкіна, А. Могильного, Г. Козаченко, В. Пономарьова, О. Ляшенко, Д. Ковальова, Т. Сухорукової, які визначають досліджуване поняття як захист підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. У монографії Г. Козаченко, В. Пономарьова й О. Ляшенко економічна безпека підприємства представлена як «...стан, при якому який-небудь суб'єкт (підприємство) знаходиться у становищі надійної захищеності та не підпадає під негативний вплив яких-небудь факторів» [114, с. 114].

Узагальнюючи можна стверджувати, що сучасні трактування поняття «економічна безпека підприємства» визначають підприємство як соціально-економічну систему, що перебуває під впливом зовнішнього середовища та внутрішніх змін, пов'язаних із розвитком, потребує захисту, який полягає в діях суб'єктів безпеки стосовно об'єктів безпеки. Вважаємо, що таке розуміння є ознакою чергового етапу наукового поступу у формуванні безпечних умов розвитку для суб'єктів господарювання. Так, у період планової економіки питання безпеки підприємств державної форми власності перебували в полі зору правоохоронних органів. Трансформаційні процеси в національній економіці, які спонукали до виникнення підприємств приватної та інших форм власності, сприяли розумінню того, що бізнес потребує захисту, без якого не лише розвиток, а й функціонування неможливе. Кожне підприємство потребує формування надійних оборонних редутів, що лягає на плечі перш за все власника. Держава обмежена у втручанні в господарську діяльність підприємства, а відтак і першочергові захисні заходи повинні реалізовуватися з ініціативи і за рахунок самого підприємства.

Можна стверджувати, що уже сьогодні наявні ознаки наступного етапу наукового поступу, який полягає у переході від окресленого вище трактування безпечних умов стійкого розвитку підприємств шляхом забезпечення економічної безпеки до їх формування через корпоративну безпеку. Підставою для такого твердження є та обставина, що жоден із визначених вище наукових підходів до трактування суті терміну «економічна безпека підприємства» не передбачає розгляду взаємовідносин між членами корпорації, інвесторами та менеджерами, захисту корпоративних інтересів і т.д. Відтак із зростанням корпоративного сектору в Україні формування методологічних засад забезпечення корпоративна безпека стає актуальнішою.

Здійснений науковий пошук дозволив виявити, що проблемі забезпечення корпоративної безпеки не приділяється належна увага. Так, сьогодні існує лише кілька визначень цього терміну, а теоретико-методологічні підходи, методичні основи та практичні рекомендації перебувають на стадії формування. Для прикладу, процитуємо два визначення корпоративної безпеки. В науковій роботі П. Кравчука цей термін визначено як «...стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від різноманітних внутрішніх та зовнішніх загроз, що гарантує найбільш ефективне використання корпоративних ресурсів суб'єктів господарювання для забезпечення стабільного функціонування та динамічного розвитку» [132, с. 166], тобто автор ставить акцент на важливості захисту бізнесу та ефективному використанню наявних ресурсів. Думку цього науковця підтримують С. Ільяшенко [103, с. 12–19] та І. Цигилик [259, с. 3–5], які у своїх визначеннях трактують досліджуване поняття, ставлячи на перший план ефективність використання корпоративних ресурсів, що повинно уможливити захист від загроз, стабілізацію фінансово-господарської діяльності та досягнення місії.

В. Франчук подає корпоративну безпеку як «...стан корпоративної системи в межах граничних значень і здатність протидіяти загрозам та забезпечувати реалізацію власних інтересів» [254, с. 162], тим самим

наголошуючи на важливості формування системи корпоративної безпеки для ефективної протидії загрозам. Вважаємо за доцільне процитувати і визначення О. Рудковського: «... стан захищеності стабільного функціонування та корпоративних інтересів підприємства від потенційних і реальних загроз, що досягається шляхом гармонізації та взаємоузгодження його інтересів відповідно до інтересів суб'єктів внутрішнього й зовнішнього середовища» [209, с. 142]. Саме останнє із процитованих визначень можна вважати таким, що відображає сутність корпоративної безпеки, зокрема через увагу до досягнення корпоративних інтересів та їх гармонізації, і не тяжіє до відомих визначень економічної безпеки підприємства.

У своїй дослідженнях вважаємо за доцільне при формуванні визначення корпоративної безпеки спиратися на суть двох базових понять, тобто «безпека» та «корпорація» (рис. 1.10).

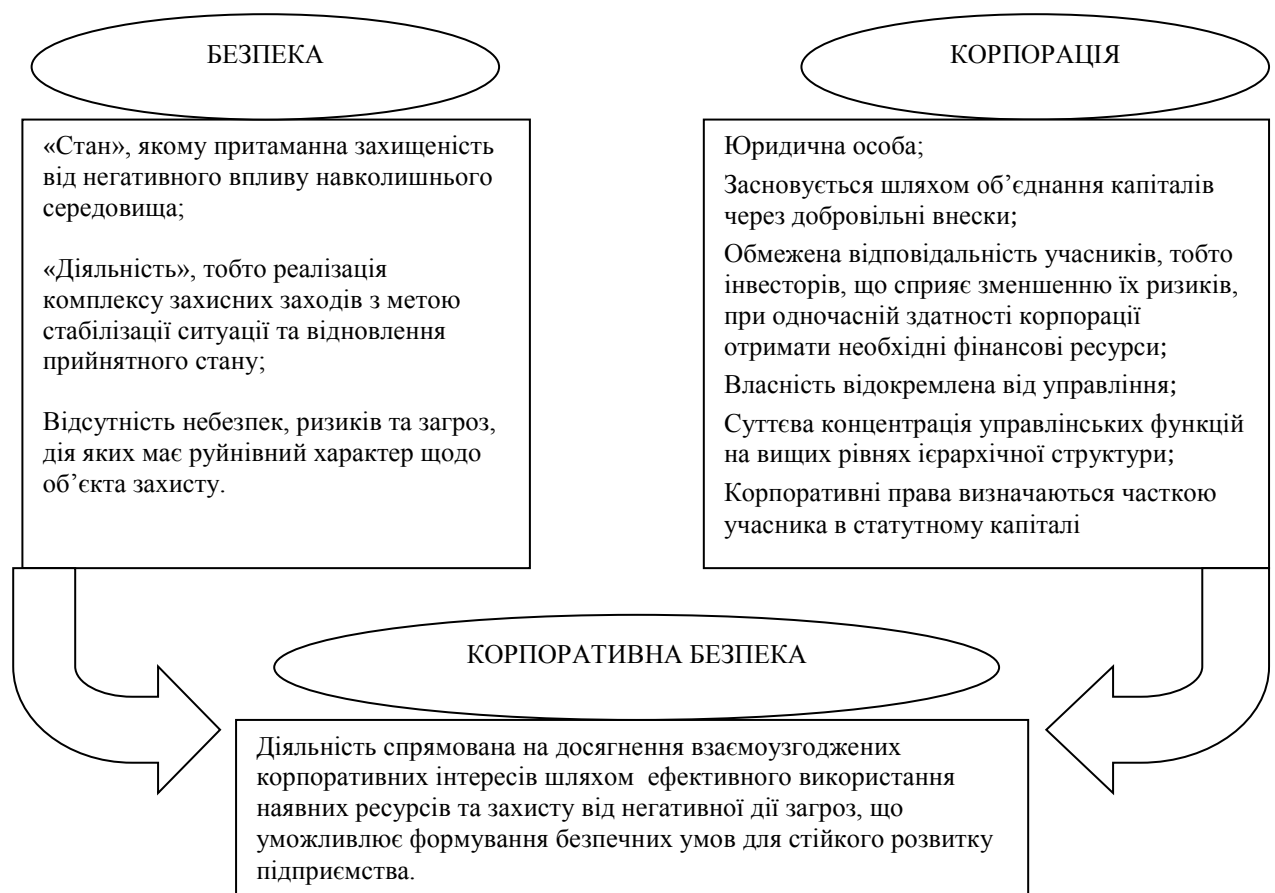


Рис. 1.10. Формування суті корпоративної безпеки підприємства, *сформовано автором*

Суттєвою відмінністю запропонованого визначення від процитованих вище є перш за все застосування дієвого підходу, тобто в основі лежить не «стан», а «дія», діяльність суб'єктів безпеки щодо формування безпечних умов розвитку, що відповідно до позицій підрозділу 1.1, потребує своєчасного визначення усіх ризиків та загроз як першопричин зростання рівня небезпеки. Наголошуємо і на необхідності досягнення взаємоузгоджених інтересів, тобто унеможливлення виникнення внутрішньо корпоративних конфліктів між учасниками й менеджерами, а також окремими групами акціонерів.

Відповідно до розглянутих вище аспектів мету корпоративної безпеки можна визначити як реалізацію комплексу взаємоузгоджених заходів спрямованих на формування безпечних умов функціонування та розвитку корпорації.

Беручи до уваги процитовані вище визначення та сформовану мету, можна окреслити сукупність ключових завдань корпоративної безпеки підприємства (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Завдання корпоративної безпеки підприємства, *сформовано автором*

Можна стверджувати, що корпоративна безпека є ширшим поняттям у порівнянні із економічною безпекою, оскільки визначає необхідність виконання ширшого кола завдань. До цих завдань належить і контроль за процесом виробництва та реалізації продукції для виявлення невикористаних можливостей із подальшим збільшенням ефективності використання наявних корпоративних ресурсів; формування необхідного інформаційного підґрунтя для прийняття тактичних і стратегічних рішень менеджерами усіх рівнів із врахуванням безпекового аспекту, в т. ч. за результатами проведення ділової розвідки; захист інформаційного поля підприємства, зокрема комерційної таємниці; забезпечення фізичного захисту майна корпорації та попередження і припинення внутрішніх конфліктів між групами працівників; робота із претендентами на робочі місця та персоналом корпорації для покращення системи мотивації та ефективнішого використання особистого потенціалу кожного працівника; захист корпоративних прав учасників; недопущення та ліквідація суперечностей між інтересами менеджерів та акціонерами і т.д.

У доволі широкому колі завдань, на нашу точку зору, особливу увагу заслуговує те, що пов'язано не лише з узгодженням інтересів менеджерів й акціонерів, а безпосередньо зменшення ймовірності конфліктів між учасниками корпорації. Зазначене пояснюється практично типовою структурою власності українських корпорацій, в яких контрольним пакетом акцій володіє один із акціонерів, а інша частина розпорошена між великою кількістю акціонерів. Міноритарними акціонерами виступають працівники підприємства, або їх родичі, які акції отримали у спадок. Така структура капіталу пов'язана із результатами приватизаційних процесів у національній економіці і є специфікою, яка ускладнює застосування іноземного досвіду забезпечення корпоративної безпеки.

Сьогодні на практиці акціонер, який володіє контрольним пакетом акцій, не лише має суттєвий вплив на корпоративне управління, але й приймає участь у ньому, зокрема шляхом посилення корпоративного контролю. Зазначене суперечить базовим принципам формування та розвитку

корпоративних структур, які застосовуються в країнах із розвинутою економікою, зокрема «виконання управлінських функцій відокремленими від учасників органами», що суттєво зменшують визначені вище переваги корпорацій в Україні. Така ситуація спричиняє виникнення загроз, які пов'язані із нерівністю прав учасників корпорації, адже міноритарії позбавленні не лише контролю за діяльністю корпорації та можливістю досягнення власних інтересів у вигляді доходів у розрахунку на кількість наявних акцій, але стають об'єктами зловживань зі сторони мажоритаріїв.

Вважаємо, що інтереси учасників полягають не лише в зростанні вартості акцій та збільшенні величини отриманих дивідендів, але й отримання усієї необхідної інформації, що дозволяє контролювати дії менеджерів. Інформаційна обізнаність про поточну господарську діяльність підприємства дозволяє суттєво зменшити ймовірність виникнення корпоративних конфліктів. Враховуючи складність отримання кредитних ресурсів та їх вартість саме довіра акціонерів дозволяє підприємству отримати необхідний капітал для розвитку бізнесу.

На більшості українських корпорацій міноритарії, будучи обмежені в отриманні інформації про поточну діяльність та прийнятті участі у формуванні стратегічних завдань, фактично не впливають на діяльність підприємства. Мажоритарії, посилюючи вплив на управління корпорацією, не ставлять за мету отримати максимальний прибуток для виплати дивідендів, а досягають своїх інтересів через поточну діяльність, зокрема шляхом відчуження майна та укладання не достатньо вигідних угод із підконтрольними їм підприємницькими структурами. Наслідками таких ситуацій, коли діяльність корпорації спрямована на досягнення інтересів лише частини учасників, є низький рівень корпоративного управління, що у своє чергу актуалізує важливість посилення корпоративної безпеки.

Вважаємо за доцільне підкреслити, що важливість забезпечення корпоративної безпеки стає пріоритетним не лише для акціонерних товариств, але й інших форм підприємницької діяльності, які відповідно до

загальноприйнятої світової практики можна віднести до корпорацій, а це, як зазначалось уже вище, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю та виробничі кооперативи. Підґрунтям цієї тези є те, що і в цих підприємствах мають місце внутрішні конфлікти між учасниками й менеджерами, між окремими учасниками та групами працівників, підприємством та місцевими органами влади й громадою і т.д., які традиційно не розглядаються в процесі забезпечення економічної безпеки. Важливо, що запропоноване визначення корпоративної безпеки доцільно застосувати відносно перерахованих вище різновидів господарських товариств.

Узагальнюючи доцільно ще раз підкреслити, що забезпечення стійкого розвитку українських підприємств в умовах високої непрогнозованої зміни середовища функціонування є можливим лише у випадку приділення належної уваги проблемі безпеки, зокрема корпоративної безпеки.

Історія формування корпоративного сектору в Україні є порівняно короткою, а проблеми є наслідками як трансформаційних процесів у національній економіці, так і змінами у світовому економічному просторі. Розроблення необхідної методологічної бази забезпечення корпоративної безпеки покликано сформувати необхідні безпечні умови стійкого розвитку кожного підприємства, тим самим забезпечивши стабілізацію економічних, політичних й соціальних процесів у країні.

Корпоративна безпека підприємства є новим і недостатньо дослідженим поняттям, інтерес до якого продиктований поточними умовами розвитку підприємництва в Україні. Розглянуті теоретичні аспекти, які дозволили встановити взаємозв'язок із економічною безпекою підприємства, сформувати розуміння корпоративної безпеки, мету та ключові завдання, складають підґрунтя для подальших досліджень.

1.3. Концептуальні основи забезпечення корпоративної безпеки підприємств

Переваги корпоративної форми організації підприємницької діяльності, поруч із посиленням глобалізаційних процесів, мотивує представників вітчизняного бізнесу до надання переваги саме корпораціям. Водночас, як уже зазначалось у попередньому підрозділі, позитивний іноземний досвід діяльності корпорацій не завжди може бути застосований в умовах національної економіки. На перешкоді стають як подальші трансформаційні процеси в економіці, які спричиняють та посилюють невизначеність, недовіру громадян та низький рівень їх обізнаності в основах бізнесу, які гальмують інвестиційну активність, відсутність чіткої стратегії розвитку країни, яка б у найменшій мірі була пов'язаною із систематичними змінами політичного вектору і т.д.

Формування концептуальних основ забезпечення корпоративної безпеки підприємств, на нашу точку зору, повинно здійснюватися на основі чіткого уявлення про реальний спектр проблем у використанні корпоративної форми в національній економіці. Певну частину проблем нами було уже розглянуто, відтак коротко їх згадаємо та доповнимо:

- наявність корпоративних конфліктів між акціонерами та менеджерами, мажоритаріями та міноритаріями;
- забезпечення інтересів міноритаріїв;
- відсутність достовірної інформації про структуру власності в корпорації, реальних власників;
- недостатня ефективність функціонування корпорації внаслідок низької результативності дій менеджерів;
- обмежений контроль за діями менеджерів;
- участь мажоритаріїв безпосередньо, або ж опосередковано в управлінні корпорацією;

— диспропорція в досягненні інтересів менеджерів та акціонерів через одночасне збільшення винагороди для перших та невиплату дивідендів для других, що вказує на орієнтацію у досягненні виключно короткострокових цілей у розвитку корпорації;

— неефективне управління державною часткою у структурі власності в корпорації із одночасною концентрацією влади у представників великих промислово-фінансових груп;

— застосування державною при управління своїми корпоративними правами механізмів, які спричиняють нерівність у досягненні інтересів усіх учасників корпорації, зокрема йдеться про оподаткування, ліцензування і т.д.;

— недостатній рівень розвитку фондового ринку;

— відсутність координації зусиль для взаємовигідного досягнення інтересів акціонерів, держави, органів управління, інших зацікавлених осіб, місцевої громади.

Не можна вважати, що сформована вище сукупність є остаточною, вона буде доповнена за результатами аналітичного дослідження сучасного стану й тенденцій розвитку корпоративних структур в Україні як інформаційного підґрунтя для розроблення механізмів та стратегії забезпечення корпоративної безпеки. Поруч з цим, доцільно підкреслити, що і цей перелік проблем дозволяє визначити їх зв'язок із неефективним корпоративним управлінням, адже саме недоліки в корпоративному управлінні спричиняють виникнення корпоративних конфліктів та обмеження в правах дрібних акціонерів, неузгодженість між виконавчими й контролюючими органами управління і т.д. Тобто йдеться про те, що фактичний рівень корпоративного управління не сприяє забезпеченню корпоративної безпеки, яка б уможливила збільшення капіталізації корпорації та досягнення із збалансуванням інтересів усіх зацікавлених осіб. Відтак без попереднього розгляду суті та специфіки корпоративного управління, яке застосовується

українськими підприємствами, буде складно сформувати концептуальні засади забезпечення їх корпоративної безпеки.

Для української практики ведення бізнесу термін «корпоративне управління» є доволі новим, відтак зазначимо, що його історичні корені можна віднайти в англійському словосполученні «corporate governance», яке перекладається як «корпоративне управління» та трактується виходячи із необхідності організації роботи виборних та призначених органів.

Думки науковців щодо суті корпоративного управління певним чином різняться. Лише коротко визначимо та охарактеризуємо сутність ключових підходів. Перший підхід передбачає акцентування уваги на організаційній моделі, яка уможлиблює співпрацю акціонерів, наглядової ради та менеджерів. Так, Г. Вечканов [41, с. 24] наголошує на укладання та дотримання усіма сторонами певної організаційної угоди, а В. Гриньова та О. Попов [63, с. 41] обґрунтовують необхідність формування та застосування певних механізмів контролю дрібними акціонерами й кредиторами за діями менеджерів та акціонерів, які володіють контрольним пакетом акцій. І. Храбова [257, с. 63] доводить важливість оптимізації організаційної структури, приведення виконавчих органів відповідно до цілей та завдань, які визначаються акціонерами корпорації. І. Ігнат'єва та О. Графонова [100, с. 101] обґрунтовують, що така організаційна модель повинна ґрунтуватися на потребі збільшення ефективності фінансово-господарської діяльності компанії із подальшим задоволенням інтересів акціонерів. У свою чергу К. Мейер [151, с. 24.] вважає, що застосування певної організаційної моделі повинно бути спрямованим перш за все на захист інтересів акціонерів. Узагальнюючи сутність цього підходу можна стверджувати, що попри наявність певних відмінностей, науковці доводять важливість створення чіткої організаційної моделі, що сприяє налагодження взаємодії між інвесторами та виконавчими органами, зокрема шляхом збільшення ефективності функціонування корпорації.

Другий підхід вбачає в корпоративному управлінні систему, яка забезпечує баланс інтересів власників. Так, Г. Козаченко, А. Воронкова та Е. Коренев [113, с. 97] доводять, що цей баланс повинен бути забезпеченим за рахунок зростання ефективності усіх видів економічної діяльності корпорації та не суперечити положенням чинного законодавства. А. Церкованая [258, с. 27] обґрунтовує доцільність забезпечення балансу і між індивідуальними та суспільними інтересами, одночасного досягнення економічних та соціальних цілей, тобто встановлюючи взаємозв'язок між корпорацією та суб'єктами зовнішнього середовища, наголошуючи на соціальних зобов'язаннях корпорації як суб'єкта господарювання. Є. Палига [178, с. 25] вважає, що баланс інтересів може бути досягнутий через прозорість процедури розподілу прибутку корпорації. Безперечно, застосування цього підходу дозволяє зменшити ймовірність виникнення корпоративних конфліктів, що сприятливо впливає на рівень корпоративної безпеки підприємств.

Третій підхід передбачає суттєве розширення поля застосування корпоративного управління, тобто не обмежуючи його лише корпоративними правами. Така позиція чітко прослідковується у роботах О. Поважного, в яких він дає визначення досліджуваного терміну як «...це спосіб впливу на систему взаємовідносин між органами управління безпосередньо виробництвом, інвесторами, трудовим колективом і державою, яка регламентується законодавчими і нормативними актами, внутрішніми нормативними документами і положеннями з метою підвищення ефективності господарювання — отримання очікуваного прибутку; таке визначення сутності корпоративного управління, очевидно, є найбільш повним узагальненням економічного та законодавчого аспекту управлінського процесу» [184, с. 33]. Аргументи на користь такого підходу знаходимо в доробку В. Євтушевського [84, с. 10], зокрема у вигляді твердження, що сьогодні учасниками корпоративних структур є значна частина населення, а відтак можна говорити про масове соціальне явище у вигляді володіння корпоративними правами. М. Грідчіна [64, с. 75] до числа

зацікавлених осіб відносить окрім учасників та працівників корпорації ще й клієнтів, громадськість, регулюючі органи і державу. Р. Монкс та Н. Міноу [331, с. 18] подають корпоративне управління як стосунки між різними учасниками, а йдеться про широке коло зацікавлених осіб, для узгодженого визначення напрямів розвитку й діяльності корпорації. Л. Довгань, В. Пастухова та Л. Савчук [74, с. 44] акцентують увагу на важливості формування внутрішньо- та зовнішньогосподарських відносин учасниками корпорації. Узагальнюючи, можна стверджувати, що розширення поля застосування корпоративного управління сприяє можливості протидіяти не лише внутрішнім, але й зовнішнім загрозам корпоративної безпеки.

Четвертий — останній — підхід нами сформовано виходячи із різнопланового трактування корпоративного управління, тобто одночасного поєднання різних масштабів сприйняття. Так, С. Пішпек визначає «...у вузькому значенні — забезпечення діяльності менеджерів з управління підприємством в інтересах власників — акціонерів, у більш широкому змісті – захист і врахування інтересів інвесторів, які диференціюються на фінансові і нефінансові» [183, с. 86]. Е. Коротков [9, с. 241] доводить важливість забезпечення високої ефективності корпоративного управління через покращення корпоративної культури, тобто принципів, традицій, установок та поведінки усіх учасників. В. Гриньова та О. Попов [63, с. 41] доводять, що корпоративні відносини поширюються на усі процеси, які мають місце в межах певного підприємства, тобто йдеться й про виробництво і реалізацію продукції і т.д. Широке трактування корпоративного управління дає й Світовий банк, трактуючи його як управління, що «...об'єднує норми законодавства, нормативні акти та практику господарювання в приватному секторі, що дозволяє корпораціям залучати фінансові та кадрові ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність і, таким чином, продовжувати своє функціонування, підвищуючи довгострокову економічну вартість за рахунок збільшення вартості акцій та захищаючи при цьому інтереси акціонерів і суспільства в цілому» [217, с. 114]. Вважаємо, що цей

підхід за рахунок концентрації уваги на усіх процесах, які мають місце в корпорації, дозволяє в повній мірі відобразити сучасні завдання корпоративного управління в умовах національної економіки. Обґрунтовується це тим, що, на відміну від іноземної практики, український досвід управління корпоративними структурами є критично малим, а відтак недоцільним є обмеження лише корпоративними відносинами. Потрібно врахувати і той аспект, що на більшості корпорацій мінотаріями виступають члени трудового колективу, відтак мажоритарії безпосередньо впливають на управління підприємством.

Підводячи проміжні підсумки можна стверджувати, що в теоретичних напрацюваннях відсутнє єдине розуміння сутності корпоративного управління, присутні певним чином відмінні аспекти, які визначають пріоритетні завдання. Застосування іноземного досвіду ускладнене внаслідок інших базових умов створення та функціонування корпоративних структур, а власні методологічні засади перебувають на етапі формування. Вважаємо, що кожен із виділених вище підходів заслуговує на увагу, внаслідок можливості формування підґрунтя для визначення концептуальних засад забезпечення корпоративної безпеки підприємств. Такими засадами уже на цьому етапі дослідження можна вважати те, що без удосконалення корпоративного управління складно забезпечити належний рівень корпоративної безпеки. Інший момент полягає в доцільності максимально широкого трактування корпоративного управління, тобто не обмежуючись корпоративними відносинами, що розширює можливості досягнення завдань корпоративної безпеки, які нами були визначені в попередньому підрозділі.

На наступному етапі дослідження вважаємо за доцільне приділити увагу контекстному розгляду основних моделей корпоративного управління із подальшим встановленням ключових параметрів сучасної моделі, яка характерна для українських корпорацій, що безперечно визначає концептуальні основи забезпечення їх корпоративної безпеки.

Перша модель — англо-американська. Коротко відзначимо її ключові особливості: наявність значної кількості дрібних акціонерів, які мають доволі обмежений вплив на процес визначення розмірів дивідендів та призначення й звільнення менеджерів; основними інвесторами виступають пенсійні та пайові фонди; заборонена законом участь банків у акціонерному капіталі; основний орієнтир можна визначити як збільшення добробуту акціонерів; створення в структурі корпорації ради директорів, яка будучи обрана акціонерами відстоює їх інтереси, здійснює контроль за діяльністю корпорації; максимальна інформативність про поточну діяльність корпорації; простота входження до числа акціонерів; значні за обсягом дивіденди. Можна відзначити наступні аспекти, які безпосередньо впливають на корпоративну безпеку:

- висока інформованість про стан корпорації шляхом щоквартального звітування;
- високий рівень ризику в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності;
- здійснення корпоративного контролю через раду директорів;
- обов'язковість погодження із акціонерами кандидатів на посади директорів та аудиторів;
- контроль за рівнем прибутковості інвестиційних проектів, що уможливорює часткове зменшення фінансових ризиків;
- висока ймовірність виникнення корпоративних конфліктів між акціонерами та менеджерами внаслідок того, що перші вимагають високих дивідендів, а другі — не погоджуються на надто ризикові операції, які дозволяють отримати більший розмір доходів.

Друга модель — німецька. Ця модель має певні суттєві відмінності від першої, зокрема в частині функцій, які виконують банки. Банки можуть виступати як кредитори, акціонерами та депозитаріями. Саме банки є основним джерелом інвестиційних ресурсів для корпорацій. Перехресне інвестування банками та корпораціями. Інший важливий аспект —

двопалатна Рада, яка складається із Виконавчої ради, до складу якої входять менеджери й інсайдери, та Спостережної ради, яка формується з числа акціонерів й працівників компанії. Менш жорсткі вимоги щодо оприлюднення інформації. Спрямованість на досягнення інтересів акціонерів, менеджерів та робітників. Наявні відмінності певною мірою впливають на забезпечення корпоративної безпеки на корпораціях із такою моделлю корпоративного управління:

- за рахунок перехресного інвестування — високий рівень фінансової стійкості;
- вищий рівень збалансованості інтересів учасників компанії;
- нижчі вимоги до інформованості зменшують ступінь прозорості корпоративного управління;
- слабка система захисту дрібних акціонерів через можливість обмеження необхідної кількості акцій для голосування;
- розмежування виконавчих та контрольних функцій за рахунок існування двопалатної системи.

Третя модель — японська. В основі цієї моделі перш за все покладено національні традиції поведінки, внутрішня культура співіснування в громаді. До особливостей цієї моделі можна віднести: ключову роль банків, які є основними акціонерами; банки також виконують роль щодо контрагента, кредитора та консультанта; висока фінансова стійкість та конкурентоспроможність; орієнтація на досягнення суспільних та державних інтересів; високий рівень державного контролю через присутність її представників у раді директорів; жорсткі вимоги до інформування про фінансові результати діяльності компанії та десяти найбільших акціонерів. До особливостей забезпечення корпоративної безпеки можна віднести:

- відсутність зовнішнього контролю за діяльністю корпорації;
- низька ймовірність рейдерської атаки;
- низький рівень захисту прав дрібних акціонерів;
- недостатня гнучкість системи корпоративного управління;

— сильний внутрішній контроль за виконанням окремих проектів, в основі якого лежить особисті контакти та зобов'язання;

— обмежена роль ради директорів, що полягає в затвердженні рішень основних акціонерів.

Підводячи проміжні підсумки можна стверджувати, що для кожної моделі корпоративного управління характерні свої відмінності стосовно можливості забезпечення необхідного рівня корпоративної безпеки. Вважаємо, що ці аспекти є визначальними для формування концептуальних основ забезпечення корпоративної безпеки на українських корпораціях, оскільки сьогодні в українській моделі корпоративного управління прослідковують окремі елементи усіх вище охарактеризованих. Для ретельнішого розгляду цього важливого аспекту приділимо увагу результатам дослідження короткої історії розвитку корпоративного управління в Україні та характеристиці національної моделі корпоративного управління.

У межах доволі короткого проміжку часу, який розпочався на початку 90-х років минулого століття, коли наша країна здобула політичну та економічну незалежність, можна виділити кілька ключових етапів, які характеризують не лише зміни в національній моделі, а фактично набуття нею нових ознак, які характерні для класичних, розглянутих вище моделей. Ця теза ґрунтується на тому факті, що перший етап у межах 1991–1993 рр., дозволив сформувати законодавчу базу розвитку підприємництва й корпоративного сектору зокрема. Так, 27 березня 1991 р. був прийнятий Закон України «Про підприємництва в Україні», 19 вересня 1991 р. — «Про господарські товариства» і т. д. Другий етап, в межах 1993–1995 рр., ознаменувався масовою приватизацією та розподілом державної власності через реалізацію програми сертифікації, що надало національній моделі корпоративного управління ознак аутсайдерської. Особливістю цього етапу можна вважати те, що населення отримало сертифікати, що дозволило кожному громадянину стати акціонером, але низька обізнаність про свої

права, роль й можливості як учасника товариства та небажання колишніх «червоних» директорів ділитися своєю владою та прибутками не сприяли фактичному використанню усіх переваг корпоративної форми власності як це мало місце в країнах із розвинутою економікою. Потрібно додати відсутність реально діючих механізмів контролю за діяльністю корпорацій зі сторони держави, що, зокрема, проявлялося в незадовільному рівні інформативності про фінансово-господарську діяльність корпорації. Доцільно погодитися із аргументами Б. Андрушківа [6, с. 55], що акціонери, які обміняли свої сертифікати на акції, не були готові стати джерелом інвестицій, тобто вкласти гроші в підприємства, які в той період реально відчували голод фінансових ресурсів. Відсутність розвинутого фондового ринку та діючих механізмів взаємодії акціонерів та корпорацій спричинили до масового скуповування акцій інституціональними інвесторами, яке мало місце у 1995–1997 рр. Цей етап — третій — можна визначити як такий, що охарактеризувався: переходом від аутсайдерської моделі до інсайдерської внаслідок формування класу власників, які заволоділи контрольними пакетами акцій та зберегли, або ж отримали, контроль над підприємствами. Поруч із узаконенням прав найбільших акціонерів відбулося створення органів управління акціонерними товариствами та почалося формування корпоративної культури [5, с. 66].

Наступний етап — 1997–2000 рр. — відзначився проведенням грошових аукціонів, які використовувалися для продажу державою пакетів акцій середніх та великих підприємств; зростанням активності біржового та позабіржового обігу акцій; посиленням промислово-фінансових груп. Реалізація державного майна за гроші дозволила визначити реальну ціну активів, але спровокувала появу тіньових схем привласнення держвласності, зокрема через штучне заниження їх вартості, доведення до банкрутства, додаткову емісію акцій із подальшим зменшення державної частки та заволодінням контролем над підприємством і т.д.

Черговий етап — 2000–2017 рр. — створення сучасного корпоративного законодавства шляхом прийняття Законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», Цивільного кодексу України та ін.; початок боротьби з рейдерським захопленням корпорацій; посилення державного контролю за діяльністю акціонерних товариств. Цей етап відзначався, окрім позитивних моментів і певними недоліками, які стосувалися зокрема й низької якості корпоративного управління та фактичну відсутність корпоративного контролю.

З 2017 р. розпочався сучасний етап, який характеризується перш за все прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів», що вніс суттєві зміни в процедуру емісії цінних паперів та оприлюднення інформації про діяльність корпорацій, сприяє збалансуванню системи корпоративного управління. Якщо на першому етапі через високу розпорошеність власності йшлося про наявність у національній моделі ознак аутсайдерської, то сьогодні все більш явними є ознаки інсайдерської моделі, що стало наслідком збільшення концентрації власності.

За доволі короткий історичний проміжок у нашій країні була сформована та зазнала суттєвих видозмін національна модель корпоративного управління. Можна стверджувати, що сьогодні вона характеризується такими параметрами, які не відповідають жодній із існуючих загальновизнаних. Відтак у подальшому визначимо ці ключові параметри як важливі складові формування концептуальних основ забезпечення корпоративної безпеки (рис. 1.12).

Окремі риси, на нашу точку зору заслуговують пояснення. Ключова особливість національної моделі була закладена на перших етапах розвитку корпоративного управління, що передбачали через приватизацію державних підприємств формування акціонерних товариств. Якщо в основі усіх інших моделей створення корпорації лежить укрупнення бізнесу за рахунок

залучення коштів більшої кількості акціонерів, то в українській має місце концентрація більшості акцій в обмеженого кола осіб.

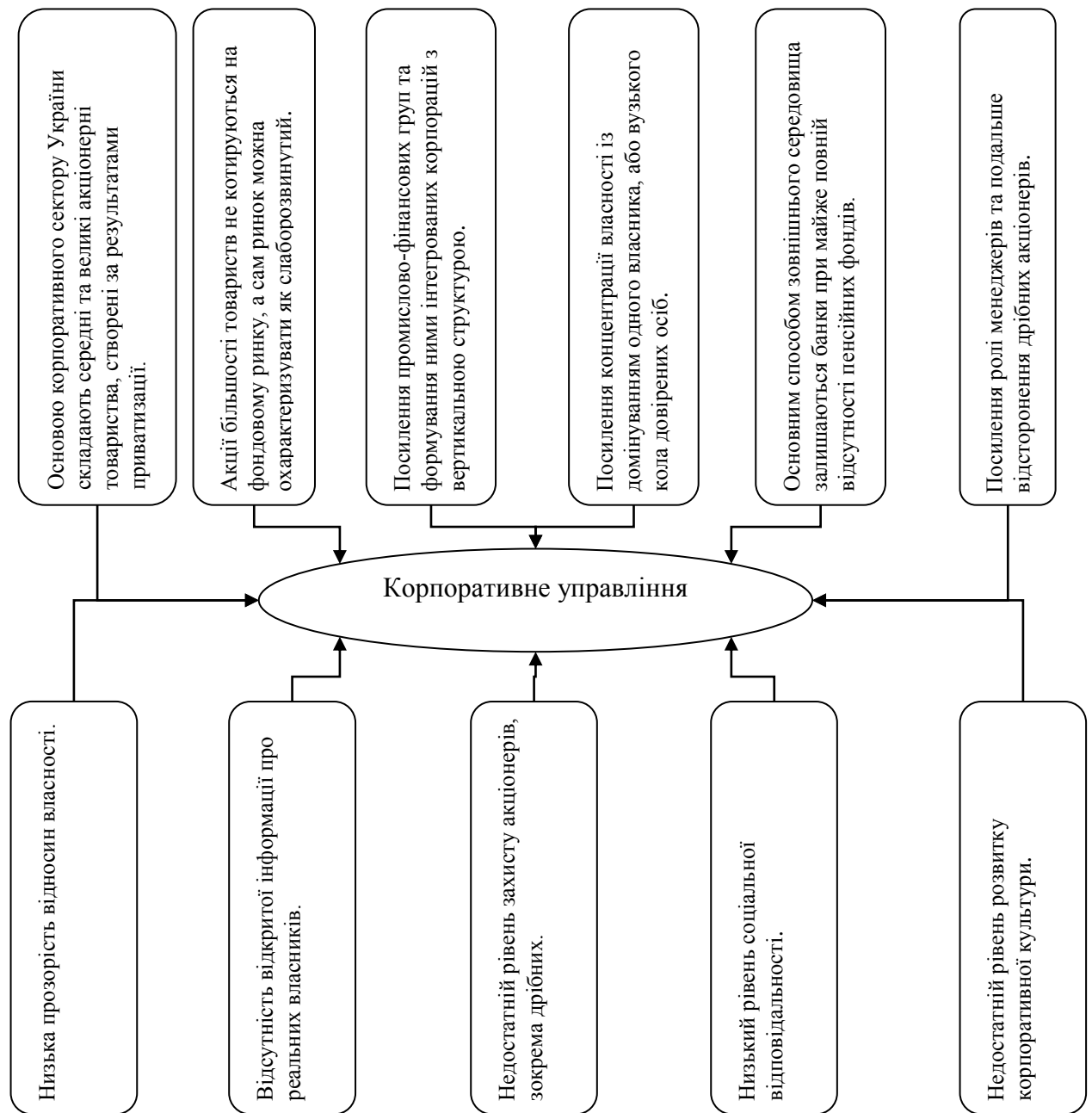


Рис. 1.12. Характерні риси національної моделі корпоративного управління,
сформовано автором

Не можна оминати увагою і факт наявності акцій більшості корпорацій у держави, тобто прослідковується певна схожість із японською моделлю. Поруч з цим, відмінностями є як те, що держава в Японії присутня як учасник у всіх корпораціях, а інша — ефективність управління. Частка

держави в українських корпораціях має чітку тенденцію до зменшення, на чому буде зосереджено увагу в наступних розділах дисертаційної роботи.

Відмінною особливістю є й те, що у громадян відсутні мотиви до придбання акцій внаслідок низького рівня виплати дивідендів, тобто більшість корпорацій функціонують за закритим принципом. Має місце і посилення ролі менеджерів та подальше відсторонення дрібних акціонерів, а також виведення фінансових ресурсів в офшорні зони.

Основним способом зовнішнього середовища залишаються банки при майже повній відсутності пенсійних фондів. Йдеться про банки, які пов'язані із певною промислово-фінансовою групою, або ж входять до її складу. Чітко прослідковуються тенденції щодо посилення промислово-фінансових груп та формування ними інтегрованих корпорацій з вертикальною структурою. За рахунок зрощення бізнесу та політики вплив держави на такі промислово-фінансові групи суттєво обмежений.

Узагальнюючи можна стверджувати, що національна модель суттєво різниться від інших, а її поточні риси можна визначити як тимчасові, які будуть в подальшому змінюватися під впливом макроекономічних процесів. Інший важливий підсумок який можна сформулювати полягає в тому, що поточна ситуація в корпоративному секторі національної економіки характеризується наявністю ряду суттєвих проблем, розв'язання яких можливе завдяки забезпеченню на належному рівні корпоративної безпеки (рис. 1.13).

Сутність більшості із визначених концептуальних основ нами уже частково розглянуто в процесі дослідження особливостей формування корпоративного сектору в Україні та розвитку корпоративного управління. Водночас окремі потребують ретельнішого обґрунтування шляхом викладення авторського трактування. Розпочнемо з того, що стрілки, які скеровані від і до певного учасника відносин вказують, що кожна із концептуальних засад як стосується, так і повинна бути забезпечена його діями.

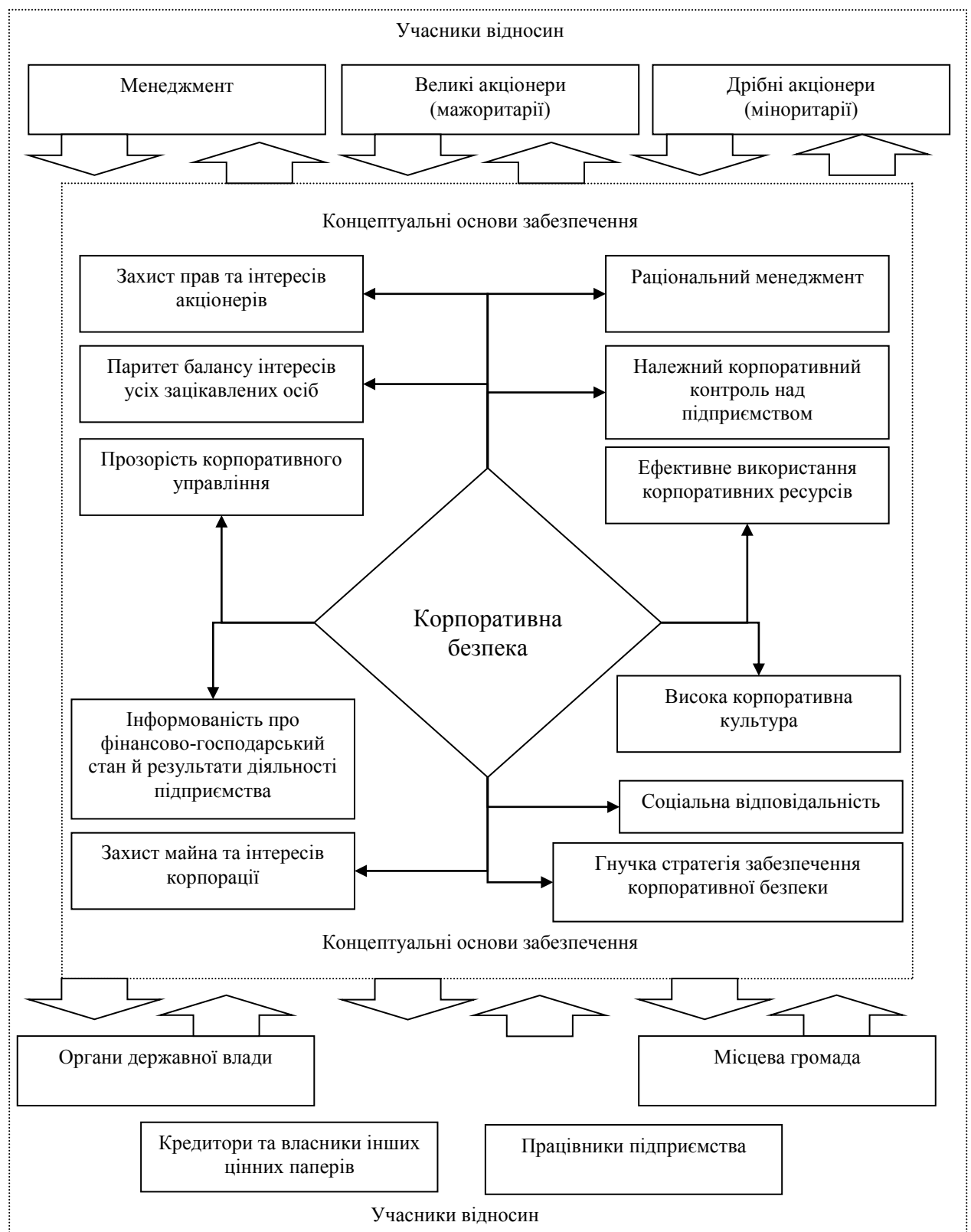


Рис. 1.13. Концептуальні основи забезпечення корпоративної безпеки підприємств, сформовано автором

Наприклад, інформованість про фінансово-господарський стан й результати діяльності підприємства залежить від менеджменту, який повинен

сформувати необхідне інформаційне забезпечення та дати доступ до нього зацікавленим особам, тобто іншим учасникам. Рішення про створення такого інформаційного забезпечення залежить від акціонерів, зокрема в умовах українських корпорацій, на чому наголошувалося вище, від мажоритаріїв та від державних органів, які можуть на законодавчому рівні зобов'язати до надання такої інформації. Іноземний досвід, зокрема країн, які застосовують англо-американську модель, доводить, що висока інформованість сприяє:

- зменшенню внутрішнього корпоративного напруження у стосунках між учасниками;
- налагодженню співпраці із органами місцевої влади;
- стає підґрунтям для можливості реалізації стратегічних планів завдяки підтримці працівників підприємства;
- забезпечує покращенню репутації корпорації, формує основи для посилення конкурентної позиції на ринку і т. д.

Позитивні моменти від збільшення інформованості не повинні спричинити виникнення загроз, зокрема пов'язаних із втратою конфіденційної інформації, розголошення якої може спричинити погіршення конкурентних позицій підприємства. Відтак саме в процесі забезпечення корпоративної безпеки необхідно забезпечити баланс у задоволенні інформаційних потреб усіх учасників.

Нами уже наголошувалося в структурі власності більшості українських корпорацій основна частка належить одному акціонеру, або ж пов'язаній між собою невеликій групі осіб. Великі акціонери безпосередньо впливають на менеджерів та здійснюють управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Виділена нами концептуальна основи як «паритет балансу інтересів усіх учасників» покликана сприяти досягненню інтересів усіх учасників. Важливість вирішення цієї проблеми пов'язано ще й з тим аспектом, що в більшості дрібними акціонерами виступають працівники підприємства, відтак обмеження їх прав як учасників суттєво впливає не лише на продуктивність праці, але й спричиняє виникнення суттєвих

внутрішніх загроз. Відтак забезпечення корпоративної безпеки повинно ґрунтуватися на врівноваженні потреб та інтересів усіх учасників, зокрема і шляхом виплати дивідендів акціонерам, перш за все міноритаріям, та їх участі в управлінні корпорацією.

Прозорість корпоративного управління формує в акціонерів довіру до корпорації, до менеджерів, які повинні максимально ефективно використовувати залучені інвестиції. Відтак налагодження взаєморозуміння й взаємодії між менеджерами та акціонерами повинно здійснюватися в межах забезпечення належного рівня корпоративної безпеки. Зазначене ґрунтується на тому факті, що в обох цих груп наявні певним чином відмінні інтереси, а з врахуванням національних особливостей йдеться фактично про три групи: менеджери, великі та дрібні акціонери. Реальний вплив кожної групи на фінансово-господарську діяльність українських корпорацій нами був уже розглянутий, але поточний етап розвитку корпоративного сектору вимагає узгодження, що без прозорого корпоративного управління неможливо. Саме забезпечення корпоративної безпеки повинно зменшити ймовірність виникнення загроз у взаємовідносинах цих учасників та забезпечити найбільш ефективну їх взаємодію.

На процес здійснення корпоративного контролю, зважаючи на важливість його ролі в забезпеченні корпоративної безпеки, нами буде увага зосереджена в наступних підрозділах дисертаційної роботи, але уже на цьому етапі доцільно підкреслити, що саме цей інструмент дає змогу зменшити протиріччя у сфері корпоративних відносин. Корпоративний контроль повинен застосовуватися не лише акціонерами стосовно менеджерів для перевірки результативності їх дій щодо управління підприємством, але й дрібними акціонерами та кредиторами стосовно мажоритаріїв, загальними зборами акціонерів щодо рішень наглядової ради, державою щодо ефективності використання її корпоративних прав і т.д. Як і раніше наголошуємо, що ця концептуальна засада стосується усіх учасників, оскільки дозволяє формувати допустимі межі дій, вихід за які буде

передбачати адекватну реакцію інших сторін. Застосування корпоративного контролю повинно забезпечити не лише стабілізацію ситуації, але й надати необхідну інвестиційну привабливість українським корпораціям при їх виході на зовнішні ринки, укладанні зовнішньоекономічних контрактів і т.д.

Захист майна та інтересів корпорації з однієї сторони виходить за рамки корпоративних відносин, але з іншої, на чому уже наголошувалося, корпоративна безпека включає усі процеси фінансово-господарської діяльності підприємства, в т. ч. фізичний захист майна, фінансових та інформаційних ресурсів, персоналу та й акціонерів. Нами лише було зазначено, що на четвертому етапі розвитку корпоративного управління в Україні було здійснено на державному рівні перші кроки щодо боротьби з рейдерством. Сьогодні можна вважати, що загроза рейдерського захоплення є чи не найбільш суттєвішою для будь-якої корпорації. Захист від дій рейдерів, які об'єднуються у професійні групи до числа яких входять не лише фізично міцні бійці, але перш за все висококваліфіковані юристи та економісти, не може обмежуватися силовим захистом, а потребує консолідації зусиль усіх підрозділів корпорації під керівництвом суб'єктів безпеки із отриманням необхідної підтримки від правоохоронних органів. Проблеми захисту від рейдерських атак є актуальною, відтак потребує ретельнішого розгляду із зосередженням уваги на можливість її вирішення перш за все на рівні держави.

Застосування раціонального менеджменту — важлива концептуальна основа, адже йдеться про ефективне здійснення виконавчих органів своїх завдань щодо управління діяльністю підприємства, при цьому мінімізуючи наявні ризики та забезпечуючи необхідний рівень прибутку для виплати дивідендів акціонерам. Корпоративна безпека покликана не лише узгодити завдання, які ставляться перед менеджментом, з інтересами акціонерів, але й унеможливити зловживання щодо неефективного використання корпоративних ресурсів чи виведення активів на непідконтрольні корпорації структури.

Суттєвою відмінністю національної моделі корпоративного управління від іноземних є й недостатній рівень корпоративної культури. Об'єктивними причинами можна вважати спадок планової економіки, коли держава створювала підприємство, забезпечувала його ресурсами, визначала асортимент продукції та й здійснювала реалізацію продукції. За таких умов співпраця між окремими учасниками відносин була обмежена і мала місце під контролем державних органів. Сьогоднішні умови ведення бізнесу вимагають як формування взаємної довіри, так і врахування інтересів усіх учасників, адже недовіра та нечесні дії призводять до втрати репутації, пониження конкурентних позицій і т.д., тобто розвиток корпоративної культури стає все актуальнішим, що знову ж таки пов'язано із корпоративною безпекою.

Сьогодні ще не актуалізується важливість соціальної відповідальності корпорації перед власними працівниками та місцевою громадою. Пов'язано це із необхідністю вирішення нагальних поточних проблем, але не виходячи із стратегічних цілей. Лише в останні роки Україна відчула проблему «кадрового голоду», а бізнес робить перші кроки по збереженню кадрового складу. Поступове усвідомлення того факту, що найціннішим ресурсом є все таки працівник, а його не лише мотивація, але й втримання на робочому місці уже не залежить від рівня заробітної плати, а потребує застосування комплексного підходу, вимагає говорити про актуальність соціальної відповідальності. Окремо потрібно наголосити і на важливості співпраці із місцевими органами влади, представниками громадських організацій, громадськими активістами, які можуть не лише позитивно вплинути на сприйняття компанії місцевим населенням, але й сприяти у вирішенні ряду важливих проблем, зокрема в сфері корпоративної безпеки.

Підводячи підсумки можна стверджувати, що в цьому підрозділі шляхом дослідження сутності корпоративного управління, на основі визначення ключових параметрів основних моделей корпоративного управління та окреслення особливостей національної, обґрунтовано концептуальні основи

забезпечення корпоративної безпеки українських корпорацій. Наш підхід передбачав на основі визначення проблем, які безпосередньо мають місце в діяльності корпорацій в Україні, шляхом вивчення іноземного досвіду обґрунтування концептуальних основ, які повинні уможливити, через забезпечення належного рівня корпоративної безпеки, досягнення інтересів усіх зацікавлених осіб. Сформовані концептуальні основи становлять основу наукового дослідження та будуть використані в наступних підрозділах для удосконалення корпоративної безпеки шляхом розроблення теоретико-методологічних та методико-прикладних засад як основи розвитку корпоративного сектору в нашій країні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. З'ясовано, що проблема забезпечення безпеки є актуальною не лише сьогодні, але перебувала завжди у центрі уваги філософів, мислителів, науковців, представників влади і т.д., оскільки була і є безпосередньо пов'язаною із існуванням та продовженням людського роду. Намагання забезпечити собі та найближчому оточенню безпечні умови існування підштовхувало людей до поклоніння богам, жертвоприношення, покірного ставлення до правлячої верхівки, а також до об'єднання населення у громади із подальшим формування держави. Обґрунтовано, що сьогодні значення терміну «безпека» не зменшилось, а зросло, адже застосування йому знаходиться в усіх сферах людської діяльності від забезпечення національної безпеки до проблем особистої безпеки кожного громадянина.

2. З позиції формування теоретичного базису забезпечення корпоративної безпеки підприємств було визначено основні підходи до сучасного трактування терміну «безпека» («стан», якому притаманна захищеність від негативного впливу навколишнього середовища; «діяльність», тобто реалізація комплексу захисних заходів з метою стабілізації ситуації та відновлення прийнятного стану; відсутність небезпек, ризиків та загроз, дія яких має руйнівний характер щодо об'єкта захисту), які

формують загальне уявлення стосовно спектру завдань, які можуть стояти перед суб'єктами безпеки в умовах певного підприємства, та обґрунтовують важливість вивчення усіх складових понятійно-категоріального апарату.

4. Визначено тісний взаємозв'язок між термінами «безпека» та «розвиток», у відповідності з яким забезпечення безпеки спрямовано на формування безпечних умов розвитку, а розвиток, тобто перехід до якісно нового стану об'єкта, що передбачає трансформацію внутрішніх елементів, зв'язків та взаємозалежностей, збереження життєздатності системи для подальшого функціонування, тобто удосконалення процесу забезпечення безпеки. Доведено, що небезпека є параметром існування будь-якої соціально-економічної системи, оскільки будь-яка відкрита соціально-економічна система не може існувати в умовах абсолютної безпеки. Обґрунтовано, що розвиток системи залежить від здатності контролювати рівень небезпеки, зокрема шляхом розроблення та реалізації захисних заходів щодо виникнення та дії ризиків і загроз. В наслідок того, що першопричинами виникнення загроз є дії певних зовнішніх та внутрішніх чинників, важливим є розроблення систем безпеки, здатних відстежувати зміни та вчасно ідентифікувати виникнення загроз із можливістю застосування захисних заходів на ранніх етапах для мінімізації негативних наслідків. Підприємницька діяльність пов'язана із ризиком, оскільки він виникає в процесі прийняття будь-якого управлінського рішення та в наслідок зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. У відповідності до цього, обґрунтовано, що одним із ключових завдань для суб'єктів безпеки повинно стати інформаційне забезпечення управління з акцентом на безпекові аспекти діяльності суб'єкта господарювання з метою зменшення невизначеності.

5. Дослідження історичних етапів виникнення та поширення корпоративної форми організації підприємницької діяльності дозволило сформувати генезу із визначенням основних чинників, які сприяли розвитку корпорацій. З'ясовано юридичні аспекти застосування терміну «корпорація»

в країнах-лідерах економічного розвитку, під яким у Великобританії розуміють будь-які юридичні особи, в Німеччині – акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, повні товариствами, командитні товариства та негласні товариства, в Японії – партнерства (аналог товариства з обмеженою відповідальністю) та акціонерні товариства. Визначено, що до корпорацій відносяться не лише акціонерні товариства, але й інші юридичні особи. Виявлено, що в Україні сьогодні юридично не врегульовано питання застосування терміну «корпорація», що спонукає до більш активного застосування світової практики та суттєвого розширення кола суб'єктів господарювання для яких є актуальним вирішення проблеми забезпечення корпоративної безпеки.

6. З'ясовано, що в науковій літературі термін «економічна безпека підприємства» визначається виходячи із тлумачення підприємства як соціально-економічної системи, що перебуває під впливом зовнішнього середовища й внутрішніх змін та потребує захисту, який полягає в діях суб'єктів безпеки стосовно об'єктів безпеки. Обґрунтовано, що сьогодні наявні ознаки наступного етапу наукового поступу, який полягає у переході від трактування безпечних умов стійкого розвитку підприємств шляхом забезпечення економічної безпеки до їх формування через корпоративну безпеку. Запропоновано тлумачити корпоративну безпеку підприємства як діяльність спрямовану на досягнення взаємоузгоджених корпоративних інтересів шляхом ефективного використання наявних ресурсів та захисту від негативної дії загроз, що уможливорює формування безпечних умов для стійкого розвитку підприємства. Визначено мету корпоративної безпеки як реалізацію комплексу взаємоузгоджених заходів спрямованих на формування безпечних умов функціонування та розвитку корпорації із відповідною деталізацією ключових завдань для суб'єктів безпеки.

7. Досліджено параметри основних моделей корпоративного управління (англо-американська, німецька та японська), що дозволило в подальшому охарактеризувати національну модель, яка є відмінною, але в ній присутні

елементи інших. З'ясовано, що ключові особливості національної моделі були закладені на перших етапах розвитку корпоративного управління, що передбачали через приватизацію державних підприємств формування акціонерних товариств. Визначено, що національна модель суттєво відрізняється від інших, а її поточні риси можна визначити як тимчасові, які будуть в подальшому змінюватися під впливом макроекономічних процесів.

8. Визначено основні особливості розвитку корпорацій в Україні, які суттєво впливають на процес забезпечення корпоративної безпеки: чітко прослідковуються тенденції щодо посилення промислово-фінансових груп та формування ними інтегрованих корпорацій з вертикальною структурою; за рахунок зрощення бізнесу та політики вплив держави на такі промислово-фінансові групи суттєво обмежений; у громадян відсутні мотиви до придбання акцій внаслідок низького рівня виплати дивідендів, тобто більшість корпорацій функціонують за закритим принципом; має місце посилення ролі менеджерів та подальше відсторонення дрібних акціонерів, а також виведення фінансових ресурсів в офшорні зони; основним способом зовнішнього середовища залишаються банки, які пов'язані із певною промислово-фінансовою групою, або ж входять до її складу, при майже повній відсутності пенсійних фондів.

9. Обґрунтовані концептуальні основи забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств, які передбачають орієнтацію на: захист прав та інтересів акціонерів; паритет балансу інтересів усіх зацікавлених осіб; прозорість корпоративного управління; раціональний менеджмент; належний корпоративний контроль над підприємством; ефективне використання корпоративних ресурсів; інформованість про фінансово-господарський стан й результати діяльності підприємства; захист майна та інтересів корпорації; висока корпоративна культура; соціальна відповідальність.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [272; 279; 281-282; 285; 292; 298; 300]

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Методологічні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства

Здатність сформувати безпечні умови функціонування певного підприємства визначає його можливість забезпечити досягнення інтересів власників, працівників, контрагентів та інших зацікавлених сторін. Безпечність умов визначається не лише контрольованістю внутрішніх процесів та захистом від негативного впливу зовнішнього середовища, але й створенням умов для розвитку. Ключові завдання корпоративної безпеки полягають як у збереженні цілісності підприємства, ефективності функціонування та взаємодії із зовнішнім середовищем, так й узгодження взаємовідносин між основними групами учасників, тобто менеджментом, великими та дрібними акціонерами, органами державної та місцевої влади, кредиторами та ін. Вирішення таких завдань неможливо без використання ідеї системності. Більш того, доцільно погодитися із думкою С. Ілляшенка [104, с. 51], що забезпечення безпеки повинно здійснюватися із використанням відповідної методології, без спрощення, слабкого обґрунтування та поверхневого застосування. Якщо економічна безпека сьогодні має сформований методологічний базис, то стосовно корпоративної безпеки доцільно говорити скоріше про зростаючу потребу в теоретичних напрацюваннях зі сторони бізнес-середовища. Відмінності в процесі формування корпоративного сектору та розвитку корпоративного управління унеможливають запозичення іноземного досвіду. Відтак постає завдання у формуванні методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки підприємств, в основі яких доцільно покласти ідею системності.

В основі сучасного трактування терміну «система» лежить давньогрецьке слово *συστήμα*, що можна перекласти як «поєднання»,

«об'єднання окремих складових або частин в ціле». Сьогодні системний підхід, застосовується в тих випадках, зокрема в економіці, коли потрібно охарактеризувати, визначити параметри існування й розвитку об'єкта, що складається із певної сукупності частин, які характеризуються частково відмінними параметрами та зв'язками різної сили.

Потрібно визнати, що термін «система» має глибокі історичні корені і пов'язано це із бажанням людини зрозуміти сутність явищ і процесів, які її оточують, усвідомлення їх складності та впорядкованості із подальшим бажанням пізнати структуру та взаємозв'язок між окремими складовими.

Формування уявлень про сутність системи можна знайти у філософських трактатах Анаксагора, Левкіппа й Демокрита, твердженнях Цицерона та сформованих постулатах Епікура, Евкліда, Платона та інших мислителів античного світу. Вважається, що до створення першої системи в найбільшій мірі причетний Аристотель. Такою системою стала держава, в основі якої лежало поєднання можливості та необхідності досягнення спільних інтересів індивідуумів. Платон вбачав у державі як системі можливість зменшення суперечностей між окремими особистостями, їх примирення задля досягнення спільної мети. Ідеї Аристотеля й Платони були розвинуті в концепціях Б. Спінози, Г. Лейбніца, К. Ліннея та інших послідовників.

Епоха Відродження ознаменувалася посиленням онтологічного трактування сутності системи, що полягало у її розумінні як такої, що створена без участі людини, незалежної, вплив на яку обмежений. У подальшому, поруч із онтологічним трактуванням виникає й гносеологічне, які певним чином були об'єднані у працях І. Канта. Гносеологічне уявлення спрямоване на застосування системи як інструменту для пізнання оточуючого світу. В цьому контексті доцільно процитувати Г. Гегеля — «... будь-який предмет — це щось ціле. Як ціле він складається з частин, а частини — з елементів. Відповідно, щоб пізнати предмет (отримати його поняття), необхідно спочатку виявити всі його частини та елементи, а потім

подумки зв'язати їх воєдино так, щоб вийшло розуміння цілого. ... Отже, щоб отримати всебічне розуміння поодинокого предмета, необхідно вивчити не тільки сам предмет, а й ту систему (загальність), якій він належить» [243]. У цьому визначенні визначається структура системи, тобто поєднання окремих частин та наголошується на необхідність вивчення кожного елемента для розуміння змісту усієї їх сукупності, тобто системи.

Серед доробку інших науковців, які сприяли формуванню основ системного підходу доцільно відзначити результати наукового пошуку К. Маркса, який визначав сутність системи з позиції матеріалізму, та Ф. Енгельса, що розглядав систему як організовану сукупність елементів, поєднаних зв'язками, що може існувати в природі та суспільстві. Не можна оминати увагою й напрацювання А. Богданова, В. Вернадського та Т. Котарбінського, які спричинилися до формування принципів дослідження систем.

Спроби визначити сутність системи не були припинені у XVIII–XIX ст., які ознаменувалися як відмовою від онтологічного уявлення, так й спробою застосування математичного підходу, який передбачав концентрацію уваги на окремих елементах та ігнорування системи як цілого. Завдяки напрацюванням Л. Берталанфі, який сформував основи загальної теорії систем, у XX ст. відбулося повернення до онтологічного трактування із акцентом на цілісності системи. Часткова відмова від елементризму, тобто концентрації уваги виключно на складових системи, механіцизму, що передбачав трактування цілого як суми його складових, та редукціонізму, який був спрямований на подання складного як щось просте, дозволили суттєво розширити сферу застосування системного підходу, зокрема при вивченні суспільства та процесів, які супроводжують його розвиток.

Узагальнюючи можна стверджувати, що системний підхід, в основі якого й лежить термін «система», формувався упродовж тривалого періоду, відображаючи при цьому явлення людини про оточуючий світ та свою роль у його пізнанні. В сьогоденнішому трактуванні системи, яке використовуються

у всіх сферах людської діяльності, присутні елементи, які були визначенні ще філософами античного світу та в подальшому розвинуті науковцями наступних поколінь.

Сучасне трактування терміну «система» характеризується наявністю різних точок зору. Відтак вважаємо за доцільне перш за все приділити увагу довідниковій літературі. У словнику І. Даля, який датується серединою XIX ст., цей термін визначений як «...план, порядок розташування частин цілого, визначене улаштування, хід чого-небудь у послідовному, доладному порядку» [240]. У словнику Webster's Revised Unabridged Dictionary датований 1913-м та 1928-м роками наявні певним чином відмінні визначення, але ключовим залишається «...сукупність чогось, упорядкована як ціле...» [333]. У словнику Д. Ушкова [264], станом на першу половину XX ст., наголошується на інших аспектах, зокрема приділяється увага розташуванню і взаємозв'язку між складовими частинами цілого. У словнику С. Ожегова та Н. Шведової [240] поруч із цілісністю визначається важливість взаємозв'язків між складовими. Схожі моменти лежать в основі визначення, що присутнє у Великому тлумачному словнику сучасної української мови: «... 3) сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням; ... 5) будова, структура, що становить єдність закономірно розташованих та функціонуючих частин» [38, с. 366]. Відтак можна стверджувати, що в довідниковій літературі присутні визначення, які, не враховуючи специфіку застосування терміну в певній сфері, акцентують увагу на ключових рисах системи як цілісності, взаємозв'язку між складовими, чіткості структури та об'єднаністю спільними ознаками, що в подальшому може бути використано як основа для формування методологічних засад формування системи корпоративної безпеки українських підприємств.

Здійснене узагальнення дозволило виявити, що з однієї сторони в науковій літературі відсутнє єдине трактування терміну «система», а з іншої — попри певні відмінності основа залишається схожою. Перш за все

вважаємо за доцільно процитувати визначення Л. Берталанфі який подає систему як «...будь-яку кількість елементів, будь-якої матеріальної природи, які знаходяться в певних відносинах один одного» [23, с. 23–82]. Схоже трактування запропоновано О. Жилінською — «...це впорядкована безліч елементів (компонентів), що перебувають у взаємному зв'язку, залежності й взаємодії один з одним і на цій основі утворюють цілісну єдність» [89, с. 41]», хоча в ньому авторка наголошує на важливості не лише поєднання окремих складових, а перш за все на зв'язку, який визначає взаємозалежність й взаємодію. Наступне визначення — авторства К. Сороки [223, с. 16] доповнює попереднє шляхом введення трьох важливих параметрів для існування системи: роль зв'язку між елементами для формування цілісності; взаємодія системи із середовищем; наявність у системи властивостей, які відсутні в кожному із її елементів. В. Сагатовський [213, с. 323] у власному визначенні підкреслює важливість структури для існування системи, її цілісності. Ф. Перегудов та Ф. Тарасенко [181, с. 83] приділяють увагу відокремленості складових системи від середовища. Серед інших визначень доцільно процитувати авторства М. Бідняк та В. Біліченко, яке максимально наближено до трактування підприємства як соціально-економічної системи — «...система є не просто сукупністю одиниць, коли кожна частка керується законами причинного зв'язку, що діє на неї, а сукупністю відносин між цими елементами. Це в цілому визначає структуру системи, де існує матеріалізована частина — об'єкт та абстрактна частина — сукупність організаційних відносин між елементами об'єкта» [26, с. 56]. У науковій літературі присутні й більш лаконічні визначення, зокрема Г. Буша як «...усе, що складається зі зв'язаних одна з одною частин» [33, с. 17]. Узагальнюючи можна стверджувати, що кожне визначення відображає певну специфіку тих явищ та процесів, для визначення сутності яких застосовується система. Окрім цього, не потрібно забувати і про подальшу дискусію в наукових колах, яка передбачає певне поєднання онтологічних та гносеологічних уявлень про систему. Поруч з цим здійснене узагальнення дозволяє

окреслити сукупність спільних якісних характеристик, які притаманні для системи (рис. 2.1).

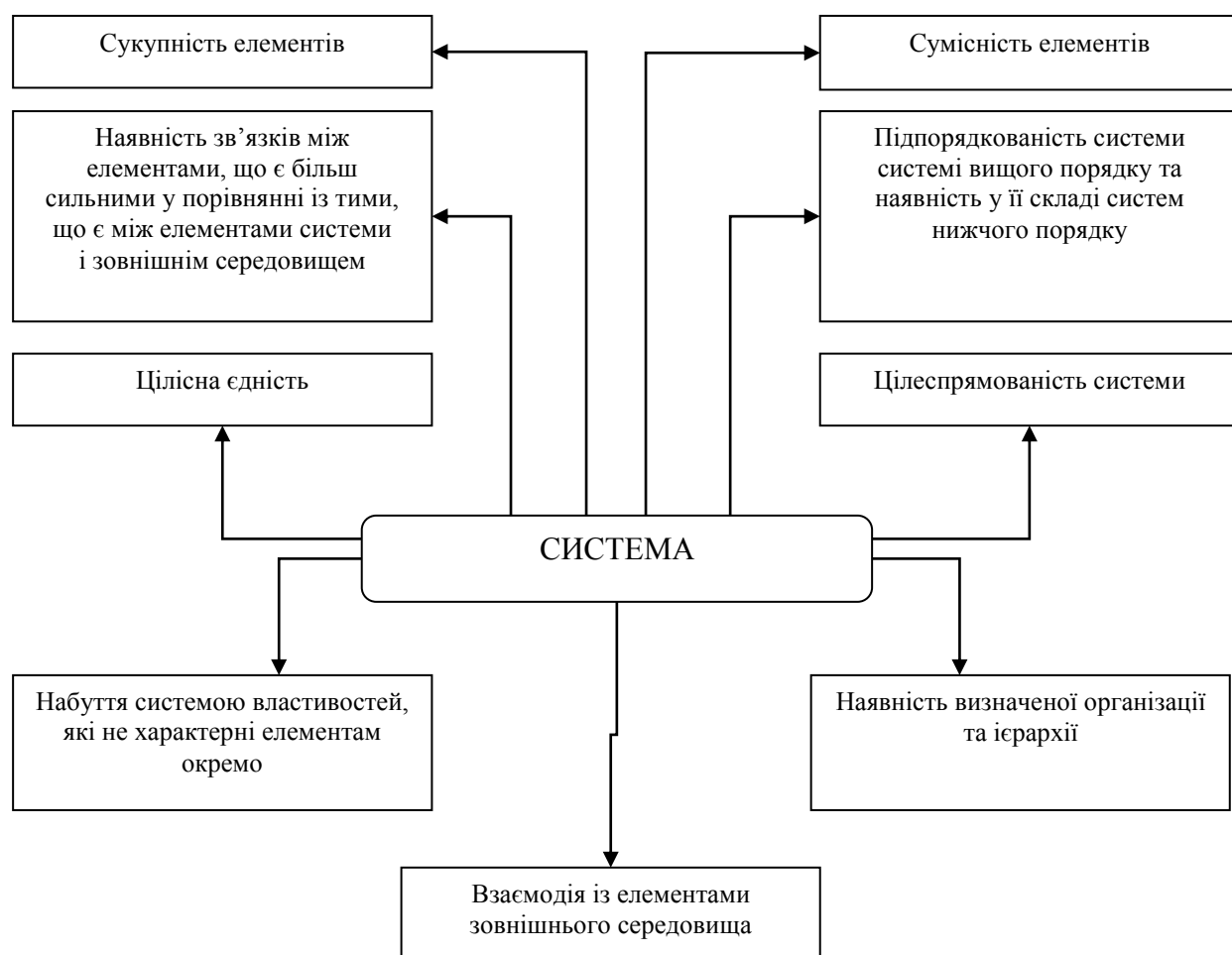


Рис. 2.1. Якісні характеристики системи, *сформовано автором на основі* [24, с. 22–26; 47, с. 54–60; 56, с. 29–36; 26, с. 56]

Окремі якісні характеристики потребують роз'яснення, зокрема в безпековому аспекті. Так, система будь-яка соціально-економічна система, зокрема підприємство не може бути закритою, тобто має місце взаємодія із зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище можна визначити як всі елементи, які не входять до системи, вони існують поза її межами. Доцільно погодитися із думкою О. Кустовської, яка визначає зовнішнє середовище як таке, що «...складається з багатьох природних, суспільних, інформаційних, економічних, виробничих та інших факторів, які впливають на систему та й

самі певною мірою перебувають під впливом цієї системи» [136, с. 22–23]. Внутрішнє середовище, у свою чергу, утворюється елементами системи, які об'єднанні спільною метою.

Зовнішнє середовище може впливати на систему як позитивно, так й негативно, що залежить від сумісності інтересів. Цілісність системи визначається її життєздатністю, що безпосередньо пов'язано із стійкістю та здатністю адаптуватися до нових умов функціонування.

Існування системи, тобто збереження її цілісності, залежить від здатності узгоджувати інтереси усіх елементів та протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища. Ця теза узгоджується із сутністю безпеки та корпоративної безпеки зокрема, які нами були розглянуті у попередньому розділі цього дослідження. Логічним продовженням буде твердження, що забезпечення цілісності підприємства як соціально-економічної системи потребує формування системи нижчого порядку — системи корпоративної безпеки підприємства. Потрібно підкреслити, що для системи корпоративної безпеки як і для підприємства як системи характерні аналогічні якісні характеристики. Саме ці характеристики дозволяють сформулювати методологічні засади розроблення та створення системи корпоративної безпеки в умовах українських підприємств.

Вважаємо за доцільне привести ще один аргумент, який доводить важливість формування системи корпоративної безпеки підприємства. Хоча основою його є філософське трактування вирішення проблеми життя і смерті, але воно знайшло відображення і в економіці. Можна визначити існування двох підходів. В основі першого лежать висловлювання Сократа «... всі люди смертні. Сократ — людина, отже, Сократ смертний» [315, с. 73]. Прихильниками цього підходу були Ф. Енгельс, Б. Стреллер та їх послідовники, які доводили, що будь-яка система приречена на руйнування. Інший підхід, основу якого була закладена філософами М. Волькенштейном, К. Ламонтом, К. Тринчером та ін. обґрунтовує безсмертність систем, беручи за основу твердження, що ланцюг тваринного світу упродовж тисячоліть є

нерозривним. Вважаємо, що обидва підходи є цікавими, а їх елементи можна використати в процесі дослідження. Так, будь-яка система може бути зруйнованою, але тривалість її існування залежить не лише від зовнішнього середовища, а перш за все від здатності протидіяти його негативному впливу та ефективно використовувати додаткові можливості, які виникають у процесі взаємодії. Основою тривалого існування та досягнення інтересів усіх елементів системи залежить від формування безпечних умов функціонування та розвитку, що потребує створення відповідної системи безпеки — системи корпоративної безпеки підприємства.

Здійснене дослідження дозволило виявити, що в науковій літературі відсутнє єдине розуміння сутності терміну «система безпеки підприємства». Так, З. Живко [87, с. 22–23] обґрунтовує доцільність виділення систем різних порядків, тобто «супер систему», «велику систему», «підсистему» та її елементи. На думку цього автора систему безпеки доцільно віднести до великих систем, а різниця між виділеними різновидами полягає не у кількісних, а в якісних параметрах. З цією точкою зору можна погодитися і тій частині, що вона відповідає обґрунтованому вище взаємозв'язку між підприємством як соціально-економічною системою та системою корпоративної безпеки підприємства як системою нижчого порядку.

У монографії В. Мак-Мака обґрунтовано, що система безпеки підприємства повинна складатися із «...наукової теорії безпеки, політики і стратегії безпеки, засобів і методів забезпечення безпеки» [145, с. 45]. Вважаємо, що цей підхід є важливим, адже не деталізуючи окремі організаційні аспекти забезпечення безпеки він обґрунтовує як застосування теорії безпеки, так й необхідність формування стратегії її застосування.

Доволі схожими є підходи інших науковців щодо суті системи безпеки підприємства. Так у визначенні В. Ірочкіної акцентовано увагу на організаційних засадах — «організована сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів, заходів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства, держави від внутрішніх і зовнішніх

загроз» [145, с. 47], М. Зацеркляного та О. Мельникова на забезпеченні захисних заходів — «сукупність взаємозалежних заходів організаційно-правового характеру, за допомогою яких здійснюється захист підприємницької діяльності від реальних або потенційних дій фізичних чи юридичних осіб, які можуть призвести до істотних економічних втрат» [95, с. 112], О. Долженков, Ж. Жуковська та О. Головченко на реалізації захисних заходів — «...сукупність взаємозалежних заходів організаційно-правового характеру, які здійснюються з метою захисту підприємницької діяльності від реальних чи потенційних дій фізичних чи юридичних осіб, що може призвести до істотних економічних втрат» [76, с. 45].

Вважаємо, що найбільш ґрунтовно сутність системи безпеки сформовано у визначенні Г. Мінаєва — «...забезпечують максимально повний захист життєво-важливих інтересів соціальної системи від загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх. У системі безпеки організації безперервно протікають процеси взаємодії та протиборства життєво-важливих інтересів організації (суб'єкта господарювання) з загрозами цим інтересам, як ззовні, так і з середини. При цій взаємодії та протиборстві інтереси та загрози постійно відчують дію управляючої системи. Як цільова функція цієї системи виступає ступінь захищеності інтересів організації від загроз. Систему безпеки створюють фактори навколишнього середовища, функціональна система (власне система безпеки) та організаційно-управляюча система (система забезпечення безпеки)» [163, с. 37]. У цьому визначенні, на нашу точку зору, ключовим є: узгодження інтересів як між внутрішніми елементами системи, так і стосовно зовнішнього середовища; захист від негативної дії внутрішніх та зовнішніх загроз; створення системи безпеки здійснюється факторами зовнішнього та внутрішнього середовища.

У науковій праці Г. Мінаєва [163, с. 38] також обґрунтовується сутність родової та видової частин функції безпеки будь-якої соціально-економічної системи. Родова — подається як така, що спрямована на набуття системою певного необхідного рівня безпеки на загальносистемному рівні, тобто

виходячи із взаємодії із іншими системами цього ж рівня та система вищого порядку. Видову ж спрямована під підтримку рівня безпеки за рахунок узгодження інтересів та посилення взаємодії між внутрішніми елементами. Дещо інший підхід запропоновано В. Жмеренецьким [90, с. 18], який визначає зміст двох ключових принципів забезпечення безпеки: захищеності та самоствердження. Перший із них — принцип захищеності — спрямований на протидію реальним та потенційним загрозам для зменшення рівня небезпеки, а другий — самоствердження — на формування безпечних умов розвитку. Попри певну відмінність цих двох підходів, їх поєднання доводить як пріоритетність системи корпоративної безпеки для функціонування та розвитку підприємства, так і обґрунтовує методологічний базис її формування через взаємодію внутрішніх елементів та узгодженості дій із складовими зовнішнього середовища.

Для визначення методологічних засад формування системи корпоративної безпеки підприємства є важливими точки зору науковців щодо ролі людини в системі безпеки. В цьому контексті можна порівняти точки зору Г. Мінаєва, який є прихильником соціального підходу, та В. Жмеренецького, який дотримується технічного. Соціальний підхід передбачає, що основою системи безпеки є людина, а можливість забезпечення необхідного рівня безпеки визначається її здатністю відстежувати зміну рівня безпеки, реагувати на появу ознак можливих ризиків та загроз та здійснювати певні захисні заходи. Людина, будучи складовою системи, повинна сприяти її збереженню. Це можна досягнути шляхом узгодження інтересів людини як елементу системи. Технічний підхід відводить людині другорядну роль, тобто лише складової певного механізму, функціонування якого спрямовано на підтримання необхідного рівня безпеки. Таке обґрунтовується розумінням В. Жмеренецького ролі людини в соціальних процесах — «...оскільки людина не може не впливати на соціальні процеси, а навпаки, активно намагається змінити соціальні умови існування, побудова соціальних систем повинна передбачати мінімізацію

негативного впливу людини на систему, на її захист від суб'єктивних рішень та дій, що призводять до зростання небезпеки (можливості передчасного припинення існування системи» [90, с. 19].

На нашу точку зору, в умовах високого рівня невизначеності середовища підприємницької діяльності та зростання ролі трудових ресурсів у діяльності кожного підприємства, соціальний підхід є доцільнішим для застосування. Не відкидаючи можливість виникнення загроз через дії чи бездіяльність працівників, впливу «людського фактору» і т.д., саме лояльний працівник, будучи зацікавлений у продовженні функціонуванні та розвитку підприємства, повинен складати основу корпоративної безпеки. Йдеться не лише про працівників служби безпеки, а про трудовий колектив загалом та акціонерів, інших зацікавлених осіб.

Важливість формування методологічних засад створення системи корпоративної безпеки на українських підприємствах мотивує до застосування не лише системного підходу, але й синергетичного. Зазначимо, що застосування синергетичного підходу, в комбінації із системним, уможливорює пошук найбільш ефективних шляхів функціонування будь-якої соціально-економічної системи. За висловлюванням В. Б. Занга синергетику потрібно трактувати як таку, що концентрується на «...критичних точках, в яких система міняє характер своєї макроскопічної поведінки й може здійснювати нерівноважні фазові переходи між осциляторними, просторовими структурами та хаосом» [94, с. 296]. З точки зору поставлених у дисертаційній роботі завдань саме такі точки зору й є потребують особливої уваги суб'єктів безпеки, адже вони визначають моменти зміни якісних та кількісних параметрів системи. У висловлюванні інших науковців [108, с. 27] підкреслюється інші дві особливості синергії, які полягають у характеристиці взаємодії між системою й зовнішнім середовищем та важливості посилення зв'язків між елементами. Оскільки ці моменти були нами уже розглянуті вище, то приділимо увагу саме критичним точкам у функціонуванні та розвитку системи.

Перш за все підкреслимо, що підприємство потрібно вважати відкритою системою, яка здатна до самоорганізації та саморегулювання. Для системи характерні дві стадії розвитку: еволюційна (адаптаційна) та революційна (стрибоподібна). На думку В. Сугакова [231, с. 15] еволюційний передбачає покращення якісних та кількісних параметрів системи, що дозволяє їй у точці «біфуркації» обрати один із можливих варіантів — атракторів, що сприяє переходу до нової дисипативної структури. Фактичні умови функціонування систем, зокрема підприємств, характеризуються зростанням впливу зовнішнього середовища, які спричиняють неконтрольовані зміни, що посилює її нестійкість і в точці «біфуркації» відбувається неконтрольований стрибок із складно прогнозованими наслідками.

На думку Т. Акімова сутність поняття «біфуркація» можна визначити як «... область, в якій система втрачає стабільність» [4, с. 140]. У науковій літературі [165 с. 41] зазначене поняття подають також як аналог «критичної ситуації» або ж «катастрофи», таке, що характеризується втратою стійкості системи, що стосовно підприємства як системи актуалізує важливість розгляду безпекового аспекту. Особливо важливі ці аспекти, коли має місце не одна біфуркація, а кілька, що посилює нестабільність та спричиняє хаос.

Не можна відкидати й думок науковців, які є прихильниками позитивної ролі біфуркації. Таку позицію займає А. Гальчинський — «...потрібно враховувати конструктивну функцію фази біфуркації її інноваційну роль. ... Саме у фазі біфуркації система прагне подолати консервативну однорідність. У процесі біфуркації в системі виникають «інноваційні сигнали у вигляді флуктуацій» [46, с. 63]. З таким підходом можна погодитися в тій частині, що за умови контрольованості внутрішніх кількісних та якісних змін у системі та її здатності забезпечити необхідний захист від негативної дії зовнішнього середовища така біфуркації сприяє переходу до бажаного атрактору, що знову ж таки доводить важливість формування системи корпоративної безпеки підприємства.

Оскільки терміни «стійкість», «рівновага», «адаптація» та інші нами будуть ретельно розглянуті в наступному підрозділі, відтак лише зазначимо, що зниження рівноваги спричиняє посилення флуктуацій, тобто збурення поблизу точки «біфуркації» (відхилення від бажаного стану), що зменшує ймовірність вибору та переходу до потрібного атракту. Для забезпечення життєздатності системи необхідним є досягнення та підтримання динамічної рівноваги, тобто певного балансу між порядком та хаосом, яка б дозволяла розвиватися і водночас зменшувала до прийняттого рівня флуктуації.

Узагальнюючи доцільно підкреслити, що застосування синергетичного підходу уможлиблює глибше окреслити пріоритетні завдання, які повинні стояти перед системою корпоративної безпеки задля забезпечення функціонування та розвитку підприємства як соціально-економічної системи. Перш за все йдеться про досягнення стійкості системи, що можливе, внаслідок її відкритості, через підтримання необхідного рівня динамічної рівноваги, тобто пошуку та підтримання балансу між порядком та хаосом. Про наявність взаємозв'язку між цими поняттями наголошується і в наукових джерелах — «...в багатьох конкретних випадках стає зрозуміло — порядок невіддільний від хаосу. А хаос інколи виступає як надскладна впорядкованість» [108, с. 27]. Досягнення балансу необхідне, оскільки допустимий рівень хаосу сприяє розвитку, а порядок – виключає його. З іншої сторони — критичний рівень хаосу спричиняє руйнування системи.

Як було уже зазначено для системи прийнятним є еволюційний етап розвитку, що можливе через створення та застосування механізмів, які передбачають гальмування флуктуації, тобто повернення її до необхідного рівня стійкості. З іншого боку є хибними дії щодо прагнення до максимальної стійкості, оскільки тоді система втрачає гнучкість та здатність адаптовуватися, а відтак ускладнюється реалізація еволюційного етапу розвитку.

Інше завдання, не менш важливе, полягає в здатності суб'єктів безпеки своєчасно визначати біфуркації із прогнозуванням бажаних атрактів.

Недопущення кількох біфуркацій дає змогу стабілізувати ситуацію та не допустити припинення її існування. Діагностування біфуркації із прогнозуванням можливих атрактів повинно формувати інформаційну основу для переходу до того варіанту атракторів (атракторів, які збігаються із цілями системи), який би забезпечував відновлення необхідного рівня стійкості й продовження розвитку системи та унеможлиблював реалізацію атракторів, спрямованих на посилення хаосу (атрактори Лоренца).

Вважаємо за доцільне процитувати і визначення синергії як «...зростання ефективності діяльності в результаті поєднання, з'єднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок системного ефекту або емерджентності, тобто виникнення нових якостей отриманої системи» [201, с. 316]. Синергетичний ефект обґрунтований у дослідженні І. Фадєєва [245, с. 129] як співвідношення між позитивним та негативним зворотним зв'язками в межах системи і який у математичному вираженні повинен складати більше рівне 2,12. Доцільно підкреслити, що отримання синергетичного ефекту також у значній мірі залежить від ефективності дій суб'єктів безпеки, які повинні бути спрямовані на підтримку динамічної рівноваги, що передбачає дотримання необхідних темпів зміни її якісних та кількісних параметрів, зменшення негативного впливу загроз та зниження ентропії. Поруч із отримання позитивного синергетичного ефекту не менш важливим є й недопущення виникнення негативного, причиною чого, зокрема, можуть бути внутрішні конфлікти через неузгодження інтересів між складовими системи.

Оскільки термін «інтерес» нами активно застосовується в процесі викладу результатів дослідження, доцільно приділити йому увагу. Коротко зазначимо, що з латиської (*interesse*) він перекладається як «має значення, важливо». В. Базилевич визначає три сучасних значення цього терміну — «...увага, яка проявляється до чого-небудь; ... цінність та значення, яке надається речам; ... причину соціальних дій, яка визначається безпосередніми мотивами та ідеями індивідуумів, соціальних груп та класів,

які приймають участь у них» [18, с. 144]. На нашу думку, саме третє значення доцільно застосовувати відносно соціально-економічних систем. Таке твердження спирається й на трактування цього терміну Г. Гегелем, який стверджував, що саме інтерес є «...ключовою силою діяльності як окремого індивіда, так і загалом суспільства» [93, с. 27]. Інтереси можна визначити як причиною, так і умовою самоорганізації та саморозвитку підприємства.

Для чіткості визначення змісту інтересу доцільно пояснити його відмінність від іншого взаємопов'язаного терміну — «потреба». Потреба виражає необхідність у чомусь, що дозволяє існувати особистості, групі та суспільству загалом. Необхідність задоволення потреби спонукає до появи інтересу. Потрібно уточнити, що потреби є конкретними в часі та просторі, коли інтереси, зокрема економічні, — загальні, що ускладнює їх формалізацію. Вважаємо за доцільне погодитися із думкою Н. Лоханової, яка визначає основними носіями інтересів, відповідно до основних положень безпекознавства, особу, групу, підприємство, громаду та державу, при цьому наголошуючи на їх взаємопов'язаності [142, с. 53]. Це ж твердження дозволяє побудувати ієрархічну структуру інтересів, де на найнижчому рівні знаходиться особистий інтерес, а на наступних — груповий та державний. Досягнення особистого інтересу можливе через його узгодження із інтересами на інших рівнях.

Необхідність задоволення потреб спонукають до створення суб'єктів господарювання, в межах яких через економічні відносини досягаються інтереси. Учасники економічних відносин характеризуються частково відмінними інтересами, досягнення яких можливе через узгодження, тобто лише частково задоволення. Економічні інтереси підприємства не в повній мірі узгоджуються з інтересами учасників (стейкхолдерів) зовнішнього середовища, що спричиняє виникнення зовнішніх загроз, дія яких негативно впливає на стійкість такої соціально-економічної системи. Безперечно, що корпоративна безпека не повинна концентруватися виключно на узгодженні

економічних інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкходерів, але від результативності таких дій залежить цілісність системи.

Учасники корпоративних відносин характеризуються наявністю як спільних, так і частково відмінних інтересів. Саме корпоративні інтереси водночас формують основу створення корпоративних структур та виступають передумовами виникнення, посилення та негативних результатів корпоративних конфліктів. Корпоративні інтереси умовно можна класифікувати на індивідуальні та загальні. До першої групи відносять інтереси усіх учасників (внутрішніх стейкходерів), а в другій — визначаються інтереси підприємства як суб'єкта господарювання. Сутність інтересів мажоритаріїв, дрібних акціонерів, менеджерів і т.д. нами в загальному було окреслено у першому розділі дисертаційної роботи. Обґрунтовано й наявність невідповідності в інтересах окремих груп учасників, результатом чого є послаблення безпеки корпоративних структур. Відповідно зростає актуальність узгодження економічних інтересів, що потребує системної роботи із усіма учасниками корпоративних відносин.

Можна визначити певну послідовність дій суб'єктів безпеки щодо попередження виникнення корпоративних конфліктів та мінімізації їх негативних наслідків. На першому етапі доцільно ідентифікувати зміст економічних інтересів усіх учасників. Спробувати їх формалізувати та систематизувати. На другому — обґрунтувати необхідність узгодження інтересів як передумови збереження підприємства як соціально-економічної системи із можливістю досягнення певної частини інтересів через дотримання взаємних поступок. До пошуку компромісу повинні бути залучені усі учасники. На наступному — третьому етапі — кожна із сторін повинна визначити пріоритетність досягнення основних інтересів, виходячи із необхідності задоволення найважливіших потреб, та можливість часового відтермінування другорядних. Останній етап повинен передбачати формування чіткого взаємоузгодженого плану досягнення інтересів виходячи із необхідності їх конструктивної гармонізації та досягнення загальних

інтересів, тобто підприємства, що формуються із врахуванням інтересів зовнішніх стейкхолдерів. Складність цього етапу полягає в наявності та дії «людського чинника», який виражається у швидкості зміни економічних інтересів та небажанні йти на компроміс на фоні зростаючої потреби задоволення потреб.

Досягнення успіху в узгодженні інтересів визначається здатністю суб'єктів безпеки:

- формалізувати та конкретизувати індивідуальні та загальні інтереси у вигляді економічних показників, тактичних і стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Обмеженість та ієрархічна впорядкованість сформованої сукупності економічних інтересів сприяє чіткому контролю за їх задоволенням.

- організувати та контролювати досягнення інтересів, враховуючи принцип пріоритетності загальних інтересів;

- неможливість досягнення індивідуальних інтересів внутрішніх стейкхолдерів повинно частково компенсуватися результатами діяльності підприємства, тобто реалізації загальних інтересів.

На основі цих міркувань можна побудувати логічний ланцюжок: індивідуальні потреби — індивідуальні інтереси — корпоративна безпека — загальні інтереси.

Нами послідовно було розглянуто сутність застосування системного та синергетичного підходу для обґрунтування місця та ролі системи корпоративної безпеки в процесі забезпечення функціонування та розвитку підприємства як соціально-економічної системи. На основі здійсненого узагальнення доробку іноземних та українських науковців та зроблених власних висновків та доповнень сформовано методологічні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства (рис. 2.2).

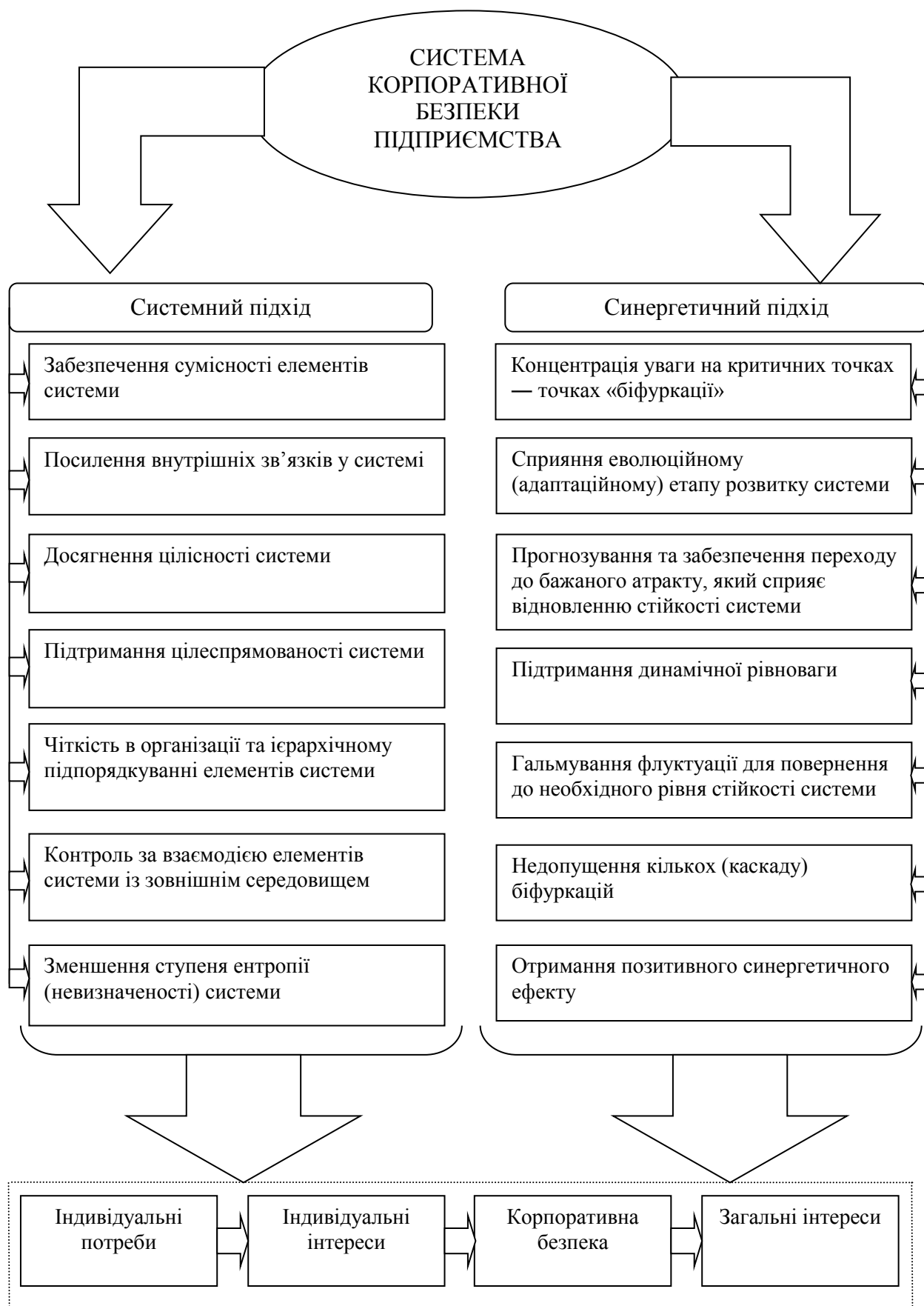


Рис. 2.2. Методологічні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства, розроблено автором

Вважаємо за доцільне обґрунтувати лише окремі позиції сформованих методологічних засад. Дії суб'єктів безпеки, об'єднаних відповідно до системного підходу в систему корпоративної безпеки, повинні бути спрямовані на виконання ключових функції щодо збереження цілісності підприємства та забезпечення досягнення інтересів усіх учасників. Зазначене можливе при використанні та певним чином адаптації системного й синергетичного підходу, які визначають організацію, існування та розвиток соціально-економічних систем. В основі процесу руйнування системи лежить перш за все нездатність досягнення інтересів, тобто послаблення внутрішніх зв'язків. Застосування системного підходу суб'єктами безпеки повинно уможливити збереження цілісності системи. Потрібно визнати, що корпоративні конфлікти є однією із ключових внутрішніх загроз на українських підприємствах і протидія їм актуалізує формування системи корпоративної безпеки. Оскільки синергія на основі визначення можливих проблем зміни складних систем дає змогу прогнозувати розвиток подій, то суб'єкти безпеки повинні передбачити можливу зміну стійкості підприємства та застосовувати механізми, які б стабілізували ситуацію та забезпечували оптимальний баланс між порядком та хаосом, для збереження необхідної гнучкості та можливості адаптації до впливу зовнішнього середовища.

Визначені вище методологічні засади створюють основу для формування системи корпоративної безпеки в умовах певного підприємства. Нами пропонується послідовність етапів, застосування яких сприятиме інтеграції системи корпоративної безпеки як системи нижчого порядку в підприємство і як систему вищого порядку для забезпечення безпечних умов існування та розвитку останньої.

На першому етапі формується фактична модель підприємства із відображенням інтересів усіх учасників (визначення спільних та відмінних), що дозволяє конкретизувати мету, яка буде основою для забезпечення корпоративної безпеки та в подальшому деталізована у сукупності завдань

для суб'єктів безпеки. Мета служить у подальшому і для оцінювання результативності дій у сфері забезпечення корпоративної безпеки.

Другий етап передбачає дослідження зовнішнього середовища із визначенням можливості досягнення загальних інтересів. Цей етап уможливорює уточнення загальних інтересів та їх узгодження із інтересами учасників зовнішнього середовища. Зважаючи, що саме вплив зовнішнього середовища, яке є динамічним і нестабільним, найбільш суттєво впливає на стійкість системи, то конкретизація завдань для суб'єктів корпоративної безпеки неможливо без оцінювання зовнішніх зв'язків елементів системи.

Третій етап потребує визначення стратегічних цілей з їх узгодженням із стратегією розвитку підприємства. Оскільки стратегію забезпечення корпоративної безпеки ретельно розглянемо у наступних підрозділах обмежимося констатацією факту, що стратегічні орієнтири сприяють визначенню організаційного та ресурсного забезпечення функціонування системи корпоративної безпеки.

На наступному — четвертому етапі — проектується організаційна структура системи корпоративної безпеки, визначаються організаційні засади, норми і правила, уточнюється її місце в організаційній структурі підприємства, коригуються вертикальні та горизонтальні зв'язки із подальшою деталізацією у посадових обов'язках виконавців усіх рівнів, формується ресурсне забезпечення (фінансові, інформаційні, матеріальні, кадрові), організовується система контролю за функціонування системи корпоративної безпеки.

Можна стверджувати, що виконання цих етапів у заданій послідовності дозволяє отримати системний образ системи корпоративної безпеки підприємства. У наступних розділах дисертаційної роботи нами будуть уточнені окремі етапи із врахуванням визначення сутності інших базових понять як «стійкість», «надійність», «стабільність», «рівновага», «життєздатність», «адаптація» та ін.

Узагальнюючи потрібно ще раз підкреслити, що формування системи корпоративної безпеки обумовлюється специфікою функціонування корпоративних структур в Україні, зокрема неузгодженістю індивідуальних інтересів та нездатністю досягнути загальних через негативний вплив зовнішнього середовища. Забезпечення належного рівня корпоративної безпеки, який би сприяв збереженню цілісності підприємства як системи, та формування передумов переходу до бажаного атрактору із отриманням позитивного синергетичного підходу потребує формування системи корпоративної безпеки відповідно до обґрунтованих методологічних засад.

2.2. Параметри функціонування та розвитку системи корпоративної безпеки підприємств

Світовий досвід переконливо доводить, що діяльність корпоративних структур сприяє стабілізації економічної ситуації в межах певної країни, ефективнішому використанню наявних ресурсів та задоволенню інтересів населення. Хоча в Україні діяльність корпорацій характеризується певними відмінностями, виникнення яких зумовлено історичними етапами трансформації національної економіки, але подальша інтеграція у світовий економічний простір та характер внутрішньо економічних процесів формує підґрунтя для зростання їх ролі як флагманів структурних перетворень. Зростаюче значення мотивує до формування теоретичних основ їх максимально ефективного й тривалого функціонування, що, як уже зазначалось у попередніх розділах, пов'язано зі створенням системи корпоративної безпеки.

Застосування системного й синергетичного підходів визначають методологічні засади формування системи корпоративної безпеки, в цьому ж підрозділі нами поставлено завдання щодо визначення ключових параметрів функціонування й розвитку корпорації як соціально-економічної системи для

визначення ключових завдань, які повинні стояти перед корпоративною безпекою в умовах українських підприємств. Такі теоретичні положення потребують ретельного розгляду взаємопов'язаних понять як то «стійкість», «стабільність», «рівновага», «життєздатність», «адаптація» та «надійність», виходячи з того, що саме корпоративна безпека повинна забезпечити досягнення певним підприємством таких параметрів, які забезпечують її ефективне функціонування та розвиток.

Перш за все зазначимо, що в іноземній науковій літературі присутній один термін «stability», який українськими науковцями перекладається як «стійкість» і «стабільність». Здійснене узагальнення дозволило виявити, що в трактуванні цих понять наявні певні відмінності, які в більшості пов'язані зі сферою застосування, зокрема в безпекознавстві. Відтак розглянемо спочатку термін «стійкість».

Стойкість систем розглядається не лише в економіці, можна стверджувати, що вона запозичена науковцями-економістами у математиків та фізиків, результатами наукового пошуку яких стали теорія Ляпунова, Лагранжа, Пуанкаре тощо. Сьогодні стійкість систем актуальна, окрім технічних наук, ще й для медицини, психології, соціології і т.д. Мова йде не лише про запозичення, але скоріше про певне видозмінення суті, адже стійкість у математиці чи фізиці не може ототожнюватися із іншими термінами як то «рівновага» чи «гомеостаз», а в економіці сформовані підходи щодо їх поєднання за певних реальних обставин існування соціально-економічних систем.

Початком активного застосування терміну «економічна стійкість» можна вважати події навколо виникнення та розв'язання енергетичних криз 1973 та 1979 років. Тоді цей термін застосовувався у контексті можливості забезпечення економічної безпеки держави, що безпосередньо було пов'язано із наявністю або ж можливістю отримання необхідних енергетичних ресурсів для потреб національної економіки. Саме енергетичні

ресурси суттєво впливають на стійкість національної економіки, тобто здатність забезпечити захист та досягнення національних інтересів.

Сьогодні існує доволі значна кількість трактувань поняття «стійкість», які певним чином різняться від початкового розуміння терміну «Steady state», який ввів у науковий обіг Р. Солоу, розуміючи під ним «стан стаціонарної стійкості». Проведене узагальнення дозволяє фактично виокремити кілька ключових підходів, які безпосередньо стосуються проблеми забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств, зокрема в частині визначення необхідних теоретичних положень.

Перший підхід передбачає трактування стійкості як здатності системи зберігати свій стан попри зміни у внутрішніх процесах та вплив зовнішнього середовища. Для прикладу доцільно процитувати визначення В. Бугая [29, с. 36] в якому він акцентує увагу на двох важливих моментах: по-перше, йдеться про дестабілізуючий вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, що повинно стати об'єктом уваги суб'єктів корпоративної безпеки; по-друге, забезпечення необхідного рівня стійкості потребує ефективного використання наявних ресурсів та економічного потенціалу. Стосовно другого аспекту, вважаємо за доцільне зауважити, що проблема стійкості підприємства не може вважатися другорядною, а відтак потребує систематичного контролю та розроблення відповідних заходів, реалізація яких є одним із завдань корпоративної безпеки. На важливості захисту підприємства від «різних мінливих впливів» наголошує О. Василенко [34, с. 311], це ще раз доводить, що функціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи потребує організації захисних заходів.

Доволі велика група науковців встановлюють взаємозв'язок між термінами «стійкість» та «рівновага». Так О. Колодізев та К. Нужний подають стійкість як «...стан рівноваги або здатність повертатися в цей стан відкритої соціально-економічної системи (підприємство), після того як мало місце виведення з цього стану зовнішніми й внутрішніми збурюючими впливами» [118, с. 239]. Схожої думки дотримується й Ю. Сімех, що подає

визначення стійкості як «...потенційні можливості підприємства повернутися у стан рівноваги, в якому підприємство має позитивну динаміку функціонування, або не виходить за межі встановлених границь» [233, с. 160]. Вважаємо, що хибним є ототожнення стійкості та рівноваги, адже перше поняття — це процес, а друге — стан системи. Не менш важливим є й те, що відкрита система не може завжди перебувати в стані рівноваги, це унеможлиблює її розвиток. У попередньому підрозділі нами наголошувалося про необхідність підтримання «динамічної рівноваги» між хаосом і порядком. У подальшому нами буде розглянуто термін «рівновага» ретельніше. Стосовно ж цього підходу, то вважаємо за доцільне погодитися, що суб'єкти безпеки повинні контролювати зміни у внутрішніх процесах та вплив зовнішнього середовища для недопущення негативної динаміки, але й формувати підґрунтя для переходу на наступний рівень розвитку, зокрема через ефективніше використання наявних ресурсів чи вихід на нові ринки збуту і т.д.

Наступний підхід сформований з точки зору забезпечення стійкості підприємства як системи через досягнення певних фінансових показників його діяльності. Для прикладу процитуємо лише визначення Д. Ковальова та Т. Сухорукової — «...фінансовий стан ..., господарська діяльність якого забезпечує в нормальних умовах виконання всіх його зобов'язань перед працівниками, іншими організаціями, державою завдяки достатнім доходам і відповідності доходів і витрат» [111, с. 48]. Потрібно погодитися із прихильниками цього підходу в тій частині, що рівень стійкості певного підприємства можна оцінити на основі фінансових показників, аналогічне стосується й інтересів учасників, які кількісно визначаються через планову величину чистого прибутку, величиною дивідендів і т.д. Певним недоліком є той факт, що в динамічному середовищі функціонування стійкість не може зводитися виключно до оцінювання фінансового стану, це поняття ширше та комплексне, динамічне і таке, що формує основу розвитку системи, а не лише для оцінювання поточного стану.

Останній підхід сформовано на основі визначень науковців, які обґрунтовують важливість стійкості для функціонування та розвитку підприємства. У розумінні Н. Алексеєнко стійкість доцільно визначати як «...стан його матеріальних, економічних і трудових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризиків» [5, с. 60]. У подальшому на основі цього підходу було сформовано сутність терміну «стійкий розвиток», який передбачає координацію усіх елементів системи для забезпечення досягнення економічних, соціальних, технічних та інших цілей. Умовою досягнення цілей є перш за все зміцнення внутрішніх зв'язків та здатність ефективно протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища, залишаючи під контролем внутрішньогосподарські процеси.

Виділені основні підходи дають змогу зрозуміти важливість забезпечення стійкості підприємства як системи, що формує теоретичну основу стосовно уточнення завдань для суб'єктів корпоративної безпеки. Вище нами процитовано лише незначна частина визначень терміну «стійкість», їх узагальнення дозволило чіткіше охарактеризувати її сутність (рис. 2.3).

Можна стверджувати, що стійкість системи — це основа її безпеки, відтак дії суб'єктів безпеки повинні бути як на нейтралізацію та протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам, так і формування безпечних умов для стійкого розвитку системи. На основі визначених сутнісних параметрів стійкості системи, можна сформувати і перелік ключових завдань для суб'єктів безпеки:

- формування інформаційного забезпечення щодо поточного рівня та можливої зміни стійкості підприємства для прийняття відповідних заходів у сфері корпоративної безпеки;

- визначення параметрів фінансово-господарської діяльності підприємства, що відповідають стану динамічної рівноваги;

- своєчасна реакція на зміну рівня стійкості підприємства як системи;
- формування резервів для погашення збурень, які виникають під впливом зміни внутрішніх процесів й дії зовнішнього середовища, наслідки яких можуть спричинити руйнування системи;
- пошук можливостей розвитку системи як переходу до якісно нового стану, що передбачає трансформацію внутрішніх елементів, зв'язків та взаємозалежностей, збереження життєздатності системи для подальшого функціонування.



Рис. 2.3. Сутність терміну «стійкість», сформовано автором

Як зазначалося вище, поруч із терміном «стійкість» у науковій літературі застосовується й інший — «стабільність». Ознайомлення із трактуванням цього терміну дозволило виявити, що в доволі багатьох випадках визначення «стабільності» та «стійкості» є схожими. Йдеться як про необхідність протидіяти незначним збуренням у середовищі функціонування, так й про потребу в поверненні до стану рівноваги. Поруч з цим є й група науковців, які виділяють й інші аспекти, що важливі для формування теоретичних основ забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств. Так, у науковій праці Г. Чернова [262, с. 45] наголошується на важливості ресурсного забезпечення для збереження стабільного функціонування підприємства, а Л. Костирко [129, с. 37] розглядає стабільність у контексті збільшення ефективності фінансово-господарської діяльності, зокрема перевищення доходів над витратами, В. Гончаров, В. Іванов та А. Кузнецов [58, с. 52] подають його як основу збереження суб'єкта господарювання та недопущення банкрутства. Узагальнюючи можна стверджувати, що стабільність доцільно визначати як здатність підприємства продовжувати свою діяльність із максимально ефективним використанням наявних ресурсів і досягненням інтересів усіх учасників. У цьому контексті завдання суб'єктів безпеки полягають у визначенні і мінімізації ризиків у всіх сферах фінансово-господарської діяльності та недопущення їх реалізації у вигляді негативних результатів із подальшим виникненням загроз та зростанням рівня небезпеки.

При визначенні сутності термінів «стійкість» та «стабільність» підкреслювалося їх часткове ототожнення із рівновагою, що потребує ретельнішого розгляду. В загальному під терміном «рівновага» розуміють незмінність основних параметрів існування системи. Таке загальне розуміння не в повній мірі можна застосувати до підприємства як соціально-економічної системи, оскільки її відкритість та багатоелементність унеможлиблює збереження рівноваги під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Тобто стан рівноваги, в загальному його розумінні, може бути

притаманний лише для закритих систем, у яких відсутні зв'язки із зовнішнім середовищем.

І. Корилов та Е. Сафьянова [125, с. 26], обґрунтовують можливість перебування системи в стані рівноваги лише упродовж дуже короткого проміжку часу, а за інших умов — доцільно говорити про «хитку рівновагу». Ознаки такої «хиткої рівноваги» знаходимо в науковій праці Б. Приткіна [198, с. 47], під яким він розуміє урівноваженість усіх діючих на систему сил, тобто і внутрішніх, і зовнішніх, коли їх вплив компенсується одних одними і сумарно дорівнює нулю. В. Веселовський [40, с. 36] доводить, що цей стан повинен стати основою механізму забезпечення безпеки підприємства як системи. Вважаємо за доцільне погодитися із цією думкою із подальшим уточненням дотримання раніше згадуваного терміну «динамічної рівноваги» як важливої складової теоретичних основ забезпечення корпоративної безпеки підприємств. На нашу думку, застосування терміну «динамічна рівновага» є доцільнішим, зважаючи на сутність підприємства як соціально-економічної системи, умовами його існування, а це перш за все динамічні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі та формування основи розвитку для досягнення інтересів усіх учасників. Поняття «динаміка» запозичена із фізики та у Філософському енциклопедичному словнику подається як «...опис логіки процесів, що розвиваються у часі та просторі, для формування механізму із використанням визначених параметрів, що визначають причини та закони такої залежності [246, с. 168]. Рівновагу також можна характеризувати як динамічний процес, оскільки «абсолютна рівновага», тобто незмінна реально існувати не може стосовно відкритих систем як то людина, підприємство, суспільство, національна економіка і т.д.

Розуміння динамічної рівноваги нами визначається виходячи із двох важливих параметрів: збереження системи пов'язано з необхідністю збереження її стійкості, що проявляється через здатність гасити усі суттєві та небажані відхилення, та неможливістю забезпечення рівноваги в загальному розумінні через відкритість системи. Відтак динамічна рівновага повинна

передбачати відхилення по кожному параметру системи, які залишаються під контролем та можуть бути погашені за рахунок компенсаційних процесів, які і повинні бути об'єктом уваги, формування та реалізації суб'єктів безпеки.

Важливість розгляду саме динамічної рівноваги обґрунтовується ще й тим, що в загальному розумінні при характеристиці рівноваги відсутній розвиток системи. Термін «розвиток» нами розглядався в першому розділі дисертаційної роботи, відтак лише зазначимо, що С. Дунда обґрунтовує його сутність як «сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища» [81], тобто маємо певну суперечність: безпека передбачає досягнення та підтримку стійкості системи, що виражається, зокрема, через досягнення рівноваги між впливом внутрішніх та зовнішніх сил, порядком та хаосом (було розглянуто в попередньому підрозділі), але розвиток можливий при наявності змін. Ця суперечність знаходить відображення і у висловлюванні В. Заича — «...світ — це постійний розвиток, вічна нестійкість, а періоди стабілізації — лише короткі зупинки на цьому шляху» [92, с. 35] та Н. Масленікова, який підкреслює вплив на існування певної системи двох рушійних сил: «...бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися)» [150, с. 6]. Звідси завдання системи корпоративної безпеки полягають у збереженні цілісності системи, забезпечення досягнення інтересів усіх учасників, що потребує формування безпечних умов для її розвитку. Виконання поставлених завдань потребує усвідомлення, що розвиток спричиняється порушенням рівноважного стану (виведення системи зі стану поточної рівноваги) через збурення, які виникають під впливом внутрішніх процесів та дією зовнішнього середовища. Результатом збурення є коливання основних параметрів системи, тобто має місце флуктуація. Потрібно зважити, що розвиток це перехідний процес, який визначає зміну структури та процесу функціонування системи у точці біфуркації з метою переходу до

нового рівноважного стану через вибір бажаного атрактору. Проте, за певних умов, зокрема втрати контролю над внутрішніми процесами та суттєвого негативного впливу зовнішнього середовища, можуть мати місце негативні зміни якісних характеристик системи, їх погіршення і в подальшому втрата цілісності.

Повернення до рівноваги або ж пошук нового стану рівноваги після різного за величиною та ступенем впливу збурення потребує розгляду процесу гомеостазу. Сам термін «гомеостаз» запозичений у біології, під яким там розуміють здатність живих організмів реагувати та протидіяти зовнішньому впливу за рахунок внутрішніх можливостей та резервів, тобто самовідновлюватися, регенерувати пошкоджені частини, повертатися до попереднього стану за рахунок ефективнішого використання інших складових.

Термін «гомеостаз» походить від поєднання грецьких слів «homios» (подібний, схожий) та «statos» (незмінний, непорушний). Стосовно біологічних систем до дослідження сутності гомеостазу причетні такі відомі науковці як К. Бернар, В. Кеннон, І. Сеченов, І. Павлов та інші. У 1929 р. К. Бернар запропонував цей термін та окреслив його суть як «...рухомо-рівноважний стан будь-якої системи, що зберігається шляхом її протидії факторам зовнішнього та внутрішнього середовища, що порушують такий її стан [23, с. 364]. У цьому визначенні підкреслюються два дуже важливі моменти, які в подальшому будуть використані нами: по-перше, йдеться про «рухомо-рівноважний стан», тобто не про незмінність стану системи, а про розвиток, умови якого, зокрема безпечні, потрібно забезпечити; по-друге, протидія факторам зовнішнього та внутрішнього середовища, що також безпосередньо пов'язано із процесом забезпечення корпоративної безпеки і на чому неодноразово наголошувалося вище.

К. Бернару належить й авторство наступного базового висловлювання «...Постоянство внутренней среды — залог свободной и независимой жизни» [56, с. 5-28]. На нашу думку, ця теза, із певною адаптацією для

врахування безпекових аспектів, може бути однією із складових теоретичних основ виконання завдання в системі корпоративної безпеки. Формування системи корпоративної безпеки повинно служити основою збереження та розвитку підприємства.

Процес пізнання сутності гомеостазу систем свого часу поширився на різні сфери людської діяльності і в цьому контексті доцільно процитувати думку відомого науковця Д. Гудінка, який скоріше з філософської точки зору висловився так: «...здається, що для створення Всесвіту хтось привів усі параметри Всесвіту у взаємну відповідність» [66, с. 88]. У нашому розумінні цей підхід частково стосується й будь-якої соціально-економічної системи, адже чим досконалішою є її структура та сильніші внутрішні зв'язки, тим більша ймовірність збереження її цілісності та можливість розвитку.

Значний поступ у дослідженні гомеостазу в інших системах, зокрема соціально-економічних, був здійснений за рахунок наукових праць кібернетиків, зокрема К. Шеннона, У. Ешбі, В. Глушкова та інших, які застосовуючи технічні засоби моделювали та визначали гомеостатичні властивості. Так ще у 1948 р. У. Ешбі створив апарат, за допомогою якого можна було визначати і в подальшому моделювати стан надстійкості системи, тобто її здатність протистояти впливу зовнішнім чинникам. Доцільно згадати і про модель У. Ешбі, яка демонструє взаємозв'язки між усіма складовими і за рахунок них система може гасити відхилення в окремій складовій шляхом активізації інших для відновлення втраченої рівноваги. Цю модель коректно застосувати і стосовно корпоративної безпеки, адже втрати спричинені реалізацією певної загрози повинні бути компенсовані та ліквідовані за рахунок використання завчасно сформованих резервів. У контексті цього можна процитувати і визначення В. Степанова, який підкреслює, що гомеостаз можна визначити як «...процес підтримання стабільного існування певних змін в організмі... за допомогою чого забезпечується оптимальний стан внутрішнього стану організму...

допомагає забезпечити безупинну діяльність системи в певних визначених нормах [230, с. 137].

У Короткому філософському словнику подається наступне визначення гомеостазу як «...механізму саморегуляції систем, який базується на принципі зворотного зв'язку і допомагає підтримувати функціонування системи» [110, с. 112]. Звідси, можна стверджувати, що в теоретичному ракурсі гомеостаз уможливорює за рахунок реалізації механізму саморегулювання (на основі дії зворотних зв'язків повернення системи до рівноважного стану) існування певної системи максимально довго. Водночас існує певне обмеження, суть якого полягає в здатності повертатися до стану рівноваги за умов незначних відхилень, на думку Б. Стаффорда [229, с. 58] — в межах середнього рівня. Якщо ж ці відхилення суттєвіші, то механізм саморегулювання є недієвим.

Вважаємо за доцільне охарактеризувати стійкість підприємства як відкритої багатоелементної системи через визначення можливих рівнів рівноваги: «динамічна рівновага» та «нерівновага». Теоретично може існувати й рівень «абсолютної рівноваги», але він не може бути застосований до відкритих соціально-економічних системи. У свою чергу, «динамічна рівновага» характеризується стабільною фінансово-господарською діяльністю підприємства, допустимими відхиленнями основних параметрів, що спричинені незначною ентропією, за яких підприємство як система відновлює свою структуру та повертається до попередніх параметрів. «Нерівновага» — визначається високою нестабільністю, зростанням хаосу, нездатністю системи повернутися до попереднього стану, посиленням флуктуацій та наближення до точок біфуркації.

Зміни в системі є наслідками збурень, які можна класифікувати наступним чином: за періодичністю виникнення (одноразові й періодичні); за ступенем впливу (помірні й сильні); за зміною впливу в часі (наростаючі і спадаючі).

Відповідно можна розглянути наступні варіанти зміни в системі після збурення:

— якщо мають місце помірні збурення, які спричиняють прийнятні відхилення (динамічна рівновага) то під дією зворотних зв'язків (гомеостаз) шляхом реалізації компенсаційних процесів система повертається до попереднього стану рівноваги;

— якщо сильні збурення, що викликають критичні відхилення (нерівновага) то розвиток і перехід до нового стану рівноваги, або ж руйнування цілісності системи.

Відповідно до зазначених варіантів життєво важливим є підтримання гомеостазу підприємства через формування системи корпоративної безпеки, формування та реалізації відповідних управлінських рішень суб'єктами безпеки. Окрім цього, можна вважати, що саме гомеостаз виступає одним із важливих критеріїв виконання завдань, які поставлені перед системою корпоративної безпеки, адже підтримання динамічної рівноваги або ж контрольований перехід до бажаного атракту забезпечує стабільну фінансово-господарську діяльність та розвиток підприємства.

Підтримання гомеостазу потребує розроблення певного механізму, застосування якого уможлиблювало б як збереження необхідного рівня динамічної рівноваги, так й досягнення високої гнучкості й адаптації до змінних умов ведення бізнесу. Такий механізм буде нами запропоновано в наступних розділах наукового дослідження.

Підтримання гомеостазу та забезпечення розвитку підприємства залежить від рівня життєздатності системи. Термін «життєздатність» доволі часто пов'язують із стійкістю, хоча сучасні дослідження доводять ширше його значення та важливість визначення стосовно відкритих соціально-економічних систем як основу тривалого існування. Так, у довідниковій літературі присутнє визначення терміну «життєздатний» як «...здатний зберігати, підтримувати життя» [38]. Таке розуміння можна взяти за основу й для забезпечення корпоративної безпеки, адже одним із завдань суб'єктів

безпеки повинна бути концентрація зусиль на продовження функціонування підприємства, його безперервності для задоволення інтересів усіх учасників. Якщо зважити на фактичні умови ведення бізнесу в Україні, то виправданим може бути і забезпечення «виживання» хоча б на даному етапі трансформації національної економіки.

Термін «життєздатність» активно використовується науковцями в різних сферах, можна говорити про його міждисциплінарність. У техніці життєздатність характеризується надійністю конструкції та можливістю експлуатації як усього пристрою, так і його окремих складових, упродовж тривалого періоду, а також можливістю відновлення, ліквідацією пошкоджень та продовженням активного використання. В біології під життєздатністю розуміють здатність організму пристосуватися до умов існування для продовження існування та створення умов розвитку наступним поколінням. Виходячи із того, що вплив природних умов є визначальним упродовж усього життя людини і складно прогнозованим, організм повинен володіти необхідним запасом міцності, стійкості, здатністю відновлюватися й адаптовуватися. Такі аспекти на початку XX ст. стали предметом розгляду А. Богданова, І. Шмільзена та інших біологів. Можна стверджувати, що технічні й біологічні підходи до трактування сутності терміну «життєздатність» частково доцільно застосувати й в сфері забезпечення корпоративної безпеки: по-перше виходячи із формування надійної системи корпоративної безпеки, можливості її удосконалення організаційного, кадрового й технічного забезпечення; по-друге, потребою адаптації до зміни впливу зовнішнього середовища через внесення змін у процес фінансово-господарської діяльності підприємства та систему управління ним.

Серед поглядів соціологів, які безпосередньо стосуються життєздатності суспільства доцільно виділити думки А. Тойнбі, який доводив можливість забезпечення життєздатності цивілізації через освоєння життєвого простору та підтримання й розвиток духовних основ. Він обґрунтовував необхідність самовдосконалення для виживання та відтворення історії й культури для

протидії загрозам, які оточують людину щоденно. Така позиція прийнятна й в процесі забезпечення корпоративної безпеки, адже різноманітність загроз, негативний вплив яких може зруйнувати цілісність системи потребує самовдосконалення системи корпоративної безпеки, перш за все шляхом зростання кваліфікаційного рівня суб'єктів безпеки.

Одне з перших визначення терміну «життєздатність» належить У. Ешбі, яке датується ще 1932 р. та формує уявлення про нього як про здатність зберігати основні параметри системи в певних визначених межах. Продовжувачем ідей У. Ешбі став Ст. Бір, до заслуг якого можна віднести формалізацію складної життєздатної моделі (Viable System Model, VSM) [25, с. 26]. Відмінність цієї моделі полягає в тому, що життєздатність системи розглядається як життєздатність її підсистем, а забезпечення ефективного функціонування потребує удосконалення управління. Можна стверджувати, що життєздатність підприємства як системи визначається життєздатністю системи корпоративної безпеки, яка повинна забезпечити її стійкість, стабільність, підтримувати гомеостаз та формувати безпечні умови переходу на наступний вищий рівень розвитку.

Здійснене узагальнення дозволило виявити, що сьогодні серед українських економістів чітко можна ідентифікувати прихильників двох наукових підходів до трактування сутності терміну «життєздатність». Перший підхід сформовано Ю. Лисенко і передбачає визначення цього терміну як «...можливості функціонування економічної системи протягом необмеженого періоду часу в умовах дії збурюючих факторів при прийнятному рівні ефективності» [159, с. 116]. З позиціями такого підходу доцільно погодитися в тій частині, що життєздатність підприємства визначається здатністю системи корпоративної безпеки протидіяти негативному впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз.

Інший підхід, формується за результатами наукового пошуку Л. Сергєєвої в основі яких покладено таке визначення — «...система, що здатна нескінченно довго зберігати й підтримувати самостійне існування» [164, с.

47]. Представники цього напрямку доводять, що основою життєздатності є стійкість та надійність системи. Під стійкістю вони розуміють здатність повертатися до попереднього стану попри вплив зовнішнього середовища, а надійність як здатність досягати поставлених цілей за рахунок внутрішньої структури та резервів. На нашу думку, цікавим і доцільним до застосування є висунуті ідеї щодо живучості системи, яка полягає не лише в наявності достатньо надійного захисту від дії загроз, але перш за все у самовідновленні, що пов'язано із мотивацією до розвитку. В процесі забезпечення корпоративної безпеки мотивація повинна відігравати ключову роль, адже це не лише посилює внутрішні зв'язки, але й консолідує усіх працівників навколо ідеї збереження підприємства, самовідновлення після можливих втрат, повернення до нормальної фінансово-господарської діяльності.

У науковій літературі присутні й інші погляди на сутність життєздатності підприємств. Так, з точки зору В. Мартиненко життєздатність залежить від «...наявності у підприємства необхідного і достатнього потенціалу для подолання дисбалансу господарської системи та підтримування певного рівня господарської діяльності з метою уникнення збитковості» [148, с. 15]. Цей підхід цікавий у тому плані, що забезпечення належного рівня корпоративної безпеки, як основи життєздатності підприємства, можливе на основі належного формування та ефективного використання потенціалу служби безпеки.

Велика група науковців пов'язують проблему досягнення життєздатності підприємства із необхідністю розроблення відповідної системи діагностики, при цьому використовуючи в основному фінансові показники. У свою чергу С. Іщенко доводить, що «... фінансова складова є, беззаперечно, важливою в системі забезпечення життєздатності підприємства, але невичерпною... виділяючи техніко-технологічну, ринкову, операційну складові» [106]. Певні неузгодженості між точками зору науковців проявляються у формуванні ними дещо відмінних систем показників життєздатності підприємства. В основі кожної такої системи

лежать фінансові показники як то платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності і т.д., які доукомплектовуються іншими, що відображають здатність підприємства досягнути мети та його живучість. Вважаємо, за доцільне погодитися із необхідністю формування належного інформаційного підґрунтя для реалізації захисних заходів суб'єктів безпеки як основи забезпечення належного рівня життєздатності підприємства шляхом формування та застосування системи діагностики, яка повинна включати як кількісні, так й якісні показники.

Узагальнюючи варто наголосити, що сукупність завдань корпоративної безпеки доцільно доповнити тими, які безпосередньо стосуються вирішення проблеми підтримання на належному рівні життєздатності підприємства:

- покращення координації дій між структурними підрозділами підприємства;
- виявлення додаткових ринкових можливостей та ефективніше використання наявних ресурсів;
- забезпечення високого рівня готовності до можливих змін умов ведення фінансово-господарської діяльності;
- формування резервів, застосування яких забезпечить живучість підприємства;
- забезпечення готовності застосувати антикризові заходи для уможливлення виживання підприємства;
- приділення належної уваги життєздатності як підприємства загалом, так і його основних підрозділів;
- формування належного інформаційного підґрунтя для реалізації захисних заходів, спрямованих на підтримання життєздатності підприємства.

Потрібно визнати, що життєздатність українських підприємств у значній мірі визначається здатністю адаптуватися до складних умов ведення бізнесу. Термін «адаптація» нами згадувався вище в контексті уточнення взаємозв'язків між підприємством й зовнішнім середовищем та обґрунтування нездатності суб'єктів господарювання протидіяти усім

загрозам, а необхідності пристосування та мінімізації можливого негативного впливу. Вважаємо, що теоретичні основи визначення завдань системи корпоративної безпеки не можуть бути сформовані без ретельного розгляду і цього терміну.

Термін «адаптація» походить від латинського *adaptatio*, яке дослівно перекладається як «пристосування». Як й інші, розглянуті вище терміни, адаптація була запозичена економістами з інших наук. У біології під ним розуміють здатність живого організму пристосуватися до зміни середовища існування. В кібернетиці через цей термін визначають «...накопичення та використання інформації для досягнення оптимального в деякому сенсі стану або поведінки системи при початковій невизначеності у зовнішніх умовах, які змінюються» [314, с. 328].

Якщо взяти до уваги довідкову літературу, то доцільно процитувати визначення адаптації в Енциклопедії Америки — «...зсув у функції чи форми (структури) щодо існування системи у певній сфері» [322] та в Сучасному економічному словнику — «...пристосування економічних систем і її окремих суб'єктів, працівників до умов зовнішнього середовища, виробництва, праці, обміну, життя, що змінюються» [201, с. 133]. Вважаємо, що перше із процитованих визначень цікаве формуванням уявлення про зміну структури системи, що потребує перегляду внутрішніх зв'язків, а друге — ствердженням, що адаптація стосується не лише системи загалом, а й кожної її складової.

Здійснене узагальнення дозволило виявити певну однотайність науковців у трактуванні терміну «адаптація». Відтак приділимо увагу лише незначній їх частині, які характеризуються певними відмінностями. Початок активної фази дослідження проблеми адаптації стосовно соціально-економічних систем припадає на 2003 р. і сприяв у цьому В. Стасюк, який її розглядав як відносну властивість підприємства взаємодіяти із середовищем функціонування. Цікаво, що В. Стасюк вважав кінцевою метою адаптації рівновагу, яку можна досягнути через застосування адаптивної системи

управління, що «...складається з двох блоків: управління ресурсними потоками підприємства та управління його розвитком» [228, с. 19–31]. В. Ячменьова у своєму трактуванні виділяє той аспект, що «...адаптація — процес, необхідний для забезпечення ефективного функціонування соціально-економічної системи і її елементів у нових умовах» [313, с. 347], тобто обґрунтовує взаємозв'язок між необхідністю пристосування із можливістю забезпечення ефективного функціонування. Т. Ластаєв поруч із поданням адаптації як процесу, спрямованого на здійснення змін, вказує на їх першопричини: «...дії зовнішніх і внутрішніх чинників для забезпечення ефективного функціонування системи і її елементів» [138, с. 11], що певним чином різниться із думкою інших науковців, які доводять необхідність проведення адаптації у відповідь на зміну лише зовнішнього середовища. Привертає увагу і науковий доробок Л. Шемаєвої [266, с. 37], яка обґрунтувала концепцію взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища з використанням рефлексивного управління. Ідею адаптивного розвитку сформовано в науковій праці В. Денисова, В. Грищенко та І. Слюсарєва [70, с. 26], яке, на думку авторів, повинно сприяти зменшенню негативного впливу середовища функціонування та використанню нових можливостей.

Серед визначень терміну «адаптація» є й таке, що безпосередньо враховує безпековий аспект. Так, Г. Козаченко, В. Пономарьов та О. Ляшенко подають цей термін як «... основний спосіб забезпечення економічної безпеки підприємства, адже за великої розмаїтості й динамічності виробничо-господарської діяльності пристосовуваність (адаптивність) системи до різних змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ стає одним з головних критеріїв підтримки сталого безпечного стану» [114, с. 263]. Вважаємо за доцільне погодитися з таким трактуванням із уточненням, що адаптація спосіб забезпечення не лише економічної, але й корпоративної безпеки українських підприємств.

Поруч із адаптацією в науковій літературі застосовується й термін «адаптивність». Якщо адаптацію в найбільш загальному розумінні визначають як пристосування, то адаптивність подається як здатність системи до здійснення пристосування, тобто здатність до адаптації. Для формування теоретичних основ виконання завдань корпоративною безпекою важливим є визначення сутності обох термінів, адже їх можна вважати важливою складовою виживання українських підприємств та реальною умовою ефективного функціонування.

Вважаємо за доцільне приділити увагу лише окремим трактуванням адаптивності. Так, В. Ячменьова подає цей термін як «...характеристику діяльності підприємства, здібність (властивість економічної системи) його до самозбереження, пристосування, структурної перебудови, перетворення, пристосування в умовах нестабільності» [312, с. 112]. У цьому визначенні важливим є той факт, що адаптація сприяє забезпеченню необхідного для діяльності підприємства рівня безпеки. А. Максимович [146, с. 47] наголошує на здатності перебудувати елементи системи та внести необхідні зміни у взаємозв'язки між ними. Б. Мільнер доводить, що адаптивність повинна забезпечуватися «...цілеспрямованим навчанням і тренуванням персоналу, включенням самоаналізу в процес діяльності» [162, с. 46]. З цим підходом також можна погодитися, адже в системі корпоративної безпеки основними суб'єктами та об'єктами безпеки виступають працівники підприємства, відповідно адаптаційність визначається як наявним кадровим потенціалом, так й впливом людського фактору. Вважаємо за доцільне розвинути й позицію В. Сраговича — «...Системи, здатні до адаптації, називають адаптивними» [225, с. 35] доповнивши її таким змістом: забезпечення корпоративної безпеки можливе в системах здатної до адаптації.

Узагальнюючи можна наступним чином визначити сутність термінів «адаптація» і «адаптивність» (рис. 2.4).

Як зазначалося вище, в науковій праці Г. Козаченко, В. Пономарьова та О. Ляшенко обґрунтовано роль адаптації в процесі забезпечення безпеки системи, вважаємо за доцільне розширити та уточнити цю позицію стосовно корпоративної безпеки. Так, адаптацію можна вважати реакцією підприємства на зміну середовища функціонування, здійснення якої спрямовано на внесення змін в основні параметри його функціонування.

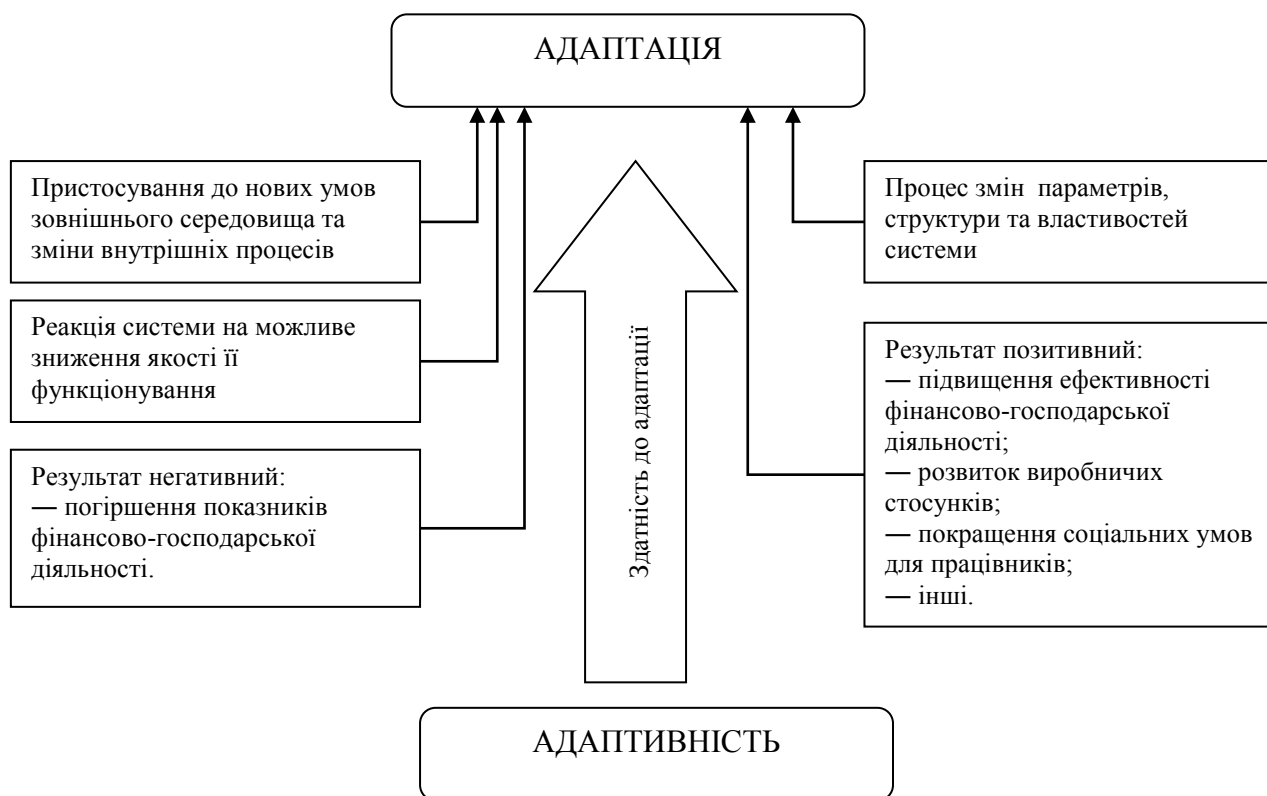


Рис. 2.4. Характеристика термінів «адаптація» та «адаптивність», узагальнено автором

У нашому трактуванні, адаптація необхідна в тому випадку, якщо вплив зовнішнього середовища та зміни у внутрішніх процесах мають ознаки загроз, відповідно до зовнішніх та внутрішніх. Застосовувати механізм адаптації при будь-яких змінах середовища недоцільно. Зазначене обґрунтовується перш за все тим, що адаптація — це зміни, які також впливають на рівень безпеки, тобто загрози можуть стимулювати до проведення адаптації, але можуть й виникати в процесі її реалізації.

Відповідно завдання суб'єктів безпеки полягають у визначенні необхідності адаптації, контроль за процесом розроблення програми її проведення, мінімізація ризиків при реалізації та недопущення виникнення загроз із подальшою ліквідацією можливих негативних наслідків. Усі ці моменти потребують уточнення ключових характеристик здійснення адаптації із врахуванням безпекового аспекту.

Підтримання на визначеному рівні корпоративної безпеки вимагає щоб адаптація була проведена як оперативний захід, що потребує формування відповідного інформаційного забезпечення через створення системи якісних та кількісних показників, застосування яких сприяло би обґрунтуванню здійснення необхідних змін, розробленню відповідної програми та контролю за її реалізацією.

Інший важливий момент — наявність адаптаційних можливостей та адаптаційна здатність підприємства. Адаптаційні можливості визначаються наявністю необхідного ресурсного забезпечення (фінансових, кадрових, матеріальних та інформаційних), які своєчасно та в повній мірі можна застосувати для реалізації адаптаційної програми. Окрім самої адаптаційної програми важливо забезпечити наявність запасу ресурсів виходячи із необхідності підтримання стійкості системи в процесі впровадження змін, які характеризуються певною нестабільністю. Адаптаційну здатність можна визначити як поєднання характеристик системи, які забезпечують її спроможність здійснити необхідні зміни в параметрах, структурі та властивостях.

Адаптаційна здатність на належному рівні є підставою для розроблення адаптаційної програми, яка формується виходячи із послідовності наступних етапів:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення загроз, негативні наслідки реалізації яких можна зменшити за рахунок адаптації.

2. Визначення цілей адаптації, узгодження їх із завдання корпоративної безпеки. Прогнозування зміни рівня безпеки в процесі адаптаційного процесу.

3. Оцінка адаптаційних можливостей підприємства відповідно до етапів здійснення адаптаційного процесу. Визначення можливих ризиків здійснення адаптаційного процесу та мінімізація негативних результатів їх реалізації.

4. Розроблення адаптаційної програми. Визначення очікуваного рівня кількісних та якісних показників, які будуть характеризувати результати адаптації. Розроблення прогнозів. Обґрунтування доцільності адаптації.

5. Реалізація програми адаптації. Впровадження адаптаційних заходів. Контроль за рівнем корпоративної безпеки. Визначення та ідентифікація можливих ризиків й загроз, які виникають під час адаптаційного процесу. Реалізація коригуючих заходів.

6. Оцінювання результатів реалізації адаптаційної програми.

На рис. 2.4 нами визначено можливі результати адаптації: позитивні та негативні, отримання яких безпосередньо залежить від чіткості розроблення адаптаційної програми, її реалізації, здатності контролювати та можливості внесення необхідних оперативних змін. З точки зору забезпечення корпоративної безпеки, позитивним є результат, що передбачає зменшення негативних наслідків реалізації загроз через своєчасне внесення змін у структуру та діяльність підприємства, а негативним — зниження рівня безпеки попри здійснення адаптаційних заходів і понесені витрати на їх реалізацію.

Останній термін, розгляд сутності якого, на нашу думку, сприятиме формуванню теоретичних основ забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств — «надійність». Термін «надійність» запозичений з техніки, де він використовувався для характеристики параметрів експлуатації певного технічного засобу. Одним із ключових параметрів, які визначають надійність — кількість відмов, а сучасні дослідження спрямовані на прогнозування можливих загроз під впливом певної сукупності факторів.

Якщо проблему надійності в техніці почали активно досліджувати лише в середині XX ст., то стосовно надійності соціально-економічних систем зроблено лише перші кроки. Труднощі нового етапу пов'язані з відмінностями у трактуванні надійності технічних засобів та систем, які визначають складно прогнозованою поведінкою людей.

Для визначення сутності терміну надійності в техніці скористаємося визначенням К. Фролова — «... властивість об'єкта, що забезпечує нормальне виконання заданих йому функцій» [255, с. 109]. Взявши за основу, розглянуті в попередньому підрозділі, системний та синергетичний підхід можна визначити, що надійність підприємства як соціально-економічної системи полягає в функціонуванні згідно визначених параметрів. Складність та динамічність таких систем, а також їх залежність від взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, вимагають приділення особливої уваги проблемі забезпечення безпеки як основи їх існування та досягнення інтересів усіх учасників. Вище нами уже були розглянуто передумови забезпечення стійкості та стабільності фінансово-господарської діяльності, рівноваги та гомеостазу, життєздатності й адаптації, що безпосередньо пов'язані та визначають теоретичні основи дій суб'єктів безпеки.

На нашу думку, надійність підприємства визначається здатністю суб'єктів безпеки контролювати основні показники його діяльності з метою своєчасного погашення незначних відхилень (на основі гомеостазу), або ж розробляти та реалізовувати суттєві зміни (адаптаційна програма). Така позиція обґрунтовується наступним чином: підприємство створюють учасники для досягнення певних інтересів, узгодження інтересів не лише в момент заснування, але й на наступних етапах життєвого циклу, із забезпеченням соціального, економічного, екологічного та іншого ефекту стосовно місцевої громади, регіону та держави, що стимулює до максимального продовження активної фінансово-господарської діяльності. Здатність забезпечити досягнення інтересів та виконання усіх завдань залежить саме від надійності підприємства. Частково надійність пов'язана із

раніше розглянутим терміном «життєздатність». Поруч з цим, у поточних умовах ведення бізнесу для українських підприємств, надійність визначається існуванням та досконалістю системи корпоративної безпеки.

У техніці основною характеристикою надійності є кількість можливих й фактичних відмов. Стосовно підприємств доцільно говорити про відповідність чи відхилення фактичних показників від запланованих, очікуваних. Наявність відхилення засвідчує проблеми в системі управління. Уникнення відхилень та збереження здатності виконувати поставлені завдання — поле відповідальності суб'єктів безпеки. Забезпечення надійності підприємства вимагає формування відповідної системи корпоративної безпеки із чітко визначеною структурою та необхідним ресурсним забезпеченням, повноваженням суб'єктів безпеки, каналами надходження інформації та можливістю внесення змін у тактичні й стратегічні плани розвитку підприємства. Можна стверджувати, що надійність характеризує внутрішні сили системи, тобто організованість та дієвість суб'єктів безпеки, щодо взаємоузгодженого досягнення інтересів усіх учасників.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, доцільно підкреслити, що розгляд сутності базових для безпекознавства понять як «стійкість», «стабільність», «рівновага», «гомеостаз», «життєздатність», «адаптація» та «надійність» дозволили обґрунтувати теоретичні положення забезпечення корпоративної безпеки та уточнити відповідний перелік завдань для суб'єктів безпеки, який у загальному вигляді нами було представлено у підрозділі 1.2 (рис. 2.5).

Внаслідок того, що розглянуті базові в безпекознавстві поняття пов'язані між собою, то визначені завдання частково доповнюють одне одного, надаючи отриманим результатам комплексного характеру. Інший важливий аспект полягає в тому, що обґрунтований перелік завдань доводить важливість забезпечення корпоративної безпеки на кожному із життєвих етапів підприємства, є визначальним для переходу на наступний вищий

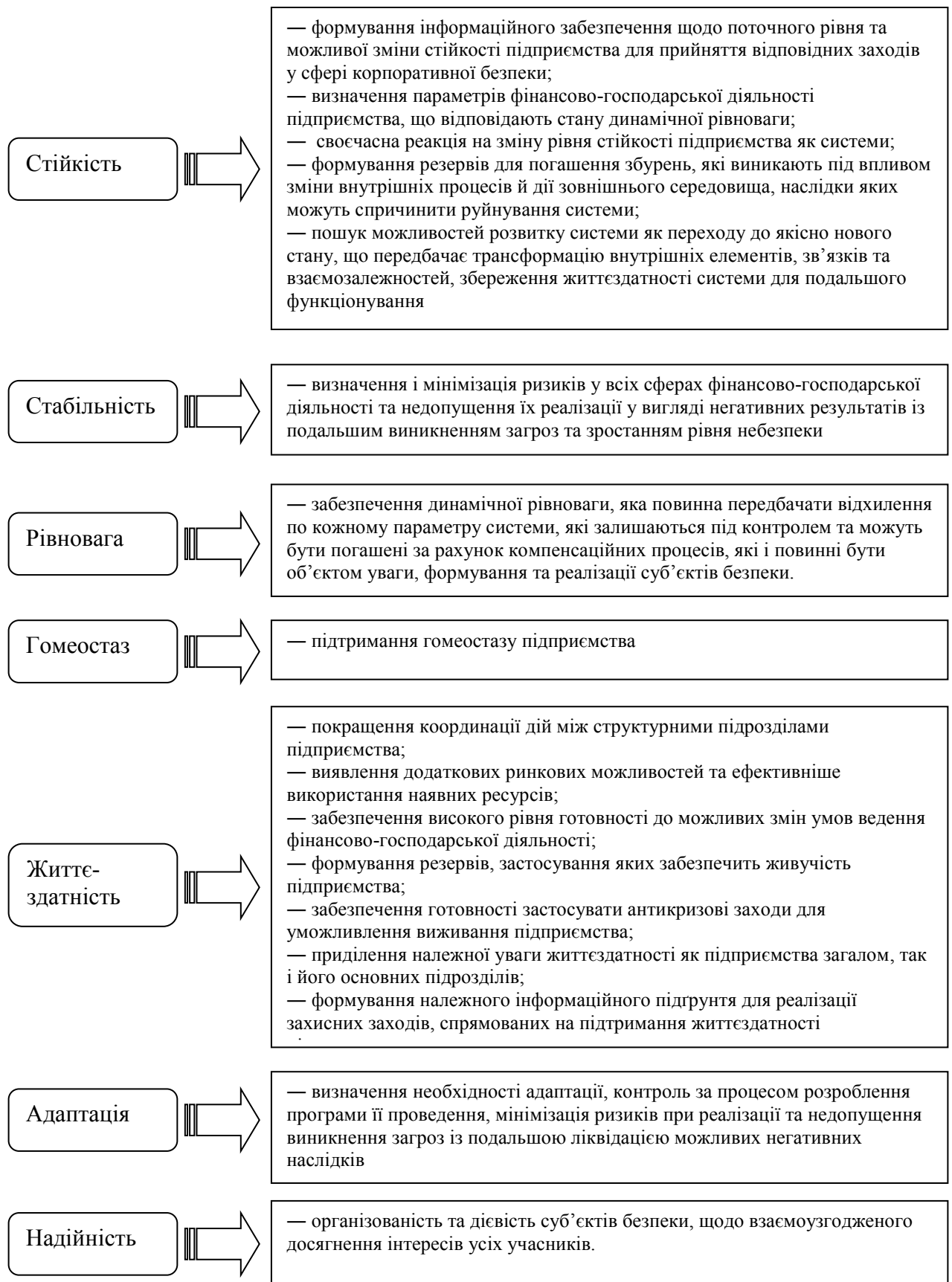


Рис. 2.5. Уточнений перелік завдань корпоративної безпеки підприємства,
сформовано автором

рівень розвитку, дає змогу взаємоузгодженого досягнення інтересів усіх учасників, виконання поставлених цілей та мети створення.

Уточнений перелік завдань актуалізує розгляд організаційних та ресурсних аспектів формування системи корпоративної безпеки із врахуванням реальних умов функціонування українських підприємств.

2.3. Удосконалення системи корпоративної безпеки підприємства в умовах посилення динамічності середовища функціонування

Забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств є не лише актуальною, але й надскладною для вирішення проблемою. Важливість обумовлюється розвитком корпоративного сектору та його спроможністю стабілізувати ситуацію в національній економіці, а відтак зменшити соціальну й політичну напруженість. Складність проблеми обумовлено швидкою зміною ситуації і як наслідок наявністю труднощів із створення інформаційної основи, проведення аналітичних досліджень, можливістю апробації та запровадження в практичну діяльність. Має місце ситуація, коли сформовані теоретичні розробки не здатні сприяти вирішенню проблеми внаслідок уже відмінних фактичних умов від заданих. Можна стверджувати, що науковці змушені систематично переглядати свої погляди та удосконалювати теоретико-методологічні засади забезпечення безпеки підприємств, реагуючи на зміну ситуації в національній економіці, опираючись при цьому в значній мірі на досвід діючих суб'єктів господарювання, враховуючи їх перемоги та невдачі в кожній окремій ситуації. Окремі позиції, попри змінність параметрів функціонування українських підприємств, залишаються доведеними і до їх числа належить необхідність створення системи безпеки, в нашому трактуванні — системи корпоративної безпеки. Саме відповідно до системного підходу, на чому неодноразово наголошувалося вище, збереження підприємства як соціально-

економічної системи потребує створення системи нижчого порядку — системи корпоративної безпеки, яка і повинна забезпечити належний рівень стійкості, адаптивності, життєздатності, надійності і т.д. підприємства.

Умови ведення бізнесу в нашій країні змусили суб'єктів господарювання удосконалити або ж інстинктивно створити різного рівня складності системи безпеки. Їх завдання полягають від фізичного захисту території до здійснення ділової розвідки та реалізації контррозвідувальних заходів. Характерна й суттєва відмінність у ресурсному й організаційному забезпеченні, інтенсивності взаємодії із правоохоронними органами та результативності дій суб'єктів безпеки. Спільним є усвідомлення, що лише через забезпечення безпеки є можливість збереження та розвитку бізнесу.

У науковій літературі представлено різні підходи на сутність систем безпеки, в більшості вони пов'язані із створенням системи економічної безпеки підприємства. В основі більшості визначень лежить класичне трактування системи, тобто як сукупності елементів. Для прикладу, Т. Іванюта та А. Заїчковський подають систему економічної безпеки підприємства як «...обмежену множину взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безпеку підприємства та досягнення ним цілей бізнесу» [99, с. 25]. Щодо складу такої сукупності, то тут погляди науковців стосовно об'єктів та суб'єктів є узгодженими, а щодо інших елементів — певним чином різняться. Т. Іванюта та А. Заїчковський [99, с. 25] додають ще механізм забезпечення та політику безпеки, а у розумінні Л. Шемаєвої цими елементами повинні бути «...наукові підходи, нормативно-правова база політика, стратегія, концепція, принципи, функції, завдання, методи та засоби, що спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних і тактичних інтересів суб'єкта господарювання, а також захист цих інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз» [265, с. 115].

Вважаємо за доцільне приділити увагу ще двом підходам до трактування суті системи економічної безпеки підприємства. Імпонує точка зору науковців під керівництвом Г. Козаченко [114, с. 107], які при визначенні

цієї системи акцентують увагу на її гнучкості, інтегрованості та відкритості. На нашу думку, саме ці параметри є найбільш важливими в умовах складно прогнозованої зміни середовища функціонування та передбачають ефективніше використання наявних ресурсів для розроблення та реалізації захисних заходів суб'єктами безпеки. Цікавим є й погляд В. Франчука, який обґрунтовує сутність системи забезпечення економічної безпеки акціонерного товариства як «...сукупність необхідних взаємопов'язаних елементів, діяльність яких спрямована на протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам з метою захисту корпоративних економічних інтересів і загалом створення безпечних умов для розвитку» [253, с. 156]. В цьому визначенні, у контексті досліджуваної проблеми, важливим є акцентування уваги на захисті корпоративних економічних інтересів. Поруч з цим, спираючись на викладені в попередніх підрозділах аргументи, стосовно українських підприємств коректніше говорити про взаємоузгоджене досягнення інтересів усіх учасників. Цей момент є важливим у кількох ракурсах: по-перше, джерелом виникнення внутрішніх загроз на українських підприємствах є саме неузгодженість інтересів учасників, а вирішення цієї важливої проблеми уможливорює забезпечення безпеки підприємства на належному для його функціонування та розвитку рівні; по-друге, загальні інтереси підприємства лише частково узгоджуються із інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, а відтак логічним є захист корпоративних інтересів; по-третє, узгодження та захист інтересів повинно бути одним із ключових завдань системи корпоративної безпеки.

Підводячи проміжні підсумки, вважаємо, що в структурі корпоративної безпеки доцільно виділяти наступні ключові складові, які поетапно будуть розглянуті в подальшому: мета та завдання системи, функції та принципи, об'єкти та суб'єкти безпеки, механізм забезпечення, стратегія й тактика.

У попередньому розділі наукового дослідження нами було доведено, що сучасний етап передбачає активізацію наукових пошуків у сфері забезпечення безпеки виходячи із фактичної потреби підприємницьких кіл та

трактування суті корпоративної безпеки як ширшого поняття у порівнянні із економічною безпекою. Водночас цінні наукові напрацювання стосовно економічної безпеки не можна відкидати, їх необхідно використовувати як основу, удосконалювати та адаптувати до нових умов ведення бізнесу. Ця теза має безпосереднє відношення і до процесу формування та функціонування системи корпоративної безпеки підприємства. Відповідно в подальшому при викладенні методичних основ нами будуть узагальнюватися і критично оцінюватися результати наукових досліджень щодо системи економічної безпеки та її основних функціональних складових як то фінансова, кадрова і т.д.

Вважаємо за доцільне визначити наступні методологічні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства (рис. 2.6).

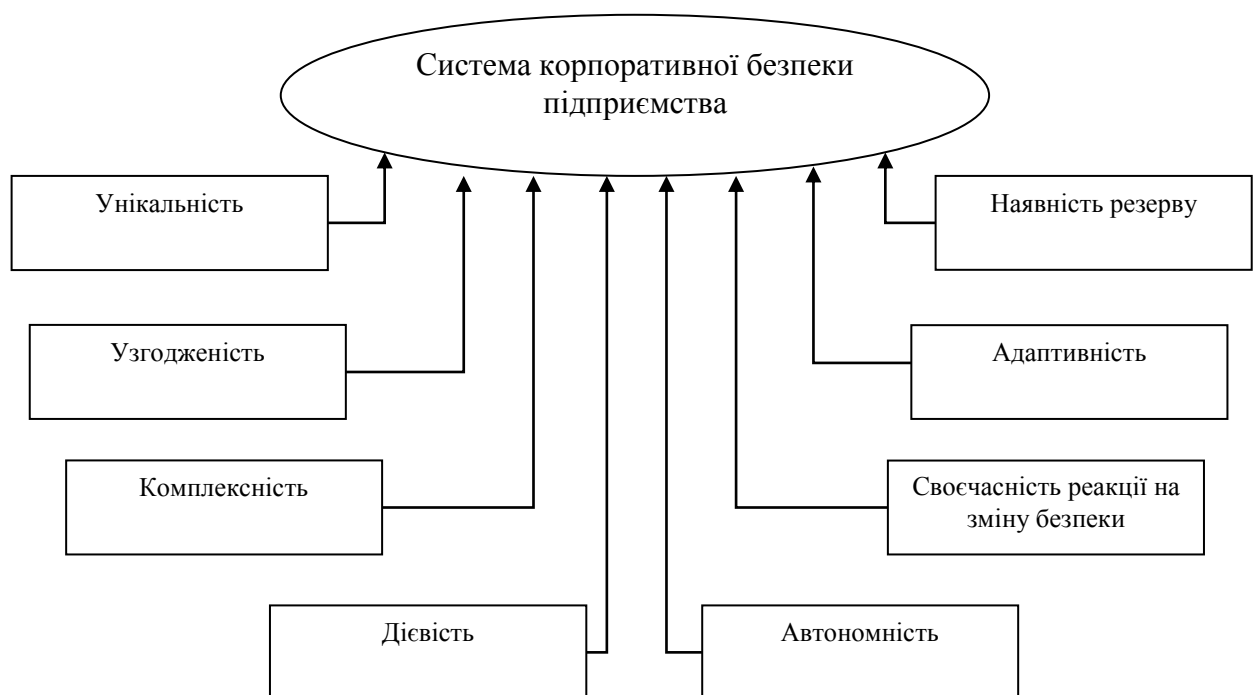


Рис. 2.6. Методичні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства, *сформовано автором*

Коротко розглянемо сутність запропонованих методичних засад:

- унікальність, тобто максимально враховувати специфіку фінансово-господарської діяльності певного підприємства (форму власності, вид

економічної діяльності, масштаб діяльності, підпорядкованість та середовище функціонування і т.д.);

— узгодженість, тобто наявність тісних зв'язків із усіма функціональними підрозділами підприємства. Адекватна та швидка реакцію на ризики та загрози можлива у випадку своєчасного надходження інформації, оцінювання, прийняття рішень та взаємоузгодженої реалізації захисних заходів. Вертикальна та горизонтальна інтеграція служби безпеки в організаційну систему підприємства повинна сприяти зростанню його захищеності;

— комплексність. Увага суб'єктів безпеки повинна бути зосереджена на усіх функціональних складових, оскільки відсутність реакції на вплив певної загрози спричиняє не лише її посилення та зростання втрат, але й стає джерелом виникнення інших загроз;

— автономність. Виділення ресурсів на створення та в подальшому удосконалення системи безпеки повинно бути передбачено економічною стратегією підприємства та конкретизовано у відповідних тактичних планах. Хибним є прив'язування цих витрат до показників діяльності підприємства, зокрема як певний відсоток від чистого доходу. Витрати повинні плануватися виходячи із поточного рівня безпеки, встановлених внутрішніх нормативів, плану реалізації захисних заходів, прогнозів зміни впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз. Витрати повинні виділятися рівномірно згідно плану упродовж календарного періоду;

— наявність резерву. У фінансуванні служби безпеки доцільно передбачити дві програми: перша для підтримання її в діючому стані та реалізації профілактичних заходів; друга — спрямована на здійснення захисних заходів протидії певній загрозі, які вимагають додаткових ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних, інформаційних). Формування резервів уможливорює здійснення адекватної та своєчасної реакції на події, які складно передбачити, але результативність дій в яких забезпечує підтримання безпеки на рівні, встановленому внутрішніми нормативами;

— дієвість. Виключне спостереження за зміною ситуації, тобто надання переваги пасивній тактиці, із фіксуванням наслідків зміни рівня безпеки є хибним підходом. Забезпечення необхідного рівня корпоративної безпеки можливе за умови своєчасного визначення ризиків й ідентифікація загроз та формування необхідного інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень та реалізації захисних заходів;

— адаптивність. Здатність внести необхідні зміни у процес забезпечення корпоративної безпеки відповідно до динаміки основних параметрів фінансово-господарської діяльності підприємства та впливу зовнішнього середовища функціонування;

— своєчасність реакції на зміну безпеки. Результативність дій суб'єктів безпеки визначається здатністю прогнозувати можливі зміни і вживати найбільш доцільні заходи. Попередження або ж нейтралізація на ранніх етапах розвитку загроз потребує суттєво меншого ресурсного та організаційного забезпечення у порівнянні з реакцією по факту розгортання подій.

Визначені методологічні засади повинні бути застосовані в умовах кожного підприємства, інші ж складові процесу формування та функціонування системи корпоративної безпеки будуть відмінними. В підрозділі 1.2 нами в загальному визначено перелік завдань корпоративної безпеки, в контексті формування системи корпоративної безпеки доцільно їх конкретизувати наступним чином:

— створення власної служби безпеки, узгодження процедури реалізації захисних заходів із функціонуванням основних підрозділів підприємства, удосконалення процесу забезпечення корпоративної безпеки за рахунок посилення взаємодії та ефективнішого використання наявних ресурсів;

— організація взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки, зокрема правоохоронними органами, з метою узгодження й захисту корпоративних інтересів, посилення захищеності підприємства та отримання додаткових ресурсів для забезпечення безпеки на необхідному рівні;

- формування інформаційного базису для організації та реалізації захисних заходів через удосконалення обліково-аналітичного забезпечення та посилення конкурентної розвідки;

- прогнозування зміни рівня корпоративної безпеки для своєчасного реагування на негативні результати реалізації ризиків, виникнення загроз й зростання небезпеки;

- виявлення нових ринкових можливостей та ефективне використання наявних корпоративних ресурсів;

- формування альтернативних варіантів та вибір найбільш доцільної стратегії із подальшою конкретизацією у вигляді тактики для забезпечення корпоративної безпеки в умовах високого рівня невизначеності та швидкої зміни середовища функціонування;

- застосування механізмів для нейтралізації та мінізації негативного впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз;

- захист та досягнення корпоративних інтересів, уникнення корпоративних конфліктів;

- контроль за основними параметрами фінансово-господарської діяльності підприємства, забезпечення його стійкості, незалежності та конкурентоспроможності.

Представлений вище перелік завдань повинен бути не лише конкретизований в умовах певного підприємства, але й підкріплений відповідними функціями та принципами. До основних функцій системи корпоративної безпеки можна віднести:

- досягнення індивідуальних інтересів усіх учасників та захист загальних корпоративних інтересів підприємства;

- захист учасників, майна та ресурсів підприємства;

- прогнозування, виявлення, протидія, нейтралізація та зменшення негативних результатів впливу ключових внутрішніх та зовнішніх загроз;

- контроль за рівнем корпоративної безпеки та формування безпечних умов розвитку підприємства.

У матеріалах Великого тлумачного словника сучасної української мови термін «принцип» подається як «...основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку» [38, с. 1125]. Відповідно в основі формування та функціонування системи корпоративної безпеки підприємства також потрібно покласти сукупність найбільш доцільних принципів, до переліку яких доцільно віднести:

- принцип законності, тобто функціонування системи та дії суб'єктів безпеки повинні відповідати нормам чинного законодавства;

- принцип комплексності та координації, що передбачає взаємоузгодженість дій суб'єктів безпеки із діяльністю усіх функціональних підрозділів для ефективнішого використання внутрішнього ресурсного та організаційного забезпечення;

- принцип безперервності та систематичності, що визначає постійність дій суб'єктів безпеки стосовно оцінювання рівня корпоративної безпеки, реалізації захисних заходів та ліквідації результатів негативного зростання рівня небезпеки;

- принцип плановості, тобто діяльність служби безпеки відповідно до найбільш доцільної стратегії та визначеної тактики виконання ключових завдань;

- принцип оперативності, що передбачає як швидку реакцію на зміну рівня корпоративної безпеки, так й пріоритетність застосування превентивних захисних заходів;

- принцип раціональності полягає у формуванні кількох альтернативних варіантів реакції на зміну рівня безпеки із подальшим науково обґрунтованим вибором найбільш доцільного виходячи з наявного ресурсного й організаційного забезпечення та прогнозів щодо можливих наслідків;

- принцип доцільності. Вважаємо хибним підхід щодо визначення економічної ефективності діяльності служби безпеки підприємства. Фактично неможливо розрахувати таку ефективність виходячи із реальної

протидії потенційно можливим загрозам, а порівнювати втрати від зростання небезпеки і витрати на утримання служби безпеки некоректним, оскільки йдеться про оцінку по факту, яка не передбачає унеможливлення своєчасної протидії. Доцільність визначається виходячи із фактичного рівня безпеки та сформованим прогнозам щодо потреби та можливості забезпечення необхідного для стійкого розвитку рівня корпоративної безпеки.

Наступними елементами системи корпоративної безпеки виступають об'єкти й суб'єкти безпеки. У науковій літературі відсутні суттєві відмінності в їх визначенні. Об'єктами в найбільш загальному розумінні визначають все те, що потребує захисту із подальшою конкретизацією: основні види діяльності, майно та ресурси, працівники, власники, менеджери і т.д. На нашу думку, в умовах певного підприємства об'єкти безпеки доцільно ієрархічно впорядкувати за рівнем пріоритетності захисту, виділивши кілька груп, що в подальшому сприятиме раціональнішому застосуванню ресурсів при розробленні та здійсненні захисних заходів.

Традиційним можна вважати і поділ суб'єктів безпеки на внутрішні та зовнішні. Лише коротко зазначимо, що до зовнішніх суб'єктів безпеки відносять органи, які зобов'язані створювати умови для існування суб'єктів господарювання відповідно до норм чинного законодавства. До таких суб'єктів безпеки перш за все відносять правоохоронні, судові та законодавчі органи, а також систему навчальних закладів, які готують фахівців у сфері забезпечення безпеки. До внутрішніх суб'єктів безпеки в загальному розумінні можна віднести засновників (власників) підприємства, менеджерів та персонал. Конкретизація складу внутрішніх суб'єктів передбачає виділення у їх складі кількох груп, що в значній мірі визначається специфікою організації системи корпоративної безпеки. Доцільно виділяти: власну службу безпеки; підрозділи, які повинні бути задіяні в процесі забезпечення корпоративної безпеки (фінансовий, юридичний, бухгалтерія і т.д.); інші підрозділи та персонал підприємства, які можуть бути залучені до здійснення певних захисних заходів.

Результативність дій суб'єктів безпеки визначається, окрім іншого, цілеспрямованістю їх дій, чому повинні сприяти структуризація системи корпоративної безпеки. Йдеться про виділення, відповідно до системного підходу, систем нижчого порядку, стосовно певної чітко окресленої сфери забезпечення безпеки. Можна вважати підхід до формування функціональної структури системи безпеки підприємства уже традиційним, до якого вдається значна частина науковців. Доцільним вважається виділення певної кількості функціональних складових у структурі економічної чи фінансово-економічної безпеки. Поруч з цим назви та сутність таких складових суттєво різняться, що можна пояснити як певною галузевою специфікою, відмінностями в масштабах діяльності підприємств, так й подальшим науковим поступом у вирішенні складної проблеми забезпечення безпеки українських підприємств.

Вважаємо за доцільне взяти до уваги підхід стосовно формування функціональної структури, але застосувати його стосовно корпоративної безпеки. Окрім цього, доцільним є уникнення певних недоліків такого підходу, які, зокрема, полягають як в зайвій деталізації, що не сприяє практичному застосуванню теоретичних напрацювань, так і врахуванні галузевої специфіки діяльності підприємств. Таку специфіку, на нашу думку, доцільно враховувати при розробленні методичних засад реалізації певних захисних заходів стосовно чітко визначеної функціональної структури корпоративної безпеки.

Виходячи із цих міркувань, вважаємо, що функціональна структура корпоративної безпеки повинна складатися із таких складових:

- економічна (полягає в найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів для досягнення корпоративних інтересів);
- фінансова (забезпечує фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність, ділову активність, рентабельність діяльності підприємства);
- кадрова (передбачає забезпечення підприємства працівниками необхідного кваліфікаційного рівня, організацію ефективної системи

управління персоналом, застосування мотиваційних механізмів для зростання продуктивності праці, зменшення ймовірності виникнення та мінімізацію втрат через реалізацію загроз пов'язаних з дією працівників);

- техніко-технологічна (спрямована на здійснення контролю за фізичним та моральним зносом, застосування прогресивних та конкурентних технологій виготовлення продукції, забезпечення зростання конкурентоспроможності продукції, виконання робіт та надання послуг);

- інформаційна (формує умови захисту інформаційних ресурсів підприємства та створення інформаційно-аналітичного підґрунтя для управління підприємством);

- силова (забезпечує фізичний захист майна та персоналу).

Сформована таким чином функціональна структура повинна сприяти: по-перше, чіткості дій суб'єктів безпеки, їх координації стосовно визначення та протидії загрозам; по-друге, формуванню та застосуванню критеріїв для оцінювання рівня корпоративної безпеки, планування та здійснення захисних заходів; по-третє, раціональному використанню наявного організаційного та ресурсного забезпечення; по-четверте, розроблення стратегії та формування тактики покращення захищеності підприємства. Для обґрунтування такої позиції розглянемо типову ситуацію, яка полягає в координації зусиль щодо своєчасного визначення та протидії загрозам кадровій безпеці служби безпеки, служби персоналу, відділу кадрів із частковим залученням працівників юридичного відділу, бухгалтерії, планово-економічного відділу, відділу організації праці та заробітної плати. Протидія загрозам фінансової безпеки можлива завдяки об'єднанню зусиль інших суб'єктів безпеки: служби безпеки, фінансового відділу, планово-економічного відділу, юридичного відділу, бухгалтерії. Відтак застосування функціональної структури забезпечує спеціалізацію суб'єктів безпеки, чіткість та взаємодію між окремими підрозділами стосовно не усього спектра завдань, а лише відносно конкретного сектору відповідальності.

На наступному етапі доцільно приділити увагу детермінантам удосконалення системи корпоративної безпеки підприємства. Ідея виділення детермінантів належить О. Ілляшенко [102, с. 4–7], яка визначала їх зміст та можливість застосування стосовно процесу побудови системи економічної безпеки підприємства. Беручи за основу такий підхід, вважаємо виділені О. Ілляшенко детермінанти («... розмір підприємства; привабливість підприємства для рейдерів; сприятливість інституційного середовища; мінливість зовнішнього середовища; чітка ідентифікація загроз стану та діяльності підприємства» [102, с. 4–7]) такими, що потребують уточнення та зміни стосовно корпоративної безпеки. Перш за все хочемо зазначити, що не лише розмір підприємства, але й специфіка його фінансово-господарської діяльності суттєво впливає на удосконалення системи безпеки. Для прикладу, ювелірне підприємство може провадити діяльність як суб'єкт малого бізнесу, але система безпеки буде на порядок складнішою у порівнянні із великими підприємствами і не лише за рахунок посиленого фізичного захисту, але й необхідності здійснення конкурентної розвідки стосовно оновлення дизайну продукції конкурентами та захисту власних розробок. Не вважаємо за доцільне приводити аргументи стосовно кожної виділеної детермінанти, а запропонувати власний перелік:

- специфіка фінансово-господарської діяльності підприємства;
- ступінь агресивності зовнішнього середовища;
- взаємодія із зовнішніми суб'єктами безпеки;
- консолідація учасників щодо забезпечення безпеки підприємства.

Специфіка фінансово-господарської діяльності повинна визначати складність, організаційну структуру та ресурсне забезпечення системи корпоративної безпеки. Специфіка пов'язана із видами економічної діяльності, які здійснює підприємство, необхідністю та рівнем захисту усіх об'єктів та кожного окремо, динамікою обсягів виробництва основних видів продукції (виконаних робіт та наданих послуг), впливом сезонних факторів, концентрацією об'єктів у межах визначеної території або ж їх віддаленість,

характером зовнішньоекономічної діяльності та рівнем державного регулювання.

Основні параметри системи корпоративної безпеки визначаються й рівнем агресивності зовнішнього середовища, тобто негативним впливом загроз, які виникають як результати дії чи бездіяльності суб'єктів зовнішнього середовища: споживачі, конкуренти, постачальники, представники місцевих органів влади, профспілки, громадські організації, державні органи влади. Ступінь агресивності й визначає необхідність формування системи корпоративної безпеки певного рівня складності та відповідного організаційного й ресурсного забезпечення.

У попередніх підрозділах неодноразово підкреслювалося, що ефективно протидіяти усім загрозам у межах окремо взятого підприємства неможливо. Хибною є думка, що великі підприємства виключно через масштаб їх діяльності та наявні ресурси здатні захисти себе від усіх загроз. Більш коректно говорити, що типові загрози для малого суб'єкта господарювання не можуть спричинити суттєве зростання небезпеки щодо великого підприємства. Водночас існує й обернена залежність, що окремі загрози не можуть виникати щодо малого підприємства, але можуть стати причиною суттєвого зниження рівня безпеки для великих. Для прикладу, ймовірність того, що об'єктом рейдерської атаки стане мале підприємство — доволі низька, але вона зростає в кілька разів щодо середнього чи великого, яке характеризується покращенням основних показників діяльності та опосередкованою увагою до проблем забезпечення безпеки бізнесу. В умовах національної економіки без тісної співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки, йдеться перш за все про правоохоронні органи та приватні охоронні структури, доволі складно забезпечити належний рівень захисту. Окрім цього, така співпраця уможливорює зниження ризиків у процесі реалізації захисних заходів шляхом передачі відповідальності за окремі сфери захисту зовнішнім суб'єктам безпеки.

Останню детермінанту нами визначена як «консолідація учасників щодо забезпечення безпеки підприємства». Раніше серед завдань корпоративної безпеки нами було визначено таке, що пов'язане із узгодженням інтересів учасників. Воно залишається актуальним, але фактичні параметри корпоративного управління на українських підприємствах вказують на домінуванні великих акціонерів, їх суттєвий вплив на менеджерів та ігнорування прав та інтересів мінотаріїв. За таких початкових умов забезпечення виконання зазначеного вище завдання суттєво ускладнюється. Відтак ця детермінанта полягає в об'єднанні усіх учасників для формування надійної і життєздатної системи корпоративної безпеки.

У нашому розумінні визначені детермінанти уможлиблюють забезпечення корпоративної безпеки на необхідному для функціонування та розвитку рівні (рис. 2.7).

В основі наших міркувань лежить тлумачення детермінанти як чинника, що визначає та обмежує певне явище чи процес. Саме ці чотири детермінанти і визначають як процес формування системи корпоративної безпеки, так і її функціонування, створюють основу для подальшого удосконалення.

Ці детермінанти дозволяють уже на перших етапах розробити концепцію майбутньої системи для певного підприємства, складають основу стратегічного й тактичного планування. Вони залишаються незмінними та служать орієнтирами при адаптації системи корпоративної безпеки до нових умов ведення фінансово-господарської діяльності та зміни інтересів в учасників підприємства.

Щодо розуміння визначених детермінантів як обмежень, то кожен з них потрібно певним чином конкретизувати. Специфіка фінансово-господарської діяльності визначає необхідність та рівень забезпечення захисту об'єктів безпеки. Йдеться не лише про корпоративну безпеку загалом, а й конкретизація стосовно окремих функціональних складових.

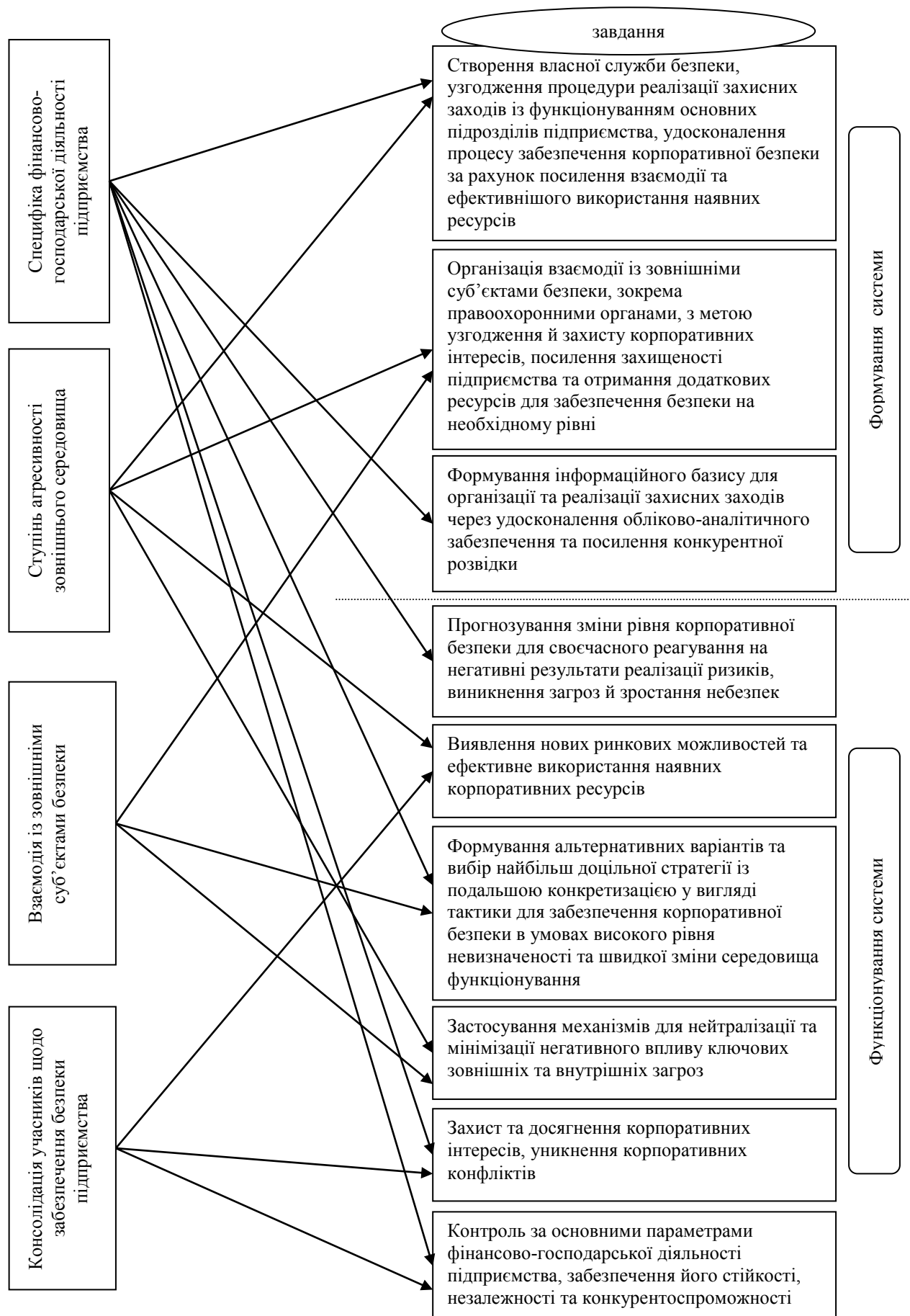


Рис. 2.7. Детермінанти як основа удосконалення системи корпоративної безпеки підприємства, *сформовано автором*

Для прикладу, для ІТ-компаній, окрім фінансової безпеки, визначальними будуть кадрова та інформаційна. Високий рівень агресивності зовнішнього середовища вимагає не лише приділення уваги проблемі забезпечення безпеки бізнесу, але й виділення уже на перших етапах суттєвого ресурсного забезпечення. Взаємодія із зовнішніми суб'єктами безпеки передбачає ведення бізнесу відповідно до норм чинного законодавства. Консолідація учасників вимагає усвідомлення усіма сторонами взаємозалежності та дотримання паритетності досягнення інтересів. Внутрішньокорпоративна ворожнеча суттєво ускладнює процес забезпечення безпеки та знижує результативність дій суб'єктів безпеки.

Визначені детермінанти створюють основу для формування системи корпоративної безпеки в умовах окремого підприємства. Сам процес формування характеризується пошуком оптимального варіанту, який би забезпечував необхідний рівень корпоративної безпеки та відповідав наявному організаційному та ресурсному забезпеченню. Вирішення цієї проблеми вимагає послідовного проходження кількох важливих етапів (рис. 2.8).

Зміст частини із запропонованих етапів нами уже був розглянутий, іншим увага буде приділена у наступних підрозділах дисертаційної роботи. Попри це доцільно в загальному охарактеризувати послідовність дій та логіку побудови системи корпоративної безпеки.

Перші два етапи передбачають дослідження фактичного стану справ на підприємстві та його середовища функціонування. Результатом їх виконання повинно стати формування інформаційного базису створення системи корпоративної безпеки та окреслення сукупності ключових загроз, протидію яким повинні в подальшому забезпечувати суб'єкти безпеки.

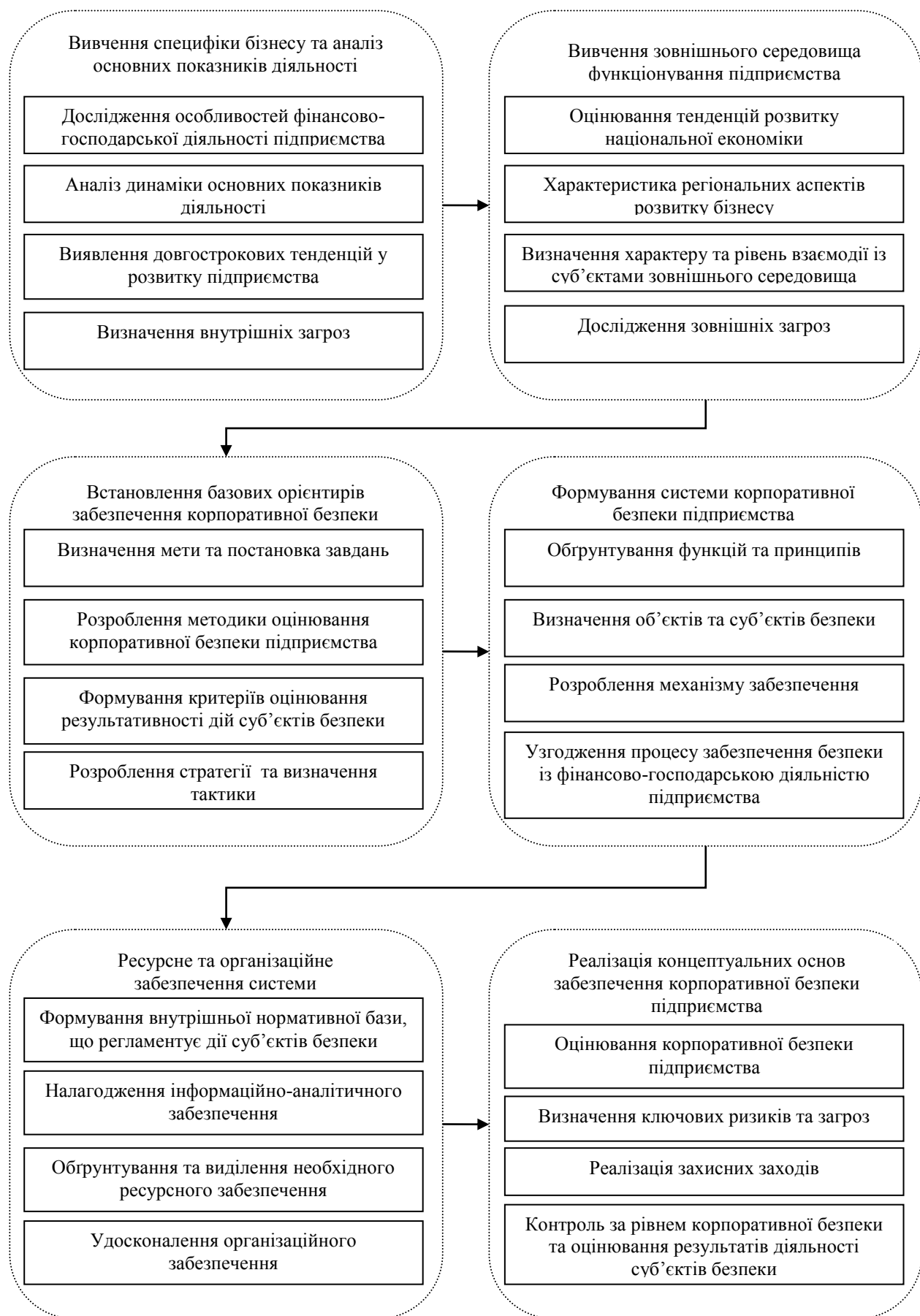


Рис. 2.8. Моделювання системи корпоративної безпеки підприємства, сформовано автором

Ключовими в процесі формування системи корпоративної безпеки можна вважати третій та четвертий етапи, за яких, на основі відомих теоретико-методологічних засад та практичного досвіду, визначаються ключові орієнтири та елементи системи, що адаптовані до специфіки діяльності певного підприємства та враховують необхідність забезпечення певного рівня безпеки через підконтрольність внутрішніх процесів та агресивність зовнішнього середовища. Питання оцінювання корпоративної безпеки як і дій суб'єктів безпеки є важливим, оскільки забезпечує створенню інформаційної основи прийняття управлінських рішень щодо реалізації певних захисних заходів та коригування оперативних дій. Оцінювання дій суб'єктів безпеки забезпечує зворотний зв'язок у межах системи корпоративної безпеки, який використовується для пошуку оптимального варіанту реалізації захисних заходів, тобто за рахунок внутрішніх суб'єктів безпеки, зовнішніх чи певної комбінації. Четвертий етап також пов'язаний із узгодженням процесу забезпечення корпоративної безпеки із фінансово-господарською діяльністю підприємства, що вимагає приділення уваги людському чиннику. Будь-які зміни викликають певний спротив у працівників, а такі, що певним чином обмежують їх дії, унеможливають бездіяльність чи стають на перешкоді задоволення власних інтересів за рахунок підприємства із порушенням не лише внутрішніх положень, але й норм чинного законодавства, провокують до посилення напруження, виникнення конфліктних ситуацій і т.д. Саме тому цей етап потребує ретельної роботи із усіма учасниками корпоративних відносин, проведення роз'яснення та доведення до відома основних позицій корпоративної безпеки, результат забезпечення якої уможливорює узгоджене досягнення інтересів усіх сторін. Важливість третього та четвертого етапів обумовлена ще й тим, що вони фактично руйнують підхід до забезпечення безпеки, який був актуальний в умовах планової економіки, тобто силовий захист із чітко визначеним обсягом ресурсного забезпечення. Йдеться про відхід від нав'язуваних вищими рівнями управління принципів та засобів

забезпечення безпеки та формування за сформованими вище концептуальними засадами індивідуальної системи корпоративної безпеки в умовах кожного окремого підприємства.

Стратегію можна визначити як вектор, що формує напрям забезпечення безпеки. Стратегія забезпечення корпоративної безпеки узгоджується із стратегією розвитку підприємства, а тактика конкретизує здатності та можливості виконання поставлених завдань.

П'ятий етап передбачає обґрунтування та виділення необхідного ресурсного та організаційного забезпечення. Без реалізації цього етапу визначені орієнтири та розроблена модель системи корпоративної безпеки не будуть реалізовані. Часткове забезпечення також не забезпечить отримання очікуваних результатів. Цей етап визначальний ще й тим, що він передбачає внесення змін у фінансово-господарську діяльність щодо застосування ключових аспектів корпоративної безпеки на підприємстві. Потрібно взяти до уваги і можливий спротив персоналу та зміни в організаційній структурі підприємства, що призведуть до тимчасової нестабільності.

Складність цього етапу полягає в тому, що ресурсне забезпечення потрібно виділити, тобто в умовах українських підприємств, які відчують ресурсний дефіцит, перенаправити за рахунок основної фінансово-господарської діяльності, або ж в кращому випадку — використати резерви. Відтак необхідним є не лише раціональність у формуванні ресурсного забезпечення, але й використання внутрішніх ще не задіяних резервів. Ресурсне забезпечення повинно формуватися за рахунок: адміністративних (доповнення функціональних обов'язків працівників підприємства тими, які уможливають виконання завдань в системі корпоративної безпеки), фінансових (починаючи від заробітної плати працівникам спеціалізованого підрозділу, витрати на оплату послуг зовнішніх суб'єктів безпеки і т.д.), матеріально-технічних (технічні засоби, прилади, пристрої для отримання інформації та захисту об'єктів безпеки), інформаційних (дані, відомості про внутрішні процеси та зміну середовища функціонування для виявлення та

відстеження зміни впливу ключових загроз), кадрових (залучення персоналу підприємства до формування інформаційного базису розроблення управлінських рішень та реалізації захисних заходів).

Шостий етап уже визначає параметри функціонування системи корпоративної безпеки та передбачає реалізацію захисних заходів, контроль за рівнем корпоративної безпеки та оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки, що є підставою для удосконалення системи. Хибним є підхід, що передбачає незмінність системи корпоративної безпеки. Її структура, перелік об'єктів та склад суб'єктів, а також механізм забезпечення, принципи, засоби та заходи і т.д. повинні змінюватися. З одного боку шляхом адаптації до зміни внутрішніх процесів та впливу зовнішнього середовища, а з іншого — для досягнення поставленої мети та виконання скоригованих завдань із ефективнішим використання наявного ресурсного й організаційного забезпечення та досягнення вищого рівня результативності дій суб'єктів безпеки. Відповідно до цього вважаємо за доцільне виділити нормативно-правовий, економічний та обліково-аналітичний напрями удосконалення системи корпоративної безпеки українських підприємств (рис. 2.9).

Доцільно підкреслити, що нами виділено лише окремі напрями удосконалення системи корпоративної безпеки, інші ж будуть ретельніше розглянуті в наступних розділах наукового дослідження.

Узагальнюючи доцільно наголосити, що формування системи корпоративної безпеки не може бути миттєвим, навпаки — це тривалий процес із поетапним виконанням процедур пов'язаних із необхідністю виконання першочергових завдань. Логічно формування такої системи повинно бути пов'язаним із життєвим циклом підприємства, але специфіка трансформації національної економіки, зокрема приватизаційні процедури, вимагає пришвидшення чи перехід на наступний етап, або ж створення в умовах існуючих суб'єктів господарювання із десятилітньою історією функціонування.

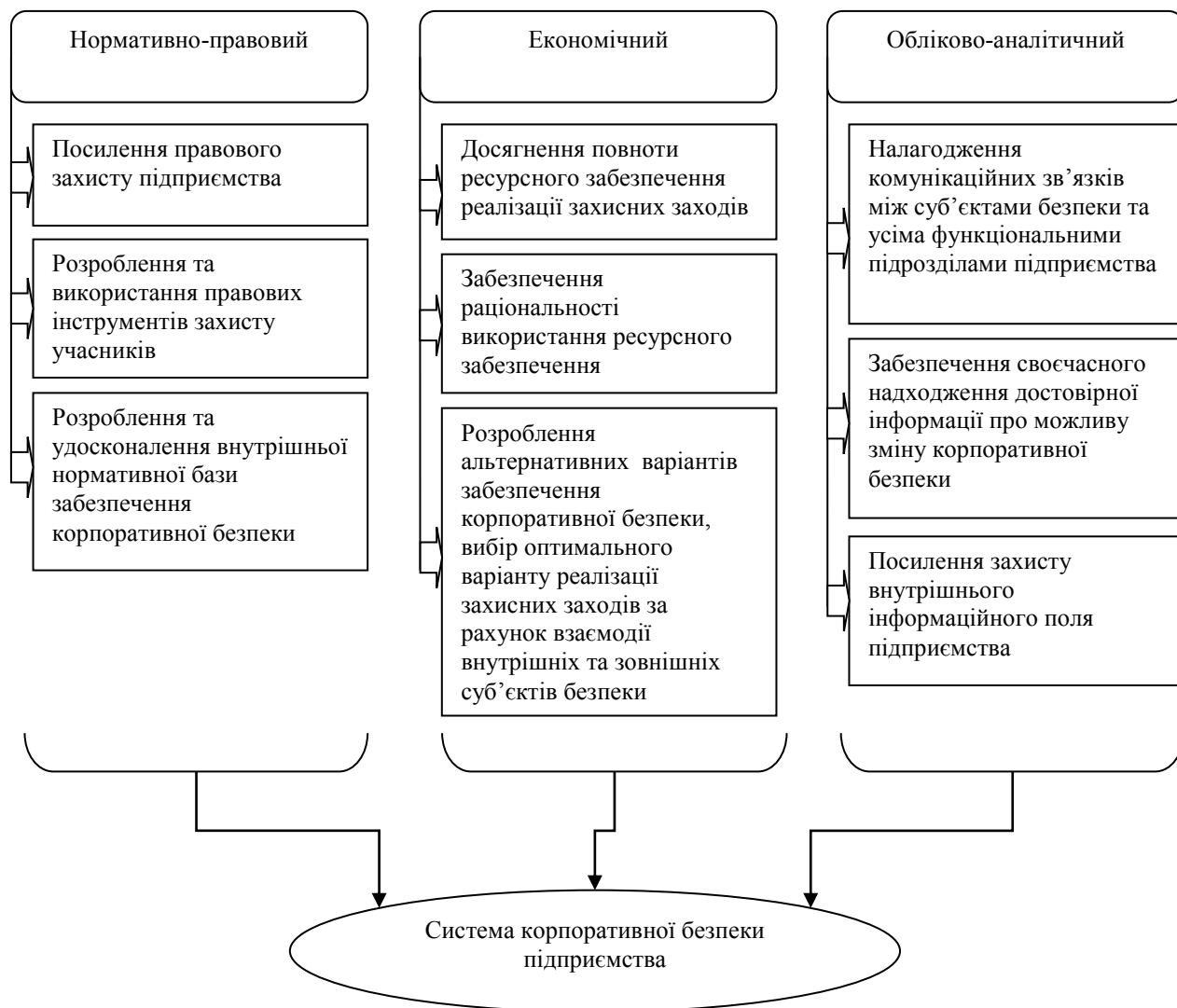


Рис. 2.9. Напрями удосконалення системи корпоративної безпеки підприємства, сформовано автором

За таких умов створення системи корпоративної безпеки супроводжується внесенням змін в існуючу організаційну структуру підприємства, перенаправлення ресурсного забезпечення. Йдеться фактично про «ламання» підприємства під змінні умови ведення бізнесу. Цей крок вимушений і необхідний, оскільки без нього жодний суб'єкт господарювання нездатний вижити. Якщо ж концептуальні основи корпоративної безпеки застосовуються при започаткуванні бізнесу, то кожен етап життєвого циклу підприємства повинен супроводжуватися внесенням необхідних змін у функціонування такої системи, створенням багаторівневого комплексного

захисту. Більш того, в подальшому йдеться не лише про захист, але й здатність активно впливати на зовнішнє середовище, хоча б на діяльність контрагентів та місцевих органів влади, громадські організації і т.д., що сприяє отриманню та використанню додаткових ринкових можливостей.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2:

1. З'ясовано, що в науковій літературі відсутнє єдине трактування терміну «система», що зокрема пояснюється наявністю онтологічних та гносеологічних уявлень про систему. Здійснене узагальнення дозволяє окреслити сукупність спільних якісних характеристик, які притаманні для системи: сукупність елементів; сумісність елементів; наявність зв'язків між елементами, що є більш сильними у порівнянні із тими, що є між елементами системи і зовнішнім середовищем; підпорядкованість системи системі вищого порядку та наявність у її складі систем нижчого порядку; цілісна єдність; цілеспрямованість системи; набуття системою властивостей, які не характерні елементам окремо; наявність визначеної організації та ієрархії; взаємодія із елементами зовнішнього середовища. Визначені якісні ознаки в подальшому були застосовані для розроблення методологічних засад формування системи корпоративної безпеки підприємств.

2. Для формування системи корпоративної безпеки підприємств використано системний та синергетичний підходи. Обґрунтовано, що для забезпечення життєздатності системи необхідним є досягнення та підтримання динамічної рівноваги, тобто певного балансу між порядком та хаосом, який би дозволяв розвиватися і водночас зменшувала до прийняттого рівня флуктуації. Зниження рівноваги спричиняє посилення флуктуацій, тобто збурення поблизу точки «біфуркації» (відхилення від бажаного стану), що зменшує ймовірність вибору та переходу до потрібного атракту. Досягнення балансу необхідне, оскільки допустимий рівень хаосу сприяє розвитку, а порядок – виключає його, коли критичний рівень хаосу спричиняє руйнування системи. Доведено, що завдання суб'єктів безпеки

полягає у здатності своєчасно визначати біфуркації із прогнозуванням бажаних атрактів. Недопущення кількох біфуркацій дає змогу стабілізувати ситуацію та зменшити ймовірність припинення її існування. Діагностування біфуркації із прогнозуванням можливих атрактів повинно формувати інформаційну основу для переходу до того варіанту атракторів (атракторів, які збігаються із цілями системи), який би забезпечував відновлення необхідного рівня стійкості й продовження розвитку системи та унеможлиблював реалізацію атракторів, спрямованих на посилення хаосу.

3. Запропонована послідовність етапів, застосування яких сприятиме інтеграції системи корпоративної безпеки як системи нижчого порядку в підприємство, як систему вищого порядку, для забезпечення безпечних умов існування та розвитку останньої. Перший етап передбачає формування фактичної моделі підприємства із відображенням інтересів усіх учасників (визначення спільних та відмінних). Другий етап спрямований на дослідження зовнішнього середовища із визначенням можливості досягнення загальних інтересів. Третій етап потребує визначення стратегічних цілей з їх узгодженням із стратегією розвитку підприємства. На четвертому етапі здійснюється проектування організаційної структури системи корпоративної безпеки. Виконання кожного із етапів сприяє отриманню системного образу системи корпоративної безпеки підприємства.

4. Обґрунтовано, що для визначення теоретичних положень забезпечення корпоративної безпеки підприємств необхідним є поглиблений аналіз змісту взаємопов'язаних понять, таких як «стійкість», «стабільність», «рівновага», «життєздатність», «адаптація» та «надійність», виходячи з того, що саме корпоративна безпека повинна забезпечити досягнення певним підприємством таких параметрів, які забезпечують йому ефективне функціонування та розвиток. Обґрунтовано доцільність трактування стійкості системи як основи процесу забезпечення її безпеки, а дії суб'єктів безпеки повинні бути спрямовані як на нейтралізацію та протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам, так і на формування безпечних умов для

стійкого розвитку системи. Уточнено завдання суб'єктів безпеки щодо підтримання необхідного рівня стійкості шляхом: формування інформаційного забезпечення; визначення параметрів фінансово-господарської діяльності підприємства, що відповідають стану динамічної рівноваги; своєчасної реакції на зміну рівня стійкості підприємства як системи; формування резервів для погашення збурень, які виникають під впливом зміни внутрішніх процесів й дії зовнішнього середовища, наслідки яких можуть спричинити руйнування системи; пошуку можливостей розвитку системи як переходу до якісно нового стану, що передбачає трансформацію внутрішніх елементів, зв'язків та взаємозалежностей, збереження життєздатності системи для подальшого функціонування.

5. Запропоновано розглядати стабільність як здатність підприємства продовжувати свою діяльність із максимально ефективним використанням наявних ресурсів і досягненням інтересів усіх учасників. Обґрунтовано доцільність доповнення завдань суб'єктів безпеки ідентифікувати і мінімізацією ризиків у всіх сферах фінансово-господарської діяльності та недопущення їх реалізації у вигляді негативних результатів із подальшим виникненням загроз та зростанням рівня небезпеки. Доведено необхідність підтримання динамічної рівноваги шляхом визначення прийнятних відхилень по кожному параметру системи, які залишаються під контролем та можуть бути погашені за рахунок компенсаційних процесів, які і повинні бути об'єктом уваги, формування та реалізації суб'єктів безпеки. З'ясовано, що підтримання динамічної рівноваги або ж контрольований перехід до бажаного атракту стає можливим завдяки гомеостазу.

6. Досліджено сутність терміну «життєздатність» із подальшим тлумаченням життєздатності підприємства як системи, що визначається життєздатністю системи корпоративної безпеки, яка повинна забезпечити її стійкість, стабільність, підтримувати гомеостаз та формувати безпечні умови переходу на наступний вищий рівень розвитку. Обґрунтовано доцільність розгляду адаптації в тих випадках, коли вплив зовнішнього середовища та

зміни у внутрішніх процесах мають ознаки загроз. Відповідно завдання суб'єктів безпеки полягають у визначенні необхідності адаптації, контроль за процесом розроблення програми її проведення, мінімізація ризиків при реалізації та недопущення виникнення загроз із подальшою ліквідацією можливих негативних наслідків. Доведено, що надійність підприємства визначається здатністю суб'єктів безпеки контролювати основні показники його діяльності з метою своєчасного погашення незначних відхилень (на основі гомеостазу), або ж розробляти та реалізовувати суттєві зміни (адаптаційна програма).

7. З'ясовано, що умови ведення бізнесу в нашій країні змусили суб'єктів господарювання удосконалити або ж інстинктивно створити різного рівня складності системи безпеки. Їх завдання полягають від фізичного захисту території до здійснення ділової розвідки та реалізації контррозвідувальних заходів. Характерна ї суттєва відмінність у ресурсному й організаційному забезпеченні, інтенсивності взаємодії із правоохоронними органами та результативності дій суб'єктів безпеки. Визначено та охарактеризовано основні методичні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства: унікальність; узгодженість; комплексність; автономність; наявність резерву; дієвість; адаптивність; своєчасність реакції на зміну безпеки.

8. Запропоновано сформулювати наступний перелік основних функцій системи корпоративної безпеки підприємств: досягнення індивідуальних інтересів усіх учасників та захист загальних корпоративних інтересів підприємства; захист учасників, майна та ресурсів підприємства; прогнозування, виявлення, протидія, нейтралізація та зменшення негативних результатів впливу ключових внутрішніх та зовнішніх загроз; контроль за рівнем корпоративної безпеки та формування безпечних умов розвитку підприємства. Доведено необхідність дотримання суб'єктами безпеки наступних принципів: законності, комплексності та координації, безперервності та систематичності, плановості, оперативності,

раціональності, доцільності. Обґрунтовано необхідність виділення в структурі системи корпоративної безпеки підприємств наступних основних функціональних складових: економічна, фінансова, кадрова, техніко-технологічна, інформаційна, силова.

9. В основі процесу удосконалення системи корпоративної безпеки підприємств покладено необхідність дотримання наступних детермінантів: специфіка фінансово-господарської діяльності підприємства; ступінь агресивності зовнішнього середовища; взаємодія із зовнішніми суб'єктами безпеки; консолідація учасників щодо забезпечення безпеки підприємства. Визначені детермінанти уможливають пошук оптимального варіанту системи корпоративної безпеки в умовах певного підприємства, який би забезпечував необхідний рівень корпоративної безпеки та відповідав наявному організаційному та ресурсному забезпеченню.

10. Доведено хибність позиції, яка полягає у незмінності системи корпоративної безпеки. Її структура, перелік об'єктів та склад суб'єктів, а також механізм забезпечення, принципи, засоби та заходи і т.д. повинні адаптовуватися у відповідності до зміни внутрішніх процесів й впливу зовнішнього середовища та внесення коректив у перелік основних завдань. Запропоновано нормативно-правовий, економічний та обліково-аналітичний напрями удосконалення системи корпоративної безпеки українських підприємств, реалізація яких сприятиме покращенню гнучкості, результативності реалізації захисних заходів та ефективності використання ресурсного забезпечення.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [269; 271; 274; 289; 293-294; 301; 323-324]

РОЗДІЛ 3

АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Тенденційний аналіз діяльності промислових підприємств як основа оцінювання їх корпоративної безпеки

Важливість формування методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки перш за все визначається необхідністю їх застосування в умовах певної сукупності суб'єктів господарювання. Свідченням розвитку корпоративного сектору в Україні є офіційні статистичні дані, узагальнення яких дозволяє відслідковувати зміну кількості корпорацій та корпоративних об'єднань, порівнювати фактичні тенденції із зміною кількості юридичних осіб загалом (рис. 3.1).

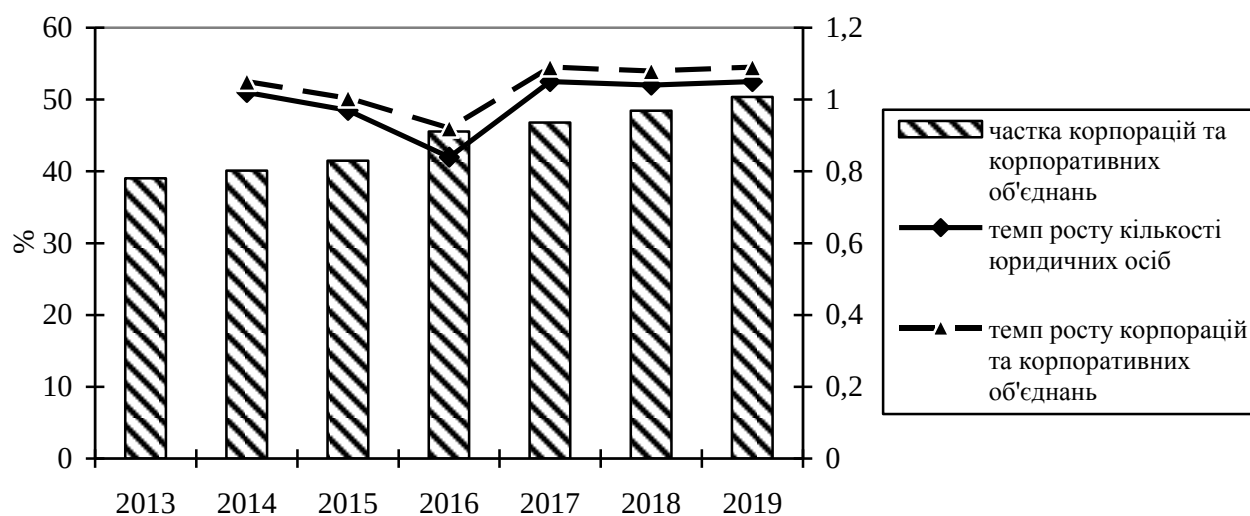


Рис. 3.1. Динаміка кількості юридичних осіб, в т. ч. корпорацій та корпоративних об'єднань (станом на 1 січня), *сформовано автором на основі* [227]

Згідно даних Державної служби статистики [227], попри схожість у тенденціях зміни кількості усіх юридичних осіб та корпорацій і корпоративних структур, темпи росту корпоративного сектору є вищими. Для прикладу, на 1 січня 2019 р. темп росту кількості усіх юридичних осіб склав 1,05, коли корпоративного сектору — 1,09. Зазначене спричинило

поетапне збільшення частки корпорацій та корпоративних об'єднань у загальній сукупності із 40,11% на 1 січня 2013 р. до 50,35% на аналогічну дату 2019-го, що є переконливим свідченням необхідності створення теоретичної бази для удосконалення забезпечення корпоративної безпеки цієї групи юридичних осіб.

У попередніх розділах дисертаційної роботи нами уже розглядалися відмінності в трактуванні суті терміну «корпорація» щодо певної групи юридичних осіб. Вважаємо, що корпоративний сектор національної економіки об'єднує функціонування юридичних осіб різних організаційних форм, до числа яких доцільно віднести: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства, асоціації, корпорації, консорціуми, концерни інші об'єднання юридичних осіб, дані стосовно зміни кількості яких узагальнено та представлено в табл. 3.1.

Найбільш чисельними в складі корпоративного сектору можна вважати дві групи: «акціонерне товариство» та «товариство з обмеженою відповідальністю». Цікавим є той факт, що для обох зазначених груп притаманні відмінні тенденції щодо зміни кількості підприємств. Зменшення кількості акціонерних товариств із 25 531 на початок 2013 р. до 14 310 на аналогічний момент часу в 2019 р., тобто на 43,95%, можна пояснити перш за все зміною законодавчого поля, що визначав їх фінансово-господарську діяльність: від приватизаційного процесу до концентрації контрольного пакета акцій окремою групою учасників із подальшою зміною організаційної форми, зокрема на товариство з обмеженою відповідальністю. В зміні кількості товариств з обмеженою відповідальністю можна прослідкувати наявність кількох хвиль: зростання упродовж 2013–2015 рр., зменшення у 2016-му із подальшим збільшенням у 2017–2019 рр. Темп приросту кількості товариств з обмеженою відповідальністю у 2019-му порівняно із 2016-м склав 29,5%, що засвідчує життєздатність саме цієї організаційної форми в умовах національної економіки.

Таблиця 3.1

Динаміка корпоративного сектору України (станом на 1 січня), сформовано автором на основі [227]

Вид об'єднання	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Акціонерне товариство	25531	24813	23110	15571	15206	14710	14310
Товариство з обмеженою відповідальністю	488781	515371	519607	488205	532401	576554	632231
Товариство з додатковою відповідальністю	1539	1583	1589	1336	1392	1453	1502
Повне товариство	2074	2062	1941	1361	1378	1344	1322
Командитне товариство	638	629	595	387	384	377	370
Асоціація	3194	3243	3108	2260	2331	2376	2422
Корпорація	852	836	777	560	564	558	556
Консорціум	93	94	90	66	69	74	73
Концерн	359	350	327	195	195	191	188
Інші об'єднання юридичних осіб	1412	1365	1275	756	767	753	750
Разом	524473	550346	552419	510697	554687	598390	653724

Водночас факт надання переваги українськими підприємцями організації товариств з обмеженою відповідальністю вказує на фактичну недовіру до державних інституцій, які повинні формувати необхідне безпечне середовище функціонування та розвитку підприємницьких структур, нездатність у повній мірі використати усі переваги корпорації, які були ретельно розглянуті в охарактеризовані у попередніх підрозділах. Це й же факт вказує і на відмінності в розвитку національного корпоративного сектору у порівнянні із країнами-лідерами економічного розвитку, де акціонерні товариства акумулюють більшу частину капіталу та забезпечують досягнення загальних інтересів усіх учасників.

У структурі корпоративного сектору (Додаток А, табл. А.1; рис. 3.2) найбільшу частку посідають згадані вище групи «акціонерне товариство» та «товариство з обмеженою відповідальністю», частка яких, наприклад на 1 січня 2019 р. складала відповідно 2,19% та 96,71%. Питоми вагу інших організаційних форм можна вважати мізерною, яка не досягає і 1%.

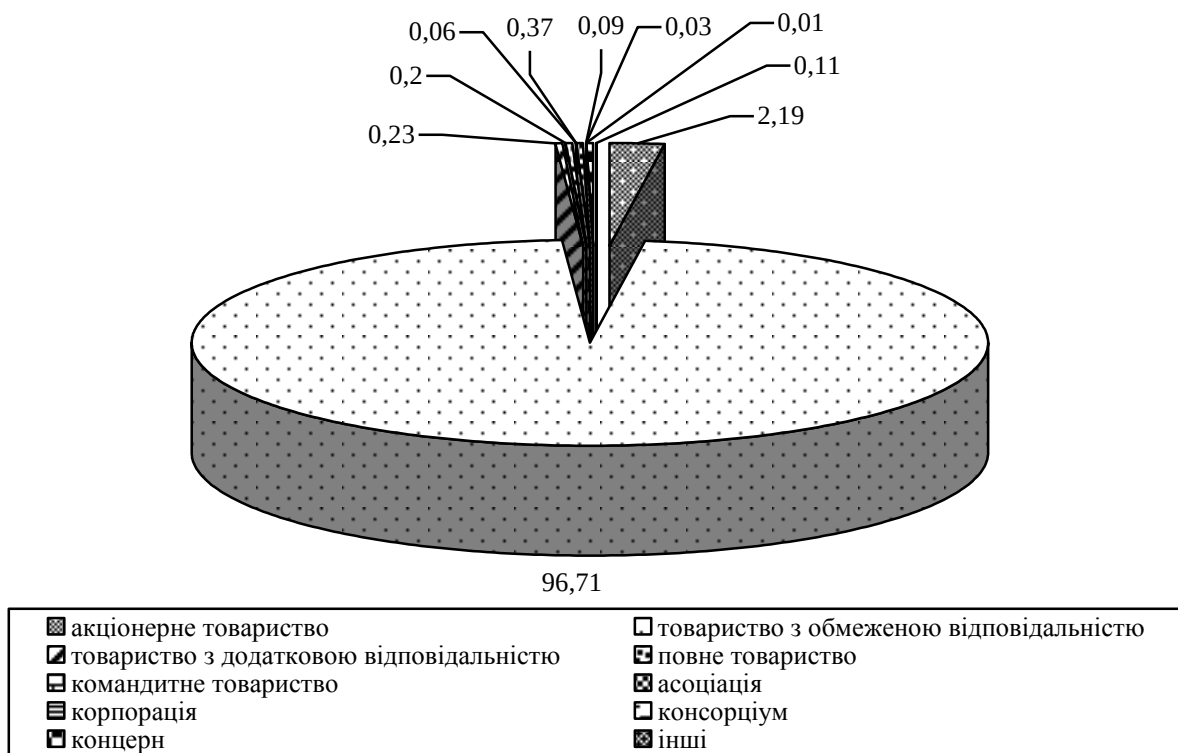


Рис. 3.2. Структура корпоративного сектору за організаційними формами господарювання (станом на 1 січня 2019 р.), %, *сформовано автором на основі [227]*

Збільшення кількості товариств з обмеженою відповідальністю в межах досліджуваного часового періоду спричинила зростання їх частки, зокрема із 93,19% на 1 січня 2013 р. до 96,71% на аналогічну дату 2019-го.

Дані, які розміщені на офіційному сайті Державної служби статистики України [227] певним чином обмежують можливість розгляду усіх аспектів, що характеризують процес забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств. Відтак нами виділено та будуть розглянуті матеріали, які характеризують зміну кількості підприємств, активність та розвиток фондового ринку в Україні, визначено ключові аспекти управління корпоративними правами держави та ключові параметри фінансово-господарської діяльності промислових підприємств, що в сукупності й забезпечить формування інформаційного підґрунтя для характеристики поточного рівня та визначення ключових загроз для корпоративної безпеки промислових підприємств.

Аналітична довідка Державної служби статистика під назвою «Основні показники статистики демографії підприємств» [175] дозволяє зробити загальні уявлення про зміну кількості підприємств шляхом застосування таких термінів як «народження підприємств» та «смерть підприємств». Застосування термінів, які традиційно використовуються при характеристиці демографічних підприємств є прийнятним, хоча коректніше все таки говорити про створення та ліквідацію суб'єктів господарювання. Уникаючи дискусії щодо доцільності застосування певної термінології, вважаємо цікавим цифровий матеріал, що уточнює зміни в кількості підприємницьких структур у загальному та під впливом дії окремих чинників.

У межах досліджуваного періоду кількість створених з числа активних підприємств змінювалася наступним чином (%): 2013 — 9,1; 2014 — 8,8; 2015 — 7,7; 2016 — 10,4, зокрема у промисловості ця частка у 2015-му складала 6,7% та у 2016-му — 8,9%. Частка ліквідованих підприємств характеризувалася наступною динамікою (%): 2013 — 6,6; 2014 — 12,0; 2015 — 7,7 (в промисловості — 6,5); 2016 — 5,9 (в промисловості — 5,2).

Узагальнюючи можна стверджувати про наявність певних коливань без будь-якого чіткого тренду як щодо започаткування, так й ліквідації бізнесу. Зміни в частці створених та ліквідованих промислових підприємств у загальному відповідають середнім значенням, коли стосовно таких видів економічної діяльності як «оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів», «інформація та телекомунікації», «фінансова та страхова діяльність» можна зробити висновок про суттєвіші зміни, а відповідно і нижчий рівень стабільності у фінансово-господарській діяльності.

Зосередження уваги на першопричинах зміни кількості підприємств дозволяє зробити висновок, що відповідно до даних Державної служби статистики [175], найбільша кількість новостворених підприємств мали чисельність до 9 осіб (у 2015-му таких було 9,1% та у 2016-му — 12,5%) як і ліквідованих (відповідно 8,6% та 6,8%), що вказує на слабку захищеність таких підприємств, нездатність реалізувати бізнес-ідею, або ж суттєву залежність від тимчасового попиту на окремий вид продукції чи послуги, без орієнтації на довгостроковий розвиток. Саме ці моменти знаходять підтвердження у даних, які характеризують частку підприємств, що виживають упродовж 1 року існування. Так у 2016-му частка таких підприємств у загальній кількості активних підприємств складала лише 6,4%. Узагальнюючи можна стверджувати, що такі офіційні статистичні дані доводять пріоритетність розроблення методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки задля збільшення живучості українських підприємств.

Наступний етап дослідження передбачає надання загальної характеристики розвитку фондового ринку для з'ясування окремих аспектів фінансово-господарської діяльності українських підприємств, зокрема їх здатності залучати капітал, адже дефіцит фінансових ресурсів, як уже зазначалося в попередніх підрозділах дисертаційної роботи, спричиняє виникнення та негативний вплив зовнішніх загроз.

Відповідно до класифікації рейтингової агенції «Standard & Poor's» фондовий ринок України віднесено до групи «граничний ринок», тобто дрібних. Свідченням приналежності до цієї групи є обсяги фондового ринку в порівнянні з величиною ВВП (рис. 3.3).

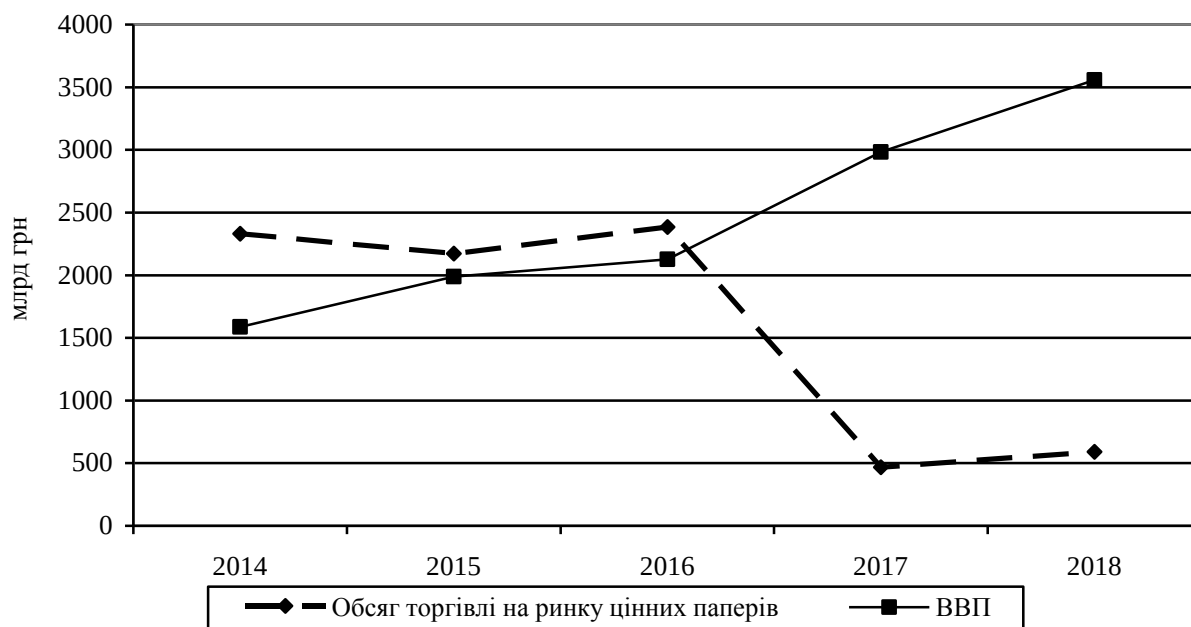


Рис. 3.3. Обсяги ВВП та торгів на ринку цінних паперів, млрд грн, сформовано на основі [204]

Суттєве зменшення обсягу торгів на ринку цінних паперів у 2017–2018 рр. можна пояснити законодавчими змінами, зокрема щодо неврахування депозитних сертифікатів Національного банку України. Попри це обсяги ринку цінних паперів є критично низькими, а темпи зростання у 2018 р. порівняно із 2017-м на 26% недостатніми. Вважаємо, що для визначення суті загроз для корпоративної безпеки українських підприємств доцільно окрім загальної характеристики динаміки фондового ринку зосередити увагу й на його структурі у розрізі основних фінансових інструментів (рис. 3.4).

У підрозділі 1.2 серед переваг корпорації нами було визначено таку позицію як «ефективне залучення капіталу». Фактичні дані щодо структури обсягу торгів на ринку цінних паперів вказує, що така перевага в Україні відсутня. У 2018 р. 69% обсягу торгів на ринку цінних паперів були пов'язані

із ОВДП. Акції й акції КІФ — склали лише 15%, векселів — 3% та облігації підприємств — 6%, що засвідчує відсутність інтересу населення до інвестування коштів. Причинами можна вважати результати непрозорої приватизації, відсутність реальних механізмів впливу дрібних акціонерів на діяльність корпоративних структур та нездатність самих підприємств стати інвестиційно привабливими. Для порівняння, в структурі загального обсягу торгів США частка операцій із акціями перевищує 70%.

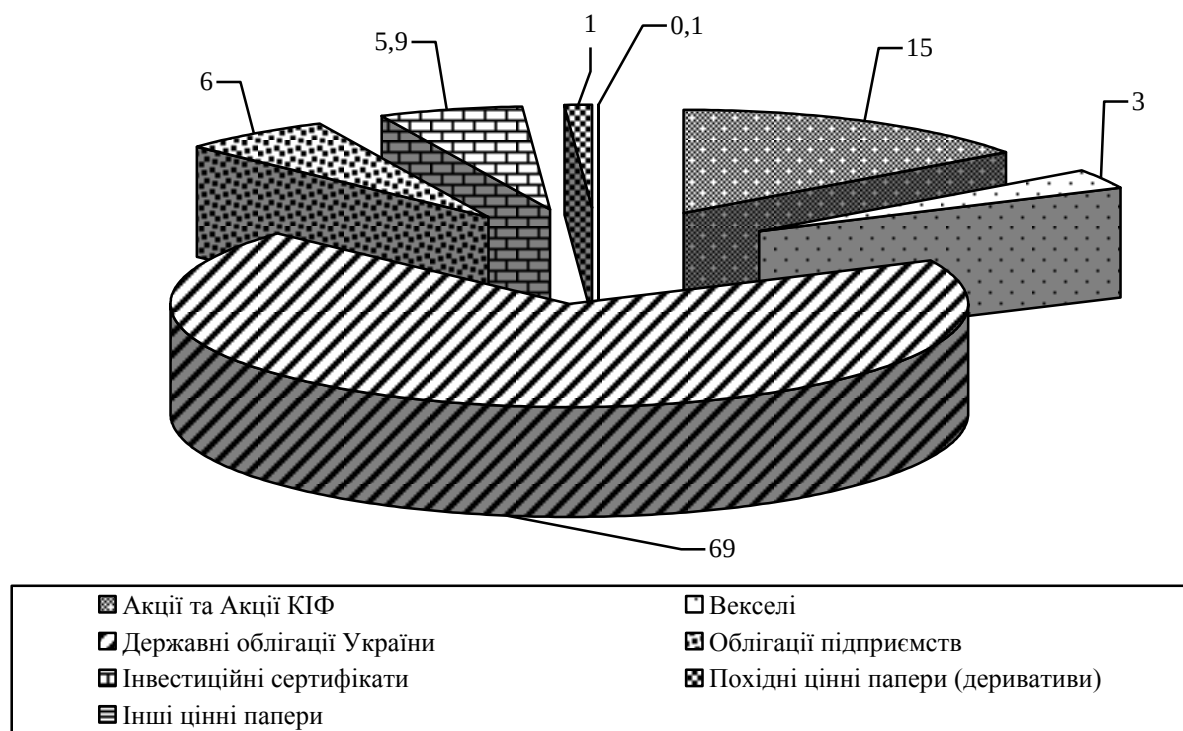


Рис. 3.4. Структура обсягу торгів на ринку цінних паперів з фінансовими інструментами у 2018 р., %, *сформовано автором на основі [204]*

Якщо ж зосередити увагу на окремих фінансових інструментах, застосування яких мало б забезпечити досягнення загальних інтересів усіх учасників корпоративних відносин, то доцільно відзначити наступні моменти:

— обсяг випуску акцій, який зареєстрований Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, характеризується наступною динамікою (млрд грн): 2014 — 144, 35; 2015 — 122,3; 2016 — 199,36; 2017 — 324,84; 2018 — 22,28. Падіння у 2018-му порівняно із 2017-м склало більше 93%, що

вказує на недостатню ефективність використання цього фінансового інструмента на фоні нестабільності національної економіки та високої вартості банківських кредитів;

— обсяг не лише випуску, але й торгів акціями характеризується негативною динамікою (млрд грн): 2016 р. — 482,46; 2017 — 126,6; 2018 — 79,62. Поясненням падіння обсягу торгів акціями може бути і той факт, що ринок цінних паперів створювався в Україні для виконання завдань по перерозподілу власності через процедуру приватизації, але не для залучення інвестицій. Сьогоднішній етап характеризується нездатністю перейти до формування інвестиційних ресурсів, які потрібні для підприємств. Поруч з цим доцільно відзначити лідерів серед емітентів за обсягом біржових контрактів, якими у 2018 р. були ПАТ «ДЕК «ЦЕНТРЕНЕРГО» (кількість біржових контрактів — 7718; обсяг біржових контрактів — 245, 33 млн грн), РТ «РАЙФФЙЗЕН БАНК АВАЛЬ» (відповідно 6060 на суму 245,17 млн грн) та ПАТ «МОТОР СІЧ» (відповідно 2405 на суму 240,85 млн. грн.);

— емісійна діяльність підприємств характеризується певною позитивною динамікою в межах останніх двох років (млрд грн): 2014 — 29,01; 2015 — 11,42; 2016 — 5,52; 2017 — 8,35; 2018 — 15,45, але обсяг торгів облігаціями залишається мізерним, зокрема його частка в обсязі торгів на ринку цінних паперів склала лише 5,69%. У трійку лідерів за обсягом виконаних біржових контрактів у 2018 р. підприємств емітентів облігацій потрапили: ПАТ «УКРПОШТА» (кількість контрактів — 113; обсяг — 146,03 млн грн), АТ «ТАКСОМБАНК» (відповідно 104 контракти на 80,42 млн грн) та ПрАТ «ПОЗНЯКИ-ЖИЛ-БУД» (відповідно 61 контракт на 35,97 млн грн).

Незадовільний рівень розвитку фондового ринку в Україні можна пояснити: суттєвими недоліками в нормативно-правовій базі; недостатньою ефективністю механізму котирування цінних паперів; фактичною залежністю від світового фондового ринку. Ці аспекти знайшли підтвердження у результатах аналізу національної системи України щодо міжнародних вимог FATF, згідно яких було встановлено рівень відповідності: «... а) правової

системи — 83%; б) фінансової системи — 68%; інституційної системи — 78%; міжнародного співробітництва — 79%» [43].

Узагальнюючи можна стверджувати, що сьогодні реальними є наступні загрози для корпоративної безпеки українських підприємств як «недостатній рівень розвитку фондового ринку» та «високий рівень залежності від банківських кредитів», які взаємопов'язані між собою.

У процесі формування інформаційного підґрунтя для удосконалення процесу забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств вважаємо за доцільне приділити увагу структурі та управлінню корпоративними правами держави. Такий крок обумовлений фактом, що сьогодні в держави зосереджено права щодо управління стратегічно важливими та соціально значущими підприємствами, які формують основу забезпечення національної безпеки. Держава набула корпоративних прав такими підприємствами внаслідок приватизації, корпоратизації існуючих державних підприємства, придбання корпоративних прав функціонуючих господарських товариств і т.д. Відповідно до даних, які містяться у Звіті про роботу Фонду державного майна України [96] на 1 січня 2019 року держава володіла корпоративними правами 468 господарських товариств, до складу яких входили: 367 акціонерних товариств, 80 товариств з обмеженою відповідальністю та 21 національних акціонерних компаній та державних холдингових компаній. Управління корпоративними правами держави здійснюють Фонд державного майна (281 об'єкт, що складає 60,04% від загальної кількості) та органи виконавчої влади (187 об'єктів (39,95% від загальної кількості)), які отримали відповідні повноваження від Кабінету Міністрів України.

Для формування уявлення про особливості здійснення управління корпоративними правами держави доцільно зосередити увагу на двох аспектах: розподіл господарських товариств за часткою в статутному капіталі (рис. 3.5) та класифікація господарських товариств за видами (Додаток А, табл. А.2; рис. 3.6).

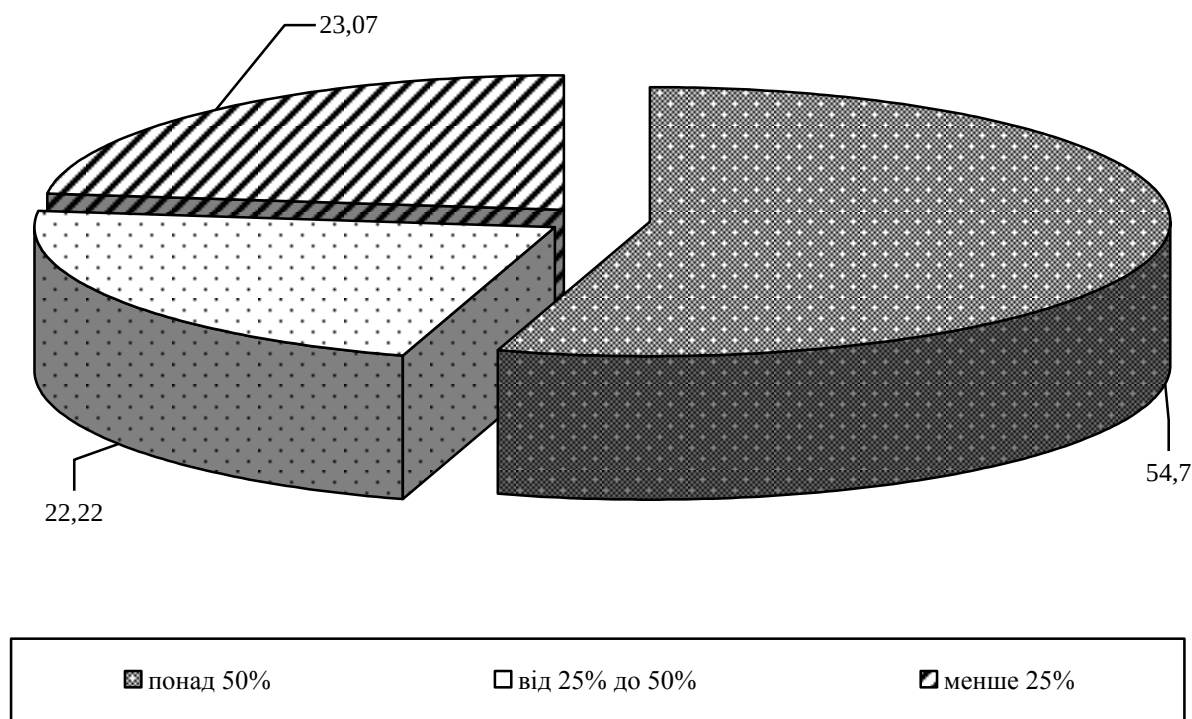


Рис. 3.5. Структура господарських товариств за часткою держави у статуті в 2018 р., %, сформовано автором на основі [96]

Згідно даних Фонду державного майна [96] державі належала частка понад 50% у статутному фонді (контрольний пакет акцій, що забезпечує призначення голови наглядової ради, а також включення членів уповноваженого органу та інших державних органів до ревізійної комісії) 256 господарських товариствах (54,7% в структурі), в т. ч. стосовно 145 господарських товариства ця частка складала 100% (уповноважений орган виконує фактичні функції та повноваження зборів акціонерів). 22,22% у структурі займають господарські товариства, частка держави в статуті яких складає від 25% до 50% (блокуючий пакет, який дозволяє представникам уповноваженого органу входити до складу наглядової ради та ревізійної комісії). У 108 господарських товариствах (23,07%) держава володіє менше 25% статного капіталу, що дозволяє представникам уповноваженого органу приймати участь у загальних зборах акціонерів.



Рис. 3.6. Структура господарських товариств, частка в статуті яких належить державі, сформовано автором на основі, станом на 01.01.2019 р., *сформовано автором на основі* [96]

У структурі господарських товариств за кожною із виділених груп найбільшу частку посідають акціонерні товариства. Так, контрольним пакетом акцій держава володіє 88 акціонерних товариств, що були створені в процесі приватизації та корпоратизації. Інший важливий момент полягає в тому, що кількість таких господарських товариств та частка в їх статуті змінюється. Якщо порівняти два суміжні роки, тобто 2018–2019-й, то загальна кількість господарських товариств зменшилась із 501 до 468, а також мало місце скорочення частки держави в статуті, тобто внутрішнє переміщення між групами. В цьому контексті вважаємо за доцільне погодитися із міркуваннями групи науковців, які першопричинами сьогоденного рівня управління державними корпоративними правами визначають «... недостатню глибину приватизації корпоратизованих підприємств (об’єктів), внаслідок чого до сфери управління держави

потрапила значна кількість корпоративних прав, які не забезпечують можливості реального впливу на діяльність таких об'єктів» [251]. На нашу думку, ці міркування можна взяти за основу при розгляді окремих аспектів забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств, оскільки не можна залишати поза увагою фактичний стан та проблеми розвитку і цієї групи господарських товариств, у статуті яких є частка держави.

На нашу думку, явними є кілька загроз для корпоративної безпеки підприємств, управління корпоративними правами яких здійснюють уповноважені органи. По-перше йдеться про досягнення інтересів, які обумовлені не загальними інтересами учасників, а є політично вмотивованими, або ж підпорядковані необхідності досягнення певних соціальних цілей, зокрема й за рахунок погіршення фінансових результатів діяльності. По-друге, в системі управління корпоративними правами держави відсутні чіткі критерії, які б дозволяли оцінювати його ефективність, ступінь досягнення економічних та соціальних цілей і т.д. Сьогодні до уваги береться лише один критерій — обсяг надходження дивідендів до бюджету (Додаток А, рис. А.1), який не можна вважати визначальним і досягнення якого не завжди сприяє підтриманню необхідного рівня корпоративної безпеки. По-третє, явною загрозою є недостатня прозорість та публічність державних компаній, коли під прикриттям необхідності збереження державної таємниці формується сприятлива атмосфера для створення корупційних схем, неефективного використання наявних корпоративних ресурсів та досягнення цілей, що суперечать національним пріоритетам.

Узагальнюючи доцільно ще раз підкреслити, що проблема забезпечення корпоративної безпеки сьогодні стоїть гостро і для господарських товариств, у структурі яких певна частка належить державі, що вимагає врахування особливостей управління корпоративними правами держави для формування методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки, що відповідають реальним умовам ведення бізнесу в Україні.

Поставлене завдання в цьому підрозділі дисертаційної роботи передбачає не лише визначення основних аспектів забезпечення корпоративної безпеки, але й їх конкретизація стосовно промислових підприємств. Основою такого дослідження стала інформація Державної служби статистики щодо діяльності промислових підприємств у 2010–2018 рр. [187]. Серед значного обсягу інформації нами була вибрана та опрацьована лише певна частина, що дає чітке уявлення про поточний етап розвитку промисловості та вплив ключових загроз на корпоративну безпеку промислових підприємств. Загальне уявлення про тенденції розвитку промисловості в Україні дає інформація стосовно зміни кількості підприємств за видами економічної діяльності (рис. 3.7).

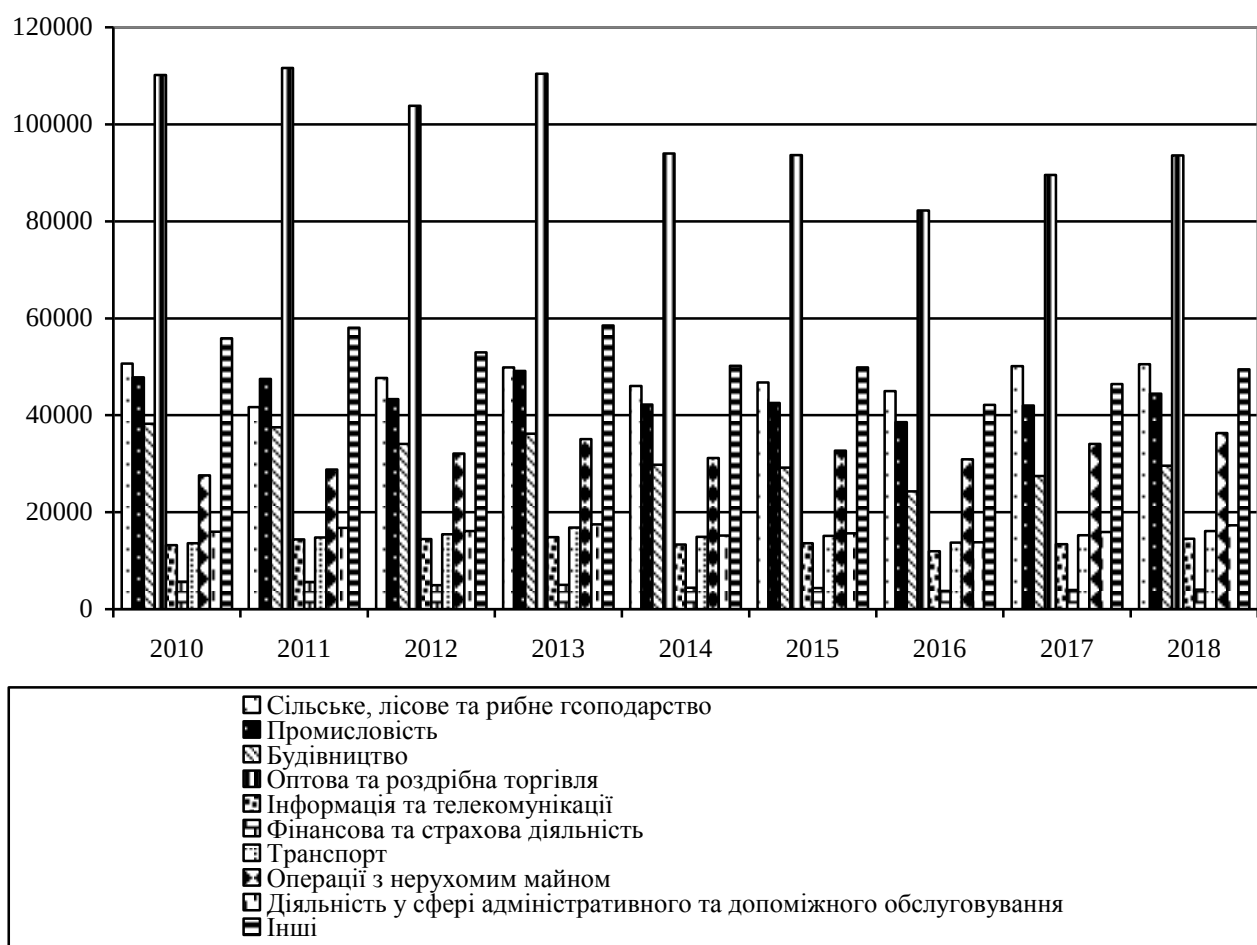


Рис. 3.7. Кількість підприємств за видами економічної діяльності,
сформовано автором на основі [187]

Перш за все зазначимо, що загальна кількість підприємств у межах досліджуваного періоду змінювалася неоднозначно, на що вказують розраховані темпи росту (%): 2011 — 99,18; 2012 — 97,14; 2013 — 107,78; 2014 — 86,7; 2015 — 100,72; 2016 — 89,21; 2017 — 110,41; 2018 — 105,21. Загальна кількість підприємств у 2018-му порівняно із 2010-м скоротилася на 6,06%, що вказує на наявність суттєвої проблеми, яка безпосередньо пов'язана із процесом забезпечення корпоративної безпеки, зокрема неналежної уваги до формування методологічного базису та застосування його на практиці.

Беручи до уваги зміну кількості підприємств у розрізі видів економічної діяльності можна стверджувати, що стосовно кожного з них, попри відсутність синхронності в зміні, мало місце скорочення кількості підприємств. Якщо ж взяти до уваги темп приріст (зменшення) у 2018-му порівняно із 2010-м, то він був найбільшим стосовно операцій з нерухомим майном (+31,59%), а найнижчим щодо будівництва (-22,57%). Промисловість характеризується зменшенням кількості підприємств у вказаному часовому діапазоні в загальному на 7,11%. Більш суттєвішого спаду вдалося уникнути завдяки збільшенню кількості підприємств у 2018-му порівняно із 2016-м на 15,23%.

Ретельний розгляд зміни кількості промислових підприємств у розрізі видів економічної діяльності (рис. 3.8) вказує як на зменшення підприємницької активності загалом, так й на наявності певних відмінностей. Так, кількість підприємств, що спеціалізуються на виготовлення харчових продуктів у 2016-му у порівнянні із 2010-м скоротилася на (-22,08)%, із подальшим зростанням у 2018-му відносно 2016-го на 11,97%, фармацевтичних продуктів та препаратів, відповідно, — на (-36,15%) та 19,38%, машинобудівних підприємств — на (-11,23)% та 10,74%, коли виробників хімічних речовин і продукції у 2018-му порівняно із 2010-им — збільшилася на 16,52%. Такі відмінності спричинені впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, але не можна відкидати недостатню увагу держави до

формування безпечних умов розвитку та ігнорування необхідності захисту інтересів вітчизняного товаровиробника. Фактична відкритість митних кордонів, що забезпечує безперешкодне потрапляє іноземних товарів на внутрішній ринок, при порівняно низькій життєздатності вітчизняних підприємств спричиняє не лише банкрутство окремих підприємств, але й занепад цілих галузей.

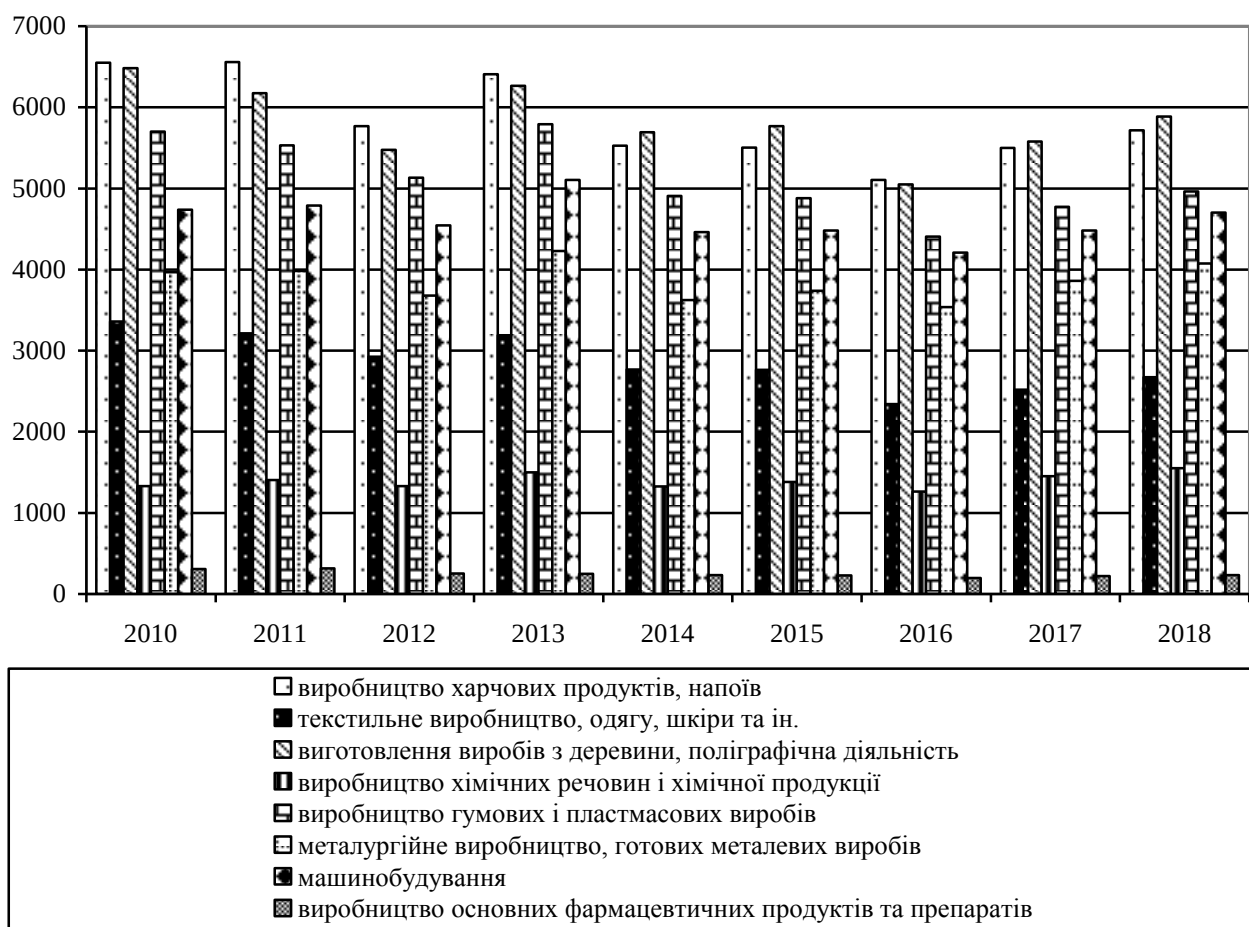


Рис. 3.8. Кількість промислових підприємств за видами економічної діяльності, сформовано автором на основі [187]

Загальне зменшення кількості промислових підприємств супроводжувалося і певними змінами у їх структурі, що передбачає розподіл на «великі», «середні» та «малі» (рис. 3.9).

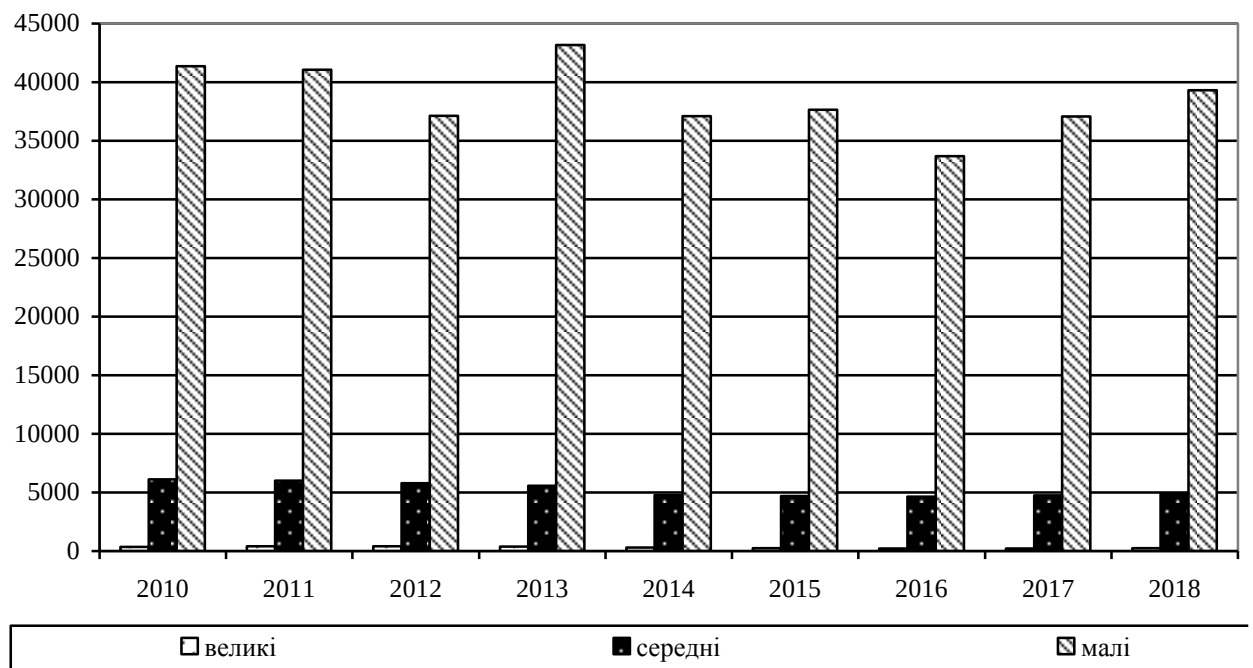


Рис. 3.9. Кількість промислових підприємств за масштабами діяльності,
сформовано автором на основі [187]

Спільним для трьох груп є зменшення кількості підприємств у 2016-му порівняно із 2010-м: «великих» — на 40,06%, «середніх» — на 23,83% та «малих» — на 18,56% із подальшим зростанням у 2018-му відносно 2016-го, відповідно, на 13,9%, 4,6% та 16,7%. В межах досліджуваного періоду суттєвих змін у структурі не відбулося (у 2018 р. частка «великі» — 0,5%, «середні» — 11,0% та «малі» — 88,5%), але критично низька частка великих та середніх підприємств, яка супроводжується скороченням їх кількості, вказує на наявність та негативний вплив загроз не лише на рівні окремого суб'єкта господарювання, а й економічної безпеки держави. Пояснюється це тією обставиною, що малі підприємства орієнтовані на задоволення індивідуального попиту, але вихід їх на зовнішні ринки із конкурентоспроможною продукцією є суттєво ускладненим. Великі і середні підприємства можуть забезпечити зростання експортного потенціалу країни за рахунок створення та просування інноваційної продукції, виробництво

якої є технічно складним та потребує акумулювання творчих зусиль й сучасної технічної бази.

На основі узагальнення даних щодо динаміки кількості підприємств за видами економічної діяльності, згрупованими за масштабами діяльності (Додатку А; табл. А.3), можна зробити наступні узагальнення, які безпосередньо стосуються проблеми забезпечення корпоративної безпеки:

— позитивне зростання кількості великих підприємств у межах досліджуваного періоду мало місце щодо таких видів діяльності як «виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів» (у 2018-му порівно із 2010-м на 6,9%) та «виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів» (75,0%), що вказує, при одночасному зменшенні кількості підприємств за іншими групами, на укрупнення бізнесу, домінування великих товаровиробників, що потребує перегляду та розвитку методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки;

— протилежна ситуація, тобто зменшення кількості підприємств, склалася стосовно «виробництво хімічних речовин і хімічної продукції» (відповідно на 40,0%), «металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування» (відповідно на 38,09%) та «машинобудування» (відповідно на 51,92%). Ліквідацію або ж зниження підприємницької активності доцільно розглядати не лише як втрату для учасників корпоративних відносин, а, враховуючи масштаби таких негативних процесів, скоріше як загрозу для національної економіки, реалізація якої спричинить занепад вітчизняного промислового виробництва загалом;

— текстильне виробництво під тиском зовнішньої конкуренції, зокрема ввезення нових товарів під виглядом таких, що були у вжитку, занепадає, про що засвідчує відсутністю великих товаровиробників та зменшення кількості як середніх, так і малих.

Зміну кількості підприємств можна вважати важливим критерієм оцінювання рівня корпоративної безпеки, але доцільним є взяти до уваги й інші, зокрема щодо динаміки обсягу реалізованої продукції (рис. 3.10), кількості працівників та фінансових результатів діяльності.

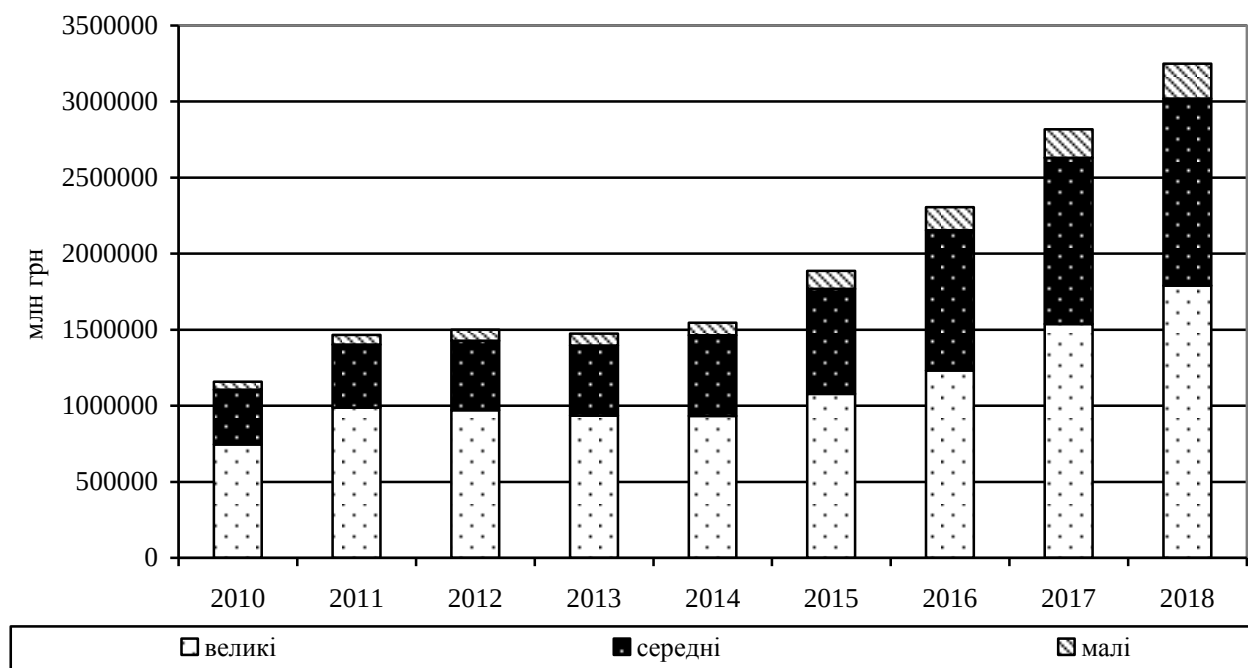


Рис. 3.10. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами, *сформовано автором на основі [187]*

Попри незначну кількість великих промислових підприємств їх частка в структурі реалізованої продукції є найбільшою, хоча помітні тенденції до зменшення. Так, у 2010 р., при 0,7% в структурі за кількістю, великі підприємства забезпечили реалізацію 64,3% продукції, коли на малих, які займали 86,5%, припадало лише 4,6 реалізованої продукції. У 2018-му ситуація зазнала певних змін, коли при несуттєвих змінах у структурі підприємств за масштабами діяльності частка великих у структурі реалізованої продукції зменшилася до 55,1%, середніх — зросла із 31,1% до 37,9%, а малих — збільшилася до 7,0%. Здійснене порівняння формує

додаткові аргументи на користь висловленої вище тези про суттєві загрози на взаємопов'язаних рівнях безпеки, тобто корпоративної безпеки та економічної безпеки держави, які пов'язані із зменшенням кількості великих та середніх товаровиробників.

Здійснене узагальнення щодо обсягу реалізованої продукції за видами економічної діяльності у розрізі груп підприємств за масштабами діяльності (Додаток А, табл. А.4) дозволило виявити: найвищі темпи приросту у 2018-му порівняно із 2010-м мало місце стосовно великих підприємств, які спеціалізуються на виробництві основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (678,9%); зменшення обсягу реалізованої продукції у 2016 р. порівняно із 2010 на 28,7% із подальшим збільшенням у 2018-му відносно 2016-го на 52,95% у великих машинобудівних підприємств засвідчує негативний вплив зовнішньої загрози, виникнення якої було спричинено діями країни-агресора щодо обмеження експорту продукції українського машинобудування із подальшою поступовою переорієнтацією на інші ринки збуту та збільшення державного засмовлення для військово-промислового комплексу. Поява нових загроз, спричинена політичною нестабільністю та військовими діями на території нашої країни, вимагає перегляду методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств.

Одним із найбільш цінних корпоративних ресурсів є працівники, чисельність яких, внаслідок їх орієнтації на досягнення особистих інтересів, характеризує рівень корпоративної безпеки підприємства (рис. 3.11).

Вважаємо за доцільне зосередити увагу на наступних ключових моментах: кількість працівників у промисловості має чітку тенденцію до зменшення у 2010–2018 рр. в загальному на 981,8 тис. осіб (31,75%); у розрізі груп за масштабами діяльності наявні відмінні тенденції, тобто зменшення на великих, середніх та малих підприємствах відповідно на 52,14%, 18,68% та 17,33%; скорочення працівників на малих підприємствах у 2015–2018 рр. не лише припинилося, але й незначно збільшилося; основна частка трудових

ресурсів у промисловості у 2018-му була зосереджена на середніх підприємствах — 51,2%, коли на великих — 34,7%, а малих — 14,1%; стосовно великих підприємств доцільно відзначити суттєве зниження частки зайнятих працівників із 45,3% у 2010-му до 34,7% у 2018-му.

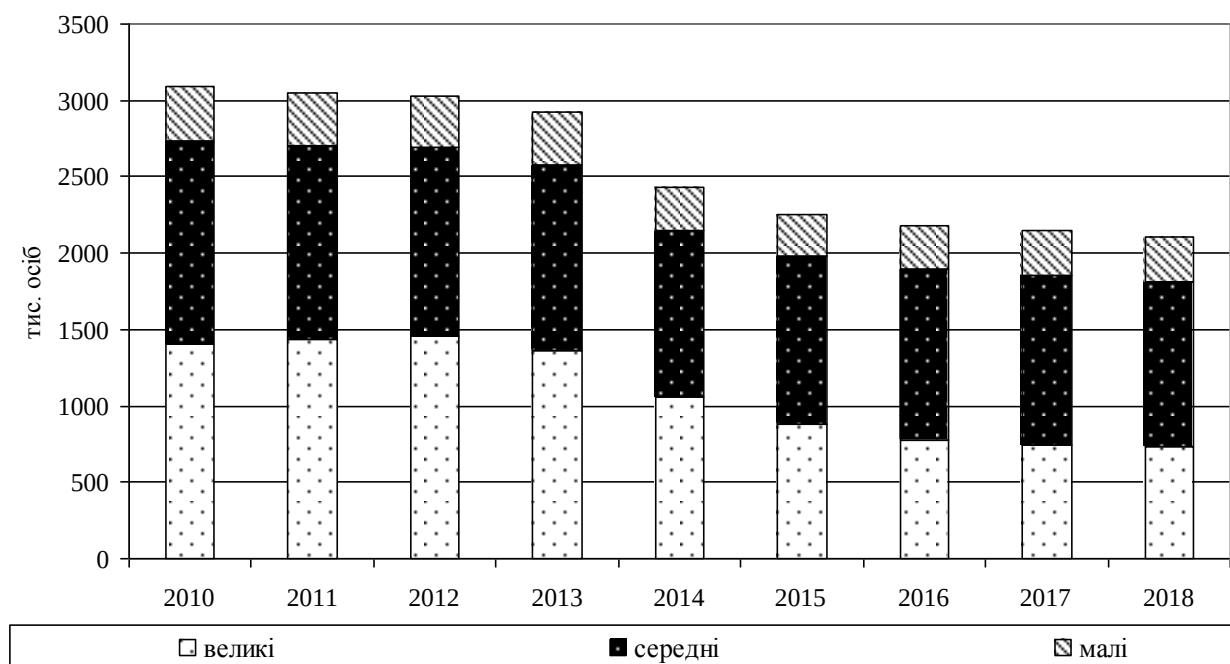


Рис. 3.11. Кількість зайнятих працівників промислових підприємств, сформовано автором на основі [187]

Аналіз зміни кількості працівників промислових підприємств за видами економічної діяльності у розрізі основних груп (Додаток А., табл. А5) дозволив зробити наступні узагальнення: на фоні зменшення кількості працівників у 2018-му порівняно із 2010-м позитивним можна вважати їх збільшення на великих та середніх підприємствах, що спеціалізуються на виготовленні фармацевтичних продуктів та фармацевтичних препаратів, відповідно на 155,0% та 6,7%; критичною ситуацією можна втрату трудових ресурсів, яка мала місце на великих металургійних (відповідно 52,48%) та машинобудівних (53,07%) підприємствах. Попри те, що увага була зосереджена лише на зміні кількості працівників, без оцінювання продуктивності праці, рівня мотивації, плинності і т.д., можна стверджувати,

що суттєва втрата трудового потенціалу вказує на реальні загрози для частини промислових підприємств, що потребує розроблення та реалізації відповідних захисних заходів.

Результуючим показником фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства є його фінансові результати (рис. 3.12), оцінювання яких дозволяє охарактеризувати рівень корпоративної безпеки та визначити наявність та вплив ключових внутрішніх та зовнішніх загроз.

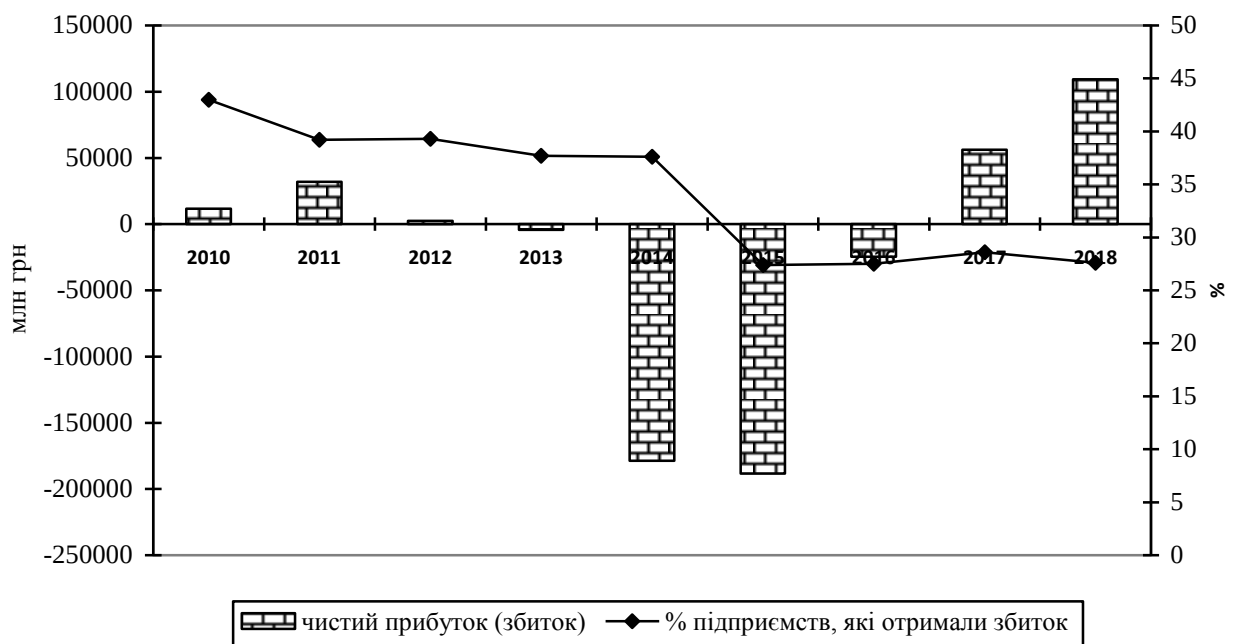


Рис. 3.12. Фінансові результати діяльності промислових підприємств, сформовано автором на основі [187]

У контексті формування інформаційного підґрунтя для розроблення методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств доцільно звернути увагу на два важливі моменти, які вказують на наявність та негативний вплив загроз: критично висока частка збиткових підприємств на рівні 43,0% у 2010 р. та 27,6% у 2018-му; збитки як кінцевий фінансовий результат у 2013–2016 рр. Якщо ж деталізувати отримані результати у розрізі окремих видів економічної діяльності із групуванням

підприємств за масштабами діяльності (Додаток А, табл. А.6), то прослідковуються наступні тенденції:

— збитковість упродовж усього досліджуваного періоду була характерна для підприємств: малих за видом економічної діяльності «виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів» (сумарні збитки у 2017-му збільшилися до 5158,2 млн. грн.), великих — «виробництво хімічних речовин і хімічної продукції» та «металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування». Зростанням величини чистого прибутку характеризувалися лише великі фармацевтичні підприємства;

— найбільша частка збиткових підприємств була визначена стосовно великих металургійних (у 2015 р. — 73,3% та 2016 р. — 58,3%) та машинобудівних (2014 р. — 60,6%) підприємств, що засвідчує важливість протидії загрозам, зокрема в сфері фінансової безпеки.

Поруч із абсолютними показниками фінансових результатів діяльності промислових підприємств доцільно приділити увагу й відносним, зокрема рентабельності операційної та всієї діяльності (рис. 3.13).

Низький рівень операційної діяльності усіх промислових підприємств, який у 2015 р. знизився до рівня 0,9%, вказує на недостатню ефективність використання наявних корпоративних ресурсів та відсутність можливостей для розширення виробництва та покращення конкурентних позицій. У свою чергу збитковість усієї діяльності упродовж 2013–2016 рр. ставить під сумнів доцільність продовження фінансово-господарської діяльності більшості промислових підприємств і фіксує кризових стан української промисловості.

При розгляді зміни рентабельності операційної діяльності промислових підприємств у межах досліджуваного періоду в розрізі окремих видів економічної діяльності (Додаток А, табл. А.8) доцільно звернути увагу на суттєво відмінні тенденції, тобто збитковість великих хімічних підприємств, яка у 2014 р. сягнула рівня (-31,4%), при одночасно високій рентабельності

великих фармацевтичних підприємств із досягненням у цьому ж році рентабельності на рівні 22,9%.

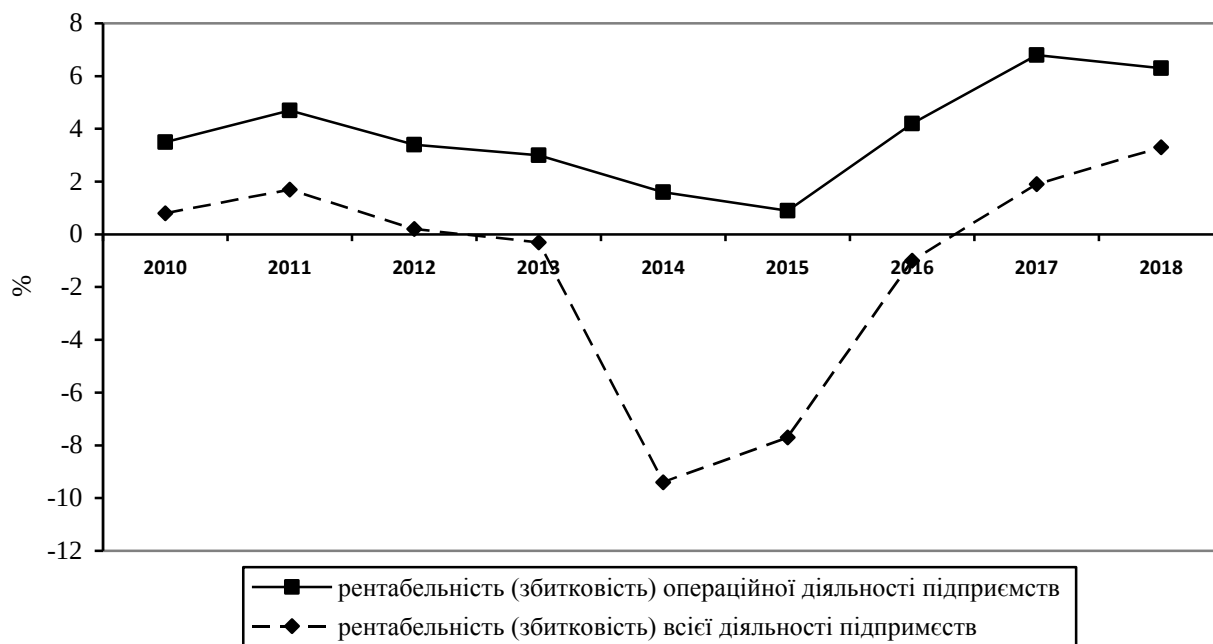


Рис. 3.13. Рентабельність операційної та всієї діяльності промислових підприємств, сформовано автором на основі [187]

Під час характеристики рентабельності усієї діяльності промислових підприємств доцільно звернути увагу на тенденційну збитковість малих підприємств, які спеціалізуються на виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (у 2017-му збитковість сягнула рівня 13,2%), та великих хімічних (у 2014-му — збитковість на рівні 42,3%) й металургійних підприємств при одночасній позитивній динаміці цього показника стосовно фармацевтичних підприємств (2010 — 11,9%; 2011 — 9,5%; 2012 — 11,8%, 2013 — 11,2%, 2014 — 12,4%, 2017 — 13,3%, 2018 — 12,5%).

Узагальнюючи результати проведеного аналітичного дослідження доцільно ще раз наголосити на окремих ключових моментах: корпоративні структури не використовують фінансові інструменти для залучення капіталу, використання якого надало б їм необхідний поштовх для створення конкурентоспроможної продукції (робіт, послуг); управління господарськими

товариствами в статуті яких із часткою держави є недостатньо ефективним, не орієнтованим на розвиток корпоративного сектору, економічні інтереси підпорядковуються необхідністю досягнення певних політичних цілей; фінансово-господарська діяльність промислових підприємств характеризується рядом негативних фактів пов'язаних із зменшенням кількості великих та середніх підприємств, неритмічністю у реалізації промислової продукції, втратою трудових ресурсів, незадовільним рівнем фінансових результатів, що формує необхідне інформаційне підґрунтя для розроблення методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки на необхідному для функціонування та розвитку корпоративного сектору рівні. Визначені загрози будуть конкретизовані в наступних підрозділах із обґрунтуванням можливості протидії їм шляхом реалізації захисних заходів службою безпеки у співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки.

3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств

Забезпечення корпоративної безпеки безпосередньо пов'язане із процесом прийняття суб'єктами безпеки управлінських рішень щодо об'єктів безпеки. В основі створення підґрунтя для розроблення таких рішень, формування альтернативних варіантів та вибору серед них оптимального, реалізація та контроль із можливим коригуванням виконання лежить інформація. Більш того, виконання завдань суб'єктами безпеки, які стоять перед системою корпоративної безпеки, не може бути здійснено без організації інформаційно-аналітичного забезпечення, яке пов'язано із отриманням, опрацюванням та використанням інформації. Зазначене знаходить підтвердження у позиції К. Друрі [78, с. 306], який обґрунтовував важливість необхідності врахування якісних факторів під час розроблення та реалізації управлінських рішень. Важливість створення адаптованого до

потреб суб'єктів безпеки інформаційно-аналітичного забезпечення обумовлюється специфікою самої інформації, яку У. Детмер та Е. Шрагенхайм [321, с. 241] порівнюють із палкою з двома кінцями, адже без інформації є неможливим прийняття будь-якого управлінського рішення, але надто великий її обсяг ускладнює процес розроблення та прийняття такого рішення. Відтак саме організація інформаційно-аналітичного забезпечення і покликано сформуванню необхідного інформаційного підґрунтя для забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств.

Перш ніж розглянути методичні аспекти формування інформаційно-аналітичного забезпечення, коротко приділимо увагу терміну «інформація». В нормативно правових актах сутність інформації визначено наступним чином: в Законі України «Про інформацію» як «...документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються в суспільстві та навколишньому природному середовищі» [191] та в Законі України «Про друковані засоби масової інформації (пресу)» — «...результат аналітико-синтетичної обробки даних (відомостей) суб'єктом щодо об'єкта» [189]. В науковій літературі присутні певним чином схожі та відмінні точки зору, серед яких, на нашу точку зору, доцільно виділити позицію М. Пушкаря, який подає інформацію як «...субстрат, необхідний і обов'язковий для того, щоб оцінити ситуацію, виробити можливі альтернативи управлінських рішень та відібрати найдоцільнішу з них для практичного використання» [200, с. 54]. Поєднуючи процитовані та інші визначення можна стверджувати, що інформацією потрібно вважати частину даних, які формуються у внутрішньому середовищі та надходять від суб'єктів зовнішнього середовища, що характеризують зміну рівня корпоративної безпеки та можуть бути використані суб'єктами безпеки для прийняття та реалізації управлінських рішень. Окрім цього потрібно уже на цьому етапі підкреслити, що процес забезпечення корпоративної безпеки розпочинається із заснування підприємства та є безперервним до моменту його ліквідації, а

відтак й інформаційно-аналітичне забезпечення повинно бути обов'язковою та важливою складовою системи корпоративної безпеки.

Можна стверджувати, що проблемі створення та удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення в управлінні підприємством загалом та стосовно окремих сфер його діяльності приділяється науковцями належна увага, але щодо її адаптації до потреб корпоративної безпеки, то фактично існує певний вакуум. Відтак відштовхнемося від результатів здійсненого узагальнення для удосконалення системи корпоративної безпеки українських підприємств. Серед визначень інформаційно-аналітичного забезпечення доцільно виділити авторства Я. Пушака, який доводить необхідність його трактування як «... системи взаємопов'язаних методів, заходів і засобів (науково-методичного, соціально-політичного, техніко-економічного й організаційно-правового характеру), які реалізують створення і функціонування технології процесу збирання, передачі, переробки, зберігання та видачі (відображення), а також використання інформації з метою здійснення ефективної діяльності в тій чи іншій сфері» [200, с. 83]. Не заглиблюючись у ретельний розгляд наукових підходів щодо суті інформаційно-аналітичного забезпечення, вважаємо за доцільне погодитися із думкою Т. Гоготь [54, с. 39] про можливість виділення у його складі обліково-аналітичної та інформаційно-довідникової складової (нормативно-правова, методична, організаційна, технічна інформація). Без приділення належної уваги кожній із цих складових дії суб'єктів безпеки не будуть у достатній мірі інформаційно обґрунтованими, але в умовах високої динамічності середовища функціонування зростає необхідність перебудови обліково-аналітичне забезпечення для потреб корпоративної безпеки. Аргументом на користь такого підходу є той факт, що частка обліково-аналітичної інформації в структурі інформаційного забезпечення управління підприємством сягає майже 70%. Підґрунтям для таких міркувань є те, що управління підприємством спирається на обліково-аналітичне забезпечення, але суб'єкти безпеки для прийняття адекватних до ситуації управлінських

рішень потребують певним чином виділеної із загального обсягу інформації, яка характеризує наявність та дію чинників, що впливають на рівень корпоративної безпеки. Тобто йдеться про зміну в системі обліково-аналітичного забезпечення із відповідним коригуванням функціональних обов'язків виконавців, які задіяні у підсистемах обліку, аудиту й аналізу.

У нашому трактуванні обліково-аналітичне забезпечення як складову системи корпоративної безпеки, відштовхуючись від розуміння терміну «забезпечення» як формування, опрацювання, передавання та зберігання необхідної для управління інформації, можна визначити як процес підготовки обліково-аналітичної інформації для суб'єктів безпеки для прийняття ними тактичних й стратегічних управлінських рішень щодо формування безпечних умов функціонування та стійкого розвитку підприємства. Основою обліково-аналітичного забезпечення є дані оперативного, статистичного, фінансового та управлінського обліку, які формуються в підсистемі обліку, в подальшому проходять перевірку в підсистемі аудиту із подальшим узагальненням та опрацюванням у підсистемі аналізу. Таким чином до процесу забезпечення корпоративної безпеки, в частині формування інформаційно-аналітичного забезпечення, долучають інші структурні підрозділи підприємства, виконуючи функції неспеціалізованих суб'єктів безпеки.

Як зазначалось вище, інформаційно-аналітичне забезпечення системи корпоративної безпеки, а в його складі й обліково-аналітичне забезпечення, є складовою інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством, але формування необхідної за обсягом та якістю інформації потребує відповідних дій, що певним чином пов'язано із процесом формування та удосконалення самої системи корпоративної безпеки. В графічному вигляді процес формування та основні параметри інформаційно-аналітичного забезпечення представлено на рис. 3.14.

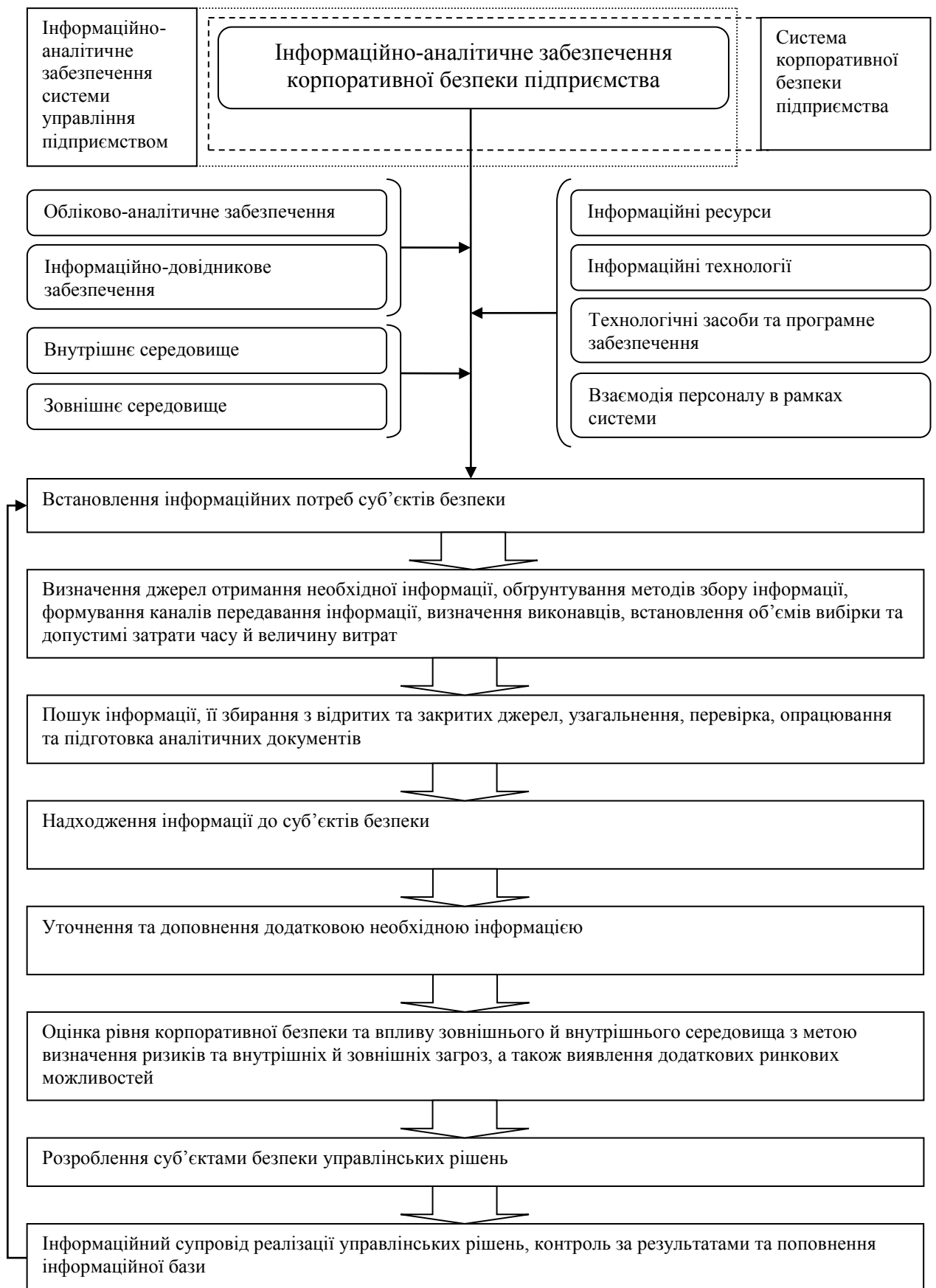


Рис. 3.14. Модель формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення в системі корпоративної безпеки підприємства, *сформовано автором*

В основі розробленої моделі лежать наступні міркування. Так, інформаційно-аналітичне забезпечення не обмежується внутрішнім середовищем, а сприяє отриманню суб'єктами безпеки необхідної інформації про можливі зовнішні загрози, а також додаткові ринкові можливості, зокрема і шляхом здійснення конкурентної розвідки. Внутрішню інформацію можна класифікувати як: обліково-економічну, виробничо-технічну, кадрову, а зовнішню як таку, що характеризує: світові, національні, регіональні та місцеві економічні процеси, соціально-політичні ситуації, нормативно-правову базу ведення бізнесу, рівень конкурентного середовища, ступінь партнерських відносин, взаємодія із представниками органів державного управління та місцевої громади.

Вважаємо за потрібне в структурі інформаційно-аналітичного забезпечення виділити наступні складові: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби і програмне забезпечення та взаємодію персоналу в рамках системи. До інформаційних ресурсів доцільно включити: законодавчо-нормативні акти, засоби масової інформації, облікову інформацію підприємства, результати спеціально-організованих моніторингів та досліджень і т.д. Інформаційні ресурси можуть формуватися із відкритих та закритих джерел інформації.

Формування інформаційно-аналітичного забезпечення неможливе без застосування сучасних інформаційних технологій, які повинні передбачати систематизацію та опрацювання даних, інформаційну підтримку прийняття рішень, накопичення та зберігання інформації, а також її захист.

До складу технічних засобів та програмного забезпечення входять як стандартні, тобто офісне обладнання, мережеве устаткування та канали зв'язку, системні, спеціальні та прикладні програмні засоби, так й спеціалізовані, які уможливають захист інформації, обмеження доступу до інформаційних ресурсів підприємства сторонніх осіб.

Оскільки інформаційно-аналітичне забезпечення корпоративного управління формується на основі інформаційно-аналітичного забезпечення

управління підприємством, то додаткової уваги потребує узгодженість, взаємодія та налагодження каналів обміну інформацією між усіма структурними підрозділами, в першу чергу пов'язаними із обліково-аналітичним забезпеченням, тобто ті, які входять до складу підсистем обліку, аудиту та аналізу.

Етапи формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення нами визначено укрупнено, без деталізації. Поруч з цим вважаємо за доцільне приділити увагу окремим методичним засадам, які полягають у формуванні мети та визначенні параметрів самої інформації. У нашому трактуванні створення належного інформаційного підґрунтя дій суб'єктів безпеки можливе через формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення, мету якої можна окреслити як задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки.

Задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки передбачає не лише надання інформації, але важливіше, щоб ця інформація відповідала очікуванням та сприяла вирішенню завдань, які стоять перед системою корпоративної безпеки. Відтак ця інформація повинна відповідати певним завчасно визначеним параметрам. У цьому контексті доцільно згадати про такий термін як «якість інформації». У Великому тлумачному словнику якість інформації визначено як «... сукупність властивостей, що обумовлюють можливість її використання для задоволення визначених (відповідно до її призначення) потреб» [27, с. 337]. У науковій літературі присутні певним чином схожі думки щодо параметрів, які визначають якість інформації. Їх подають як властивості. Для прикладу у цьому ж словнику ці властивості представлено такою сукупністю: «...повнота, щільність, корисність, достовірність, цінність» [27, с. 337]. У науковій літературі перелік таких властивостей суттєво розширений та певним чином різниться щодо сутності. Вважаємо за доцільне визначити лише окремі, які є найбільш цінними в процесі забезпечення корпоративної безпеки. Так, зважаючи на швидкість зміни середовища функціонування важливою є оперативність,

своєчасність, регулярність, повнота та достовірність інформації, окрім цього доцільно згадати і про релевантність та зрозумілість.

Інший ракурс інформаційно-аналітичного забезпечення полягає в необхідності виділення серед значного обсягу інформації лише її частини, яка потрібна суб'єктам безпеки в процесі забезпечення корпоративної безпеки. Завдання працівників підсистем обліку, аудиту та аналізу полягає у виділення якійсї інформації та ігнорування так званого «інформаційного шуму». Виконання цього завдання ускладнюється необхідністю визначення й ідентифікації перших ознак прояву внутрішніх та зовнішніх загроз, які за своїм змістом наближені до інформаційного шуму. В цьому плані корисною є сформована раніше інформаційна база та не лише сучасна техніка й інформаційне забезпечення, а перш за все досвід працівників підприємства, які можуть відстежити наявність незначних тенденцій у зміні внутрішнього та зовнішнього середовища та спрогнозувати виникнення й ступінь впливу певної загрози.

Із усієї сукупності інформації, джерелом якої є зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, завдяки функціонуванню інформаційно-аналітичного забезпечення, виділяється якісна інформація, яка передається суб'єктам безпеки і яка складає основу для оцінювання поточного рівня корпоративної безпеки для розроблення в подальшому найбільш доцільних управлінських рішень.

Здійснене теоретичне дослідження дозволило прийти до висновку, що сьогодні в науковій літературі сформовані лише окремі методичні засади оцінювання корпоративної безпеки. Так, О. Рудковський [208, с. 152] пропонує визначати рівень корпоративно безпечної діяльності підприємства виходячи із оцінки фінансової, кадрово-інтелектуальної, техніко-технологічної та інформаційної її складових із врахуванням відповідних вагових коефіцієнтів. Автор також для характеристики рівня корпоративної безпеки значну увагу приділяє оцінюванню загроз, на чому наша увага буде зосереджена у наступному підрозділі.

Недостатня увага науковців до вирішення проблеми оцінювання корпоративної безпеки не дозволяє сформувати необхідне інформаційне підґрунтя для розроблення та реалізації відповідних до певної ситуації управлінських рішень, а відтак вимагає активізації наукового пошуку. Раніше нами уже обґрунтовувалося, що корпоративну безпеку можна вважати наступним етапом в еволюції безпекознавства, який приходить на зміну вирішення проблем економічної безпеки підприємства. Відтак логічним буде для формування методичних засад формування інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративної безпеки взяти до уваги досвід оцінювання економічної безпеки підприємств.

Серед методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства вирізняють кілька ключових. Так перший із них — індикаторний, суть якого полягає у формуванні переліку індикаторів, до числа яких входять як якісні, так й кількісні показники, визначення яких, а в подальшому порівняння із нормативними значеннями, забезпечує формування у дослідника уявлення про фактичний стан та динаміку економічної безпеки підприємства. Для прикладу, М. Бендіков [22, с. 18] пропонує формувати із індикаторів наступні групи: виробництва (обсяг та динаміка виробництва продукції (робіт), послуг, наявність та рівень фізичного й морального зносу основних засобів, частка НДДКР і т.д.), фінансову (фінансові стійкість, платоспроможність, ділова активність, рентабельність) та соціальну (плинність трудових ресурсів, продуктивність праці, втрати робочого часу та заробітна плата). Перевагами цього підходу є нескладність застосування, але недоліки полягають у низькому рівні точності оцінювання внаслідок певної відмінності в рівнях та динаміці основних індикаторів, також потребує систематичного уточнення та коригування система порогових значень індикаторів.

Другий підхід — економіко-математичний, авторство якого належить Д. Ковальову та І. Плєтніковій [112, с. 36], передбачає визначення впливу значення окремого показника на рівень економічної безпеки підприємства,

коли інші показники залишаються незмінними. Вплив визначається в графічному вигляді за допомогою традиційної декартової системи координат. Позитивними сторонами цього підходу є чіткість визначення рівня економічної безпеки, але недоліки можна визначити як складність проведення оцінювання, так і відсутність переліку показників, які б можна було застосувати на підприємствах різних видів економічної діяльності.

Серед науковців отримав підтримку із подальшим удосконаленням третій підхід — ресурсно-функціональний. Спричинено це тим, що в його основі лежить дослідження ефективності використання наявних корпоративних ресурсів, тобто капіталу, персоналу, інформації та технологій, техніки й обладнання і т.д. Складність математичної формалізації одночасного оцінювання різних за своєю суттю корпоративних ресурсів частково вирішена в наукових працях Є. Олейнікова [176, с. 45]. Для кожної функціональної складової пропонується визначити питому вагу в структурі економічної безпеки підприємства. Загальна сума добутків часткових функціональних складових економічної безпеки на питому вагу певної функціональної складової дає змогу, шляхом застосування сформованої шкали, охарактеризувати фактичний рівень економічної безпеки підприємства. До переваг цього методу можна назвати як можливість відстежування зміни рівня економічної безпеки, врахування галузевої специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства та адаптації самої методики до процесу забезпечення економічної безпеки певного суб'єкта господарювання. Поруч із перевагами, доцільно відзначити й недоліки, які ґрунтуються на ототожненні оцінювання економічної безпеки із визначенням ефективності використання корпоративних ресурсів, що не в повній мірі забезпечує формуванню інформаційного підґрунтя для розроблення суб'єктами безпеки необхідних управлінських рішень. Окрім цього, існує й суб'єктивність поглядів експертів, які залучаються до визначення порогових значень індикаторів та питомої ваги функціональних складових економічної безпеки.

Четвертим із найбільш відомих підходів до оцінювання економічної безпеки українських підприємств можна вважати прибутково-інвестиційний, який розроблений Г. Козаченко, В. Пономарьовим та О. Ляшенко [114, с. 58]. Розробники пов'язують можливість оцінювання економічної безпеки підприємства із наявною інформацією про рівень його прибутковості та фактичним рівнем реінвестування прибутку у порівнянні із необхідними обсягами інвестицій для його розвитку. До позитивних сторін можна віднести сформовану шкалу оцінювання, а до недоліків — фактичне застосування в умовах, коли до 30% промислових підприємств є збитковими, а рівень прибутку, які показують інші — мінімальний.

Поруч із охарактеризованими вище підходами існують й інші, які можна вважати певною комбінацією або ж їх удосконаленням. Вважаємо, що визначені переваги та недоліки повинні стати основою для розроблення методичних засад оцінювання корпоративної безпеки українських підприємств.

У попередніх підрозділах нами наголошувалося на тому моменті, що одним із завдань корпоративної безпеки на українських підприємствах є узгоджене досягнення інтересів усіх учасників та протидія корпоративним конфліктам. Підґрунтям цього є фактична ситуація, яка характерна для більшості підприємств в Україні, коли інтереси мажоритарних учасників домінують та досягаються в т. ч. за рахунок міноритарних учасників, інвесторів, менеджерів та й працівників. Цей момент є важливим і для процесу оцінювання корпоративної безпеки, адже кожен із охарактеризованих вище методичного підходу та інші пов'язані із суб'єктивністю оцінки, що проявляється в суб'єктивності виконавців, які формують інформаційне підґрунтя для здійснення оцінювання, суб'єктивності суб'єктів безпеки в процесі оцінювання та суб'єктивності учасників, які визначають ефективність функціонування системи корпоративної безпеки та результативність дій суб'єктів безпеки. Зазначена суб'єктивність спричиняє суперечливість оцінки тих самих явищ, процесів та

дій у різних учасників корпорації. Можна стверджувати, що відмінність в інтересах призводить до протиріччя в оцінюванні корпоративної безпеки, що суттєво ускладнює сам процес забезпечення корпоративної безпеки. Для прикладу, збільшення величини чистого прибутку на 10% може бути позитивно оцінена мажоритарними учасниками, які враховують й зростання чистого доходу та інші параметри фінансово-господарської діяльності підприємства. Поруч з цим, таке збільшення для міноритарних учасників буде негативно оцінено, адже не забезпечить отримання очікуваної величини дивідендів. Вважаємо, що в основі методичних засад формування інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративної безпеки повинні лежати ключові принципи, що будуть служити основою оцінювання корпоративної безпеки: узгодження інтересів усіх учасників, зокрема в сфері корпоративної безпеки, що повинно служити основою чіткого визначення єдиних критеріїв; комплексність оцінювання, тобто коли враховуються поточний стан, ресурсне забезпечення, здатність виконання поставлених завдань та результати у розрізі усіх функціональних складових корпоративної безпеки. Застосування цих принципів дозволить на етапі формування, а в подальшому й функціонування, інформаційно-аналітичного забезпечення уникнути протиріч в оцінюванні системи корпоративної безпеки підприємства.

На нашу думку, методичні засади формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення, окрім базових принципів, повинні ґрунтуватися на застосуванні системного та синергетичного підходів. Суть та необхідність застосування цих підходів у процесі формування системи корпоративної безпеки були нами обґрунтовані у підрозділі 2.1. В графічному вигляді на рис. 3.15 нами уточнено їх застосування стосовно інформаційно-аналітичного забезпечення загалом та оцінювання корпоративної безпеки зокрема.

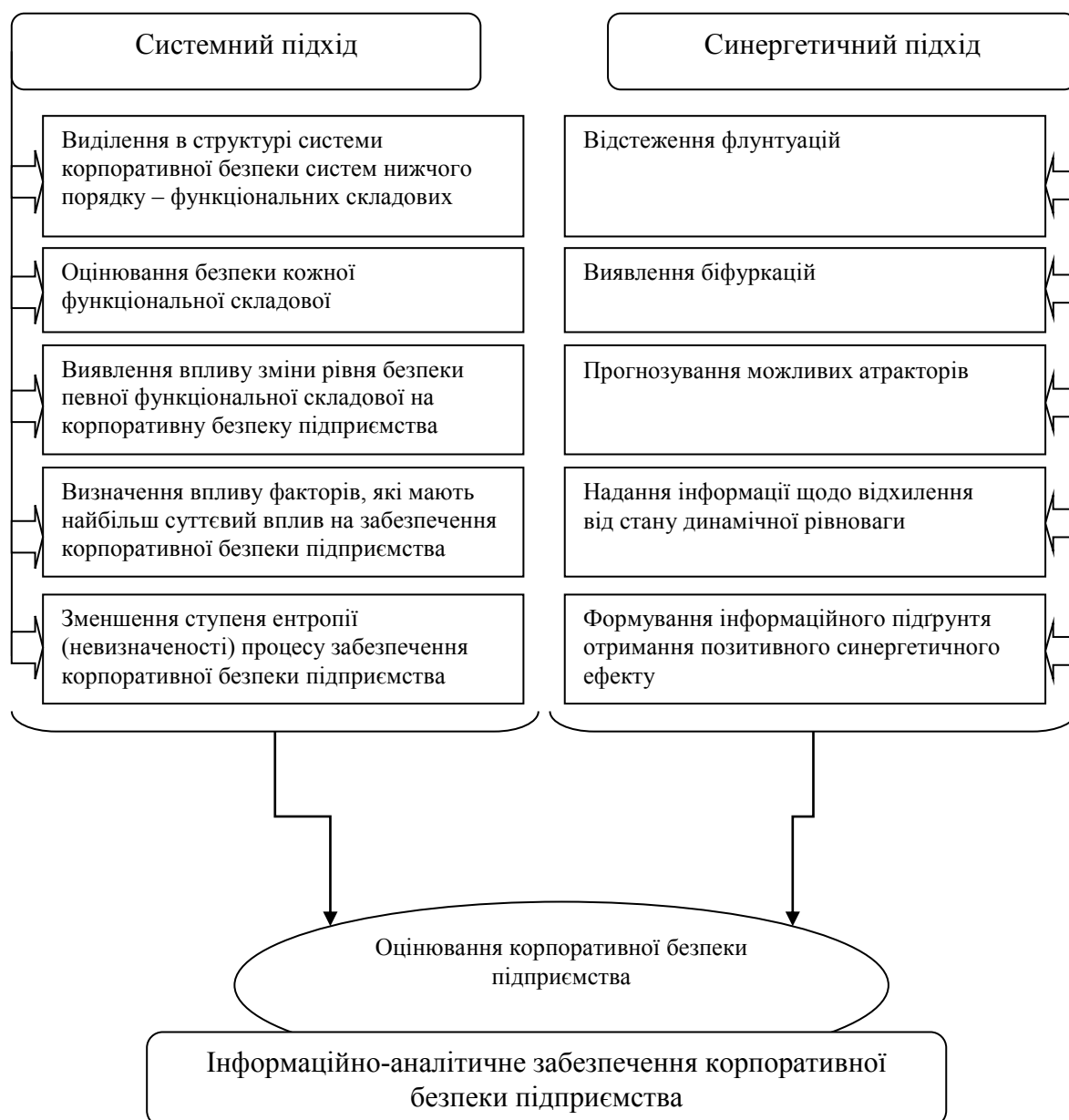


Рис. 3.15. Застосування системного та синергетичного підходів в процесі формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення, *сформовано автором*

Застосування саме системного та синергетичного підходів дозволяє при розгляді основних засад формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення, зокрема в частині оцінювання корпоративної безпеки підприємств, уникнути недоліків в існуючих методичних підходах до оцінювання економічної безпеки, які були визначені вище, та забезпечити отримання своєчасної та комплексної інформації про рівень безпеки

корпоративної безпеки загалом та у розрізі основних її функціональних складових, достовірного встановлення впливу окремих факторів на зміну рівня безпеки як основи прийняття суб'єктами безпеки адекватних управлінських рішень.

Зважаючи на необхідність застосування системного та синергетичного підходів нами розроблена структура комплексного оцінювання корпоративної безпеки підприємства, яка в графічному вигляді представлена на рис. 3.16.

У структурі комплексного оцінювання виділено два напрями: перший передбачає здійснення оцінювання корпоративної безпеки та отримання результату у вигляді інтегрального показника, а другий — моделі ієрархічно впорядкованих зовнішніх та внутрішніх загроз за пріоритетністю їх впливу.

Запропонований методичний підхід формує чітке уявлення не лише про рівень корпоративної безпеки, тобто фіксацію ситуації на певний момент часу, але завдяки визначенню й характеристиці впливу загроз — можливість застосування не лише оперативних захисних заходів, але й тактичних і стратегічних. Тобто йдеться про зменшення невизначеності, формування інформаційної основи для прогнозування зміни корпоративної безпеки та відповідно ефективнішого використання наявного у суб'єктів безпеки ресурсного забезпечення.

Увагу методичним аспектам визначення, ідентифікації та ієрархічного впорядкування загроз для промислових підприємств буде приділено у наступному підрозділі. В подальшому пропонуємо зосередитися на першому напрямі — оцінюванні корпоративної безпеки підприємства на основі застосування якісних та кількісних індикаторів.

Відповідно до охарактеризованих вище підходів усі вони передбачають визначення певної кількості індикаторів, результати чого дають можливість охарактеризувати рівень безпеки корпоративної чи економічної. Відмінність між підходами полягає як у переліку таких індикаторів, так й процедурі визначення, порівняння та узагальнення отриманих результатів.

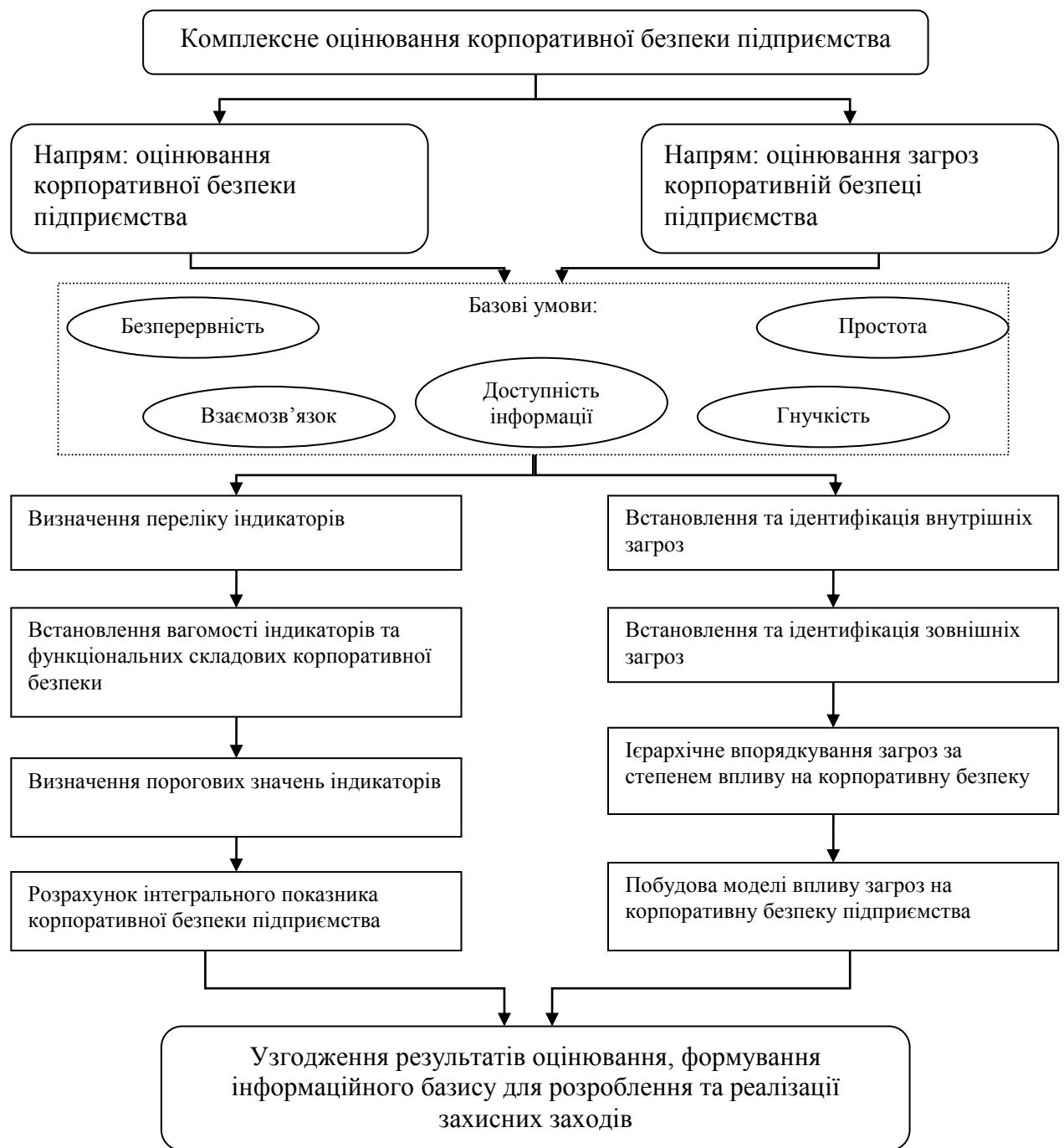


Рис. 3.16. Структура комплексного оцінювання корпоративної безпеки підприємства, сформовано автором

Результати оцінювання суттєво залежать від якості первинної інформації, яка формується в системі обліково-аналітичного забезпечення, чіткості сформованої методики розрахунку індикаторів, однозначності в процедурі узагальнення та використання критеріїв для характеристики рівня

безпеки. Зважаючи на важливість результатів оцінювання корпоративної безпеки для розроблення та реалізації суб'єктами безпеки управлінських рішень, в основі методичних засад повинна бути архітектоніка. Як і багато інших, термін «архітектоніка» запозичений економістами в інших галузях, зокрема з будівельного лексикону. Сучасне розуміння терміну «архітектоніка» спирається на грецькі корені слова «arhitektor», тобто будівник, або ж словосполучення «головний» та «будувати». Сьогодні в будівництві під цим терміном розуміють основу, скелет, каркас, тобто те, що складає основу будови, що забезпечує взаємозв'язок між окремими частинами. Зважаючи на сучасне трактування цього терміну, доцільним є застосування його і в процесі формування методичних засад оцінювання корпоративної безпеки українських підприємств, тобто як основи, яка повинна забезпечити чіткість виконання дій суб'єктів безпеки та залучених осіб, зокрема експертів. У графічному вигляді архітектоніку оцінювання корпоративної безпеки підприємств представлено на рис. 3.17.

У нашому трактуванні, оцінювання корпоративної безпеки повинно здійснюватися за трьома рівнями:

- на першому рівні, на основі вхідної інформації, здійснюється розрахунок базових індикаторів, відповідно до порогових значень визначається рівень безпеки;

- на другому рівні, враховуючи вагомість кожного індикатора, розраховується груповий індекс за кожною із функціональних складових корпоративної безпеки, який також можна охарактеризувати певним рівнем безпеки;

- третій рівень передбачає розрахунок інтегрального показника, виходячи із вагомості кожної функціональної складової в загальній структурі корпоративної безпеки.

Така багаторівневність в оцінюванні сприяє отриманню не лише характеристики загального рівня корпоративної безпеки, але, за потреби, визначення причин його зміни у розрізі функціональних складових або ж і

окремих індикаторів. Ця методична особливість сприяє своєчасному виявленню впливу загроз на корпоративну безпеку, їх ідентифікації, розробленню та реалізації захисних заходів, контролю та коригуванню дій суб'єктів безпеки.

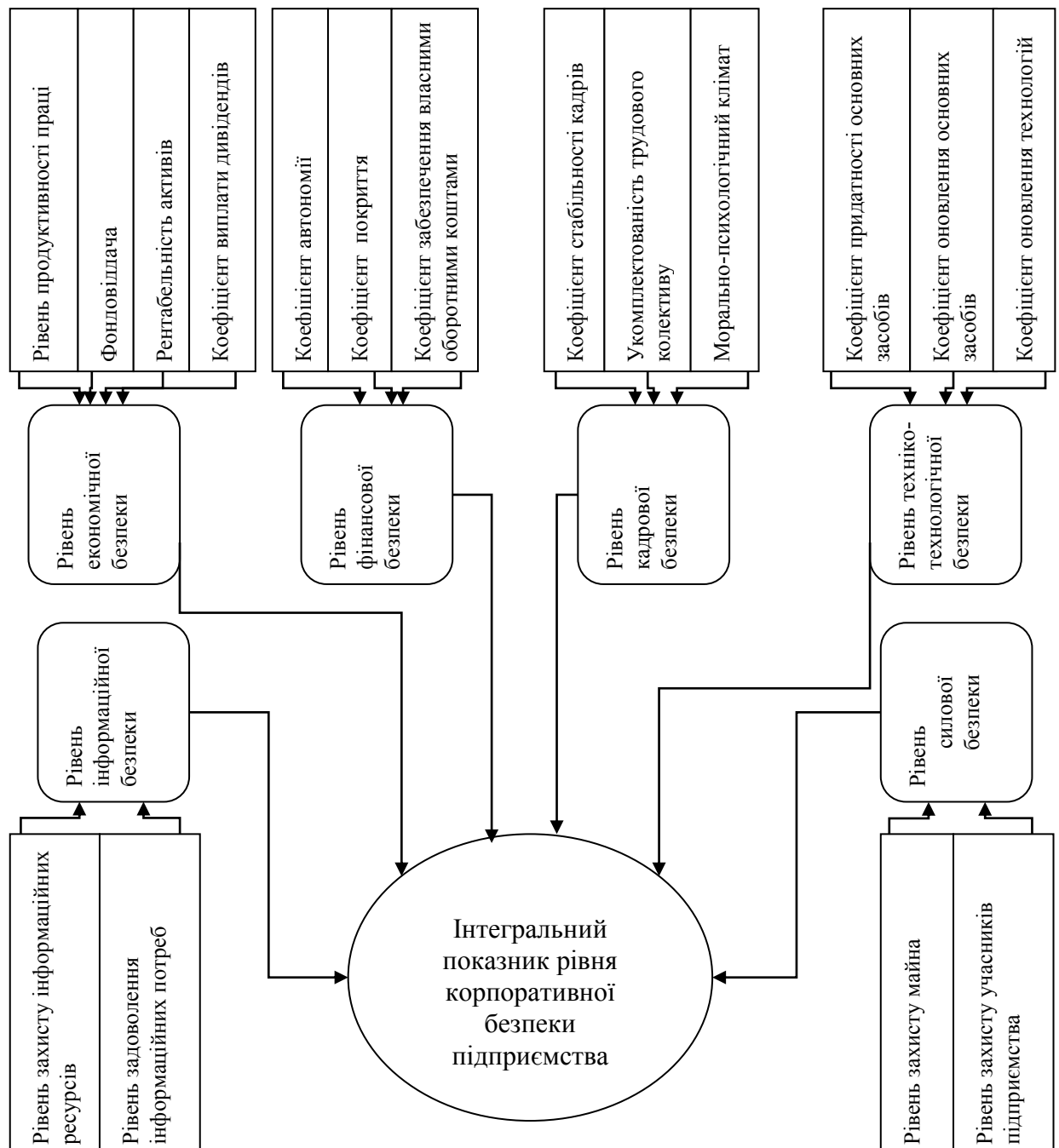


Рис. 3.17. Архітектура оцінювання корпоративної безпеки підприємств, сформовано автором

Архітектоніка оцінювання корпоративної безпеки дає уявлення про методичну основу, але специфіка фінансово-господарської діяльності та процес забезпечення корпоративної безпеки в умовах певного підприємства вимагає формування системи оцінювання, яка буде іншою та передбачає виконання певних етапів (рис. 3.18).

Вважаємо за доцільне звернути увагу лише на окремі важливі моменти оцінювання корпоративної безпеки в умовах певного підприємства, які зокрема потребують уточнення переліку індикаторів, їх порогових значень та вагомості в структурі окремих функціональних складових. Для кожного окремого підприємства ці параметри будуть різними і суттєво залежать від специфіки його фінансово-господарської діяльності. Окрім цього, потрібно враховувати адаптивність системи корпоративної безпеки та зміни у внутрішніх процесах підприємства, а відтак й існуючу потребу у систематичному перегляді та коригуванні цих параметрів.

Основою визначення та уточнення основних параметрів оцінювання корпоративної безпеки є експертний метод, який у подальшому, в поєднанні із набутим досвідом, дозволяє максимально чітко формувати методичні засади. Для розроблення первинних параметрів оцінювання нами була сформована група експертів, діяльність яких безпосередньо пов'язана із управлінням та забезпеченням безпеки промислових підприємств, до числа яких увійшли менеджери різних рівнів управління, співробітники служб безпеки, науковці, в колі інтересів яких перебувають проблеми безпеки суб'єктів господарювання. У співпраці з цими експертами було визначено та узгоджено, на основі використання методу Дельфі, перелік індикаторів стосовно кожної із функціональних складових, порогові значення та вагомість кожного індикатора та функціональної групи в структурі корпоративної безпеки. Усі первинні параметри оцінювання нами представлено в Додатку Б (табл. Б.1).

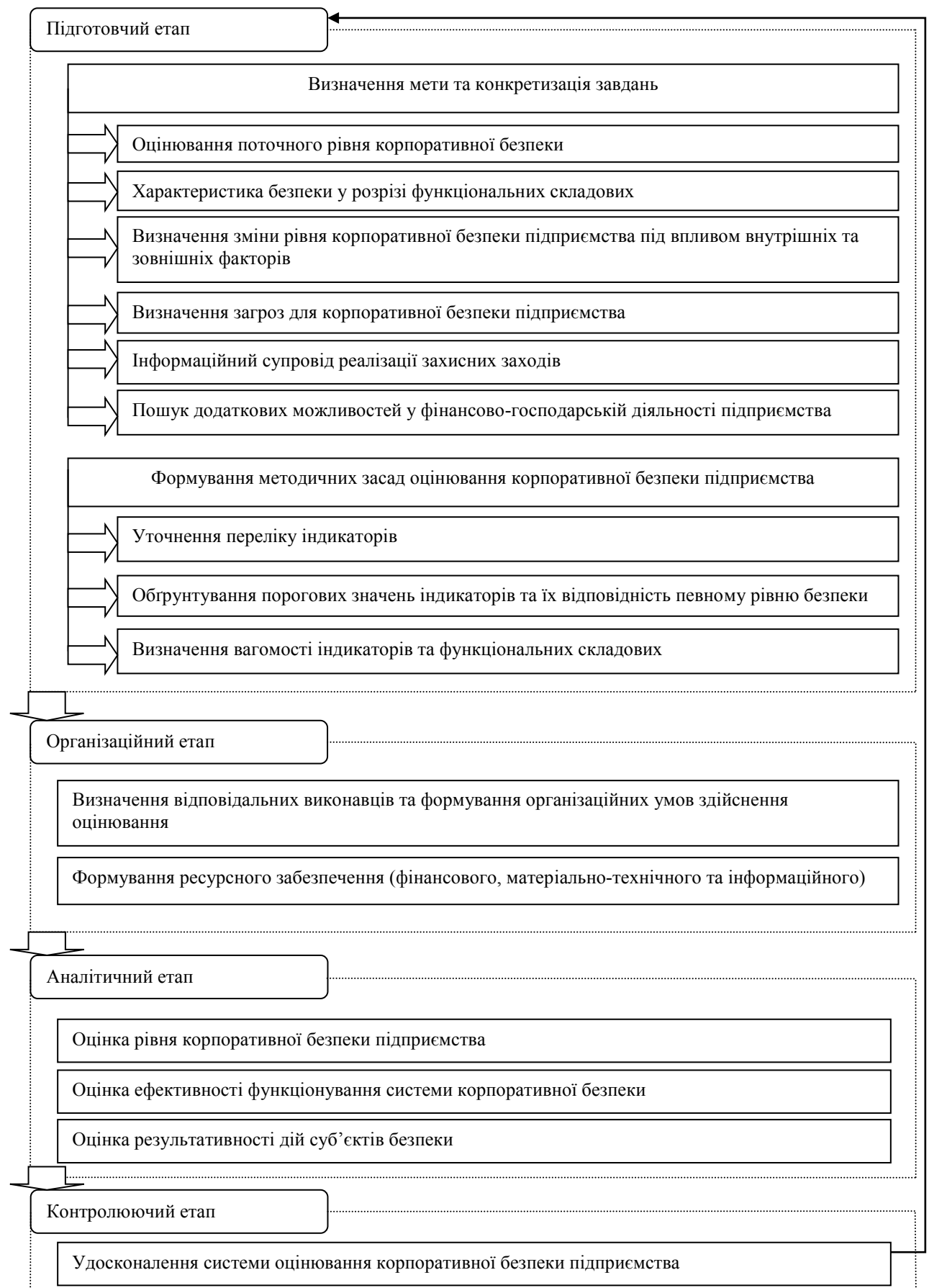


Рис. 3.18. Формування системи оцінювання корпоративної безпеки в умовах певного підприємства, сформовано автором

Потрібно наголосити, що в розроблених методичних засадах:

- враховано специфіку діяльності промислових підприємств;
- характеристику безпеки (за окремим індикатором, функціональною складовою та стосовно корпоративної безпеки загалом) здійснюється за рівнями «низький» (0,0–0,33), «середній» (0,33–0,67) та «високий» (0,67–1,0).
- вагомість окремих функціональних складових встановлена, відповідно до вище зазначеної методики, наступним чином: економічна — 0,25; фінансова — 0,21; кадрова — 0,19; техніко-технологічна — 0,15; інформаційна — 0,1; силова — 0,1, що враховує специфіку забезпечення корпоративної безпеки в умовах українських підприємств.

Для апробації та коригування окремих позицій було налагоджено співпрацю та використано статистичну й фінансову звітність наступних промислових підприємств: ПрАТ «Нікопольський ремонтний завод», ПрАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод», ПАТ «Лубнифарм», ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш», ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш». Результати оцінювання корпоративної безпеки цих підприємств представлено на рис. 3.19–3.23, а поточні розрахунки в Додатку Б (табл. Б.1–Б.6). Нижче представлена коротка характеристика отриманих результатів у розрізі основних функціональних складових та інтегрального показника.

У межах досліджуваної сукупності підприємств стосовно економічної складової корпоративної безпеки доцільно відзначити її позитивне збільшення стосовно ПрАТ «Верхньодніпровський МЗ», що стало наслідком, зокрема у 2017 р., зростання обсягу отриманого чистого доходу в порівнянні із попереднім періодом у 4 рази та чистого прибутку у 23 рази. Суттєво відмінна ситуація спостерігається в умовах ПАТ «Харківський ЕЗ «Укрелектромаш», чисті збитки якого у 2017 р. зросли до 5917 тис. грн. Інші підприємства характеризуються відносною стабільністю економічної безпеки, яка була визначена для ПрАТ «Нікопольський РЗ» як «середня»,

ПАТ «Лубнифарм» — «середня», ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш» — «низька».

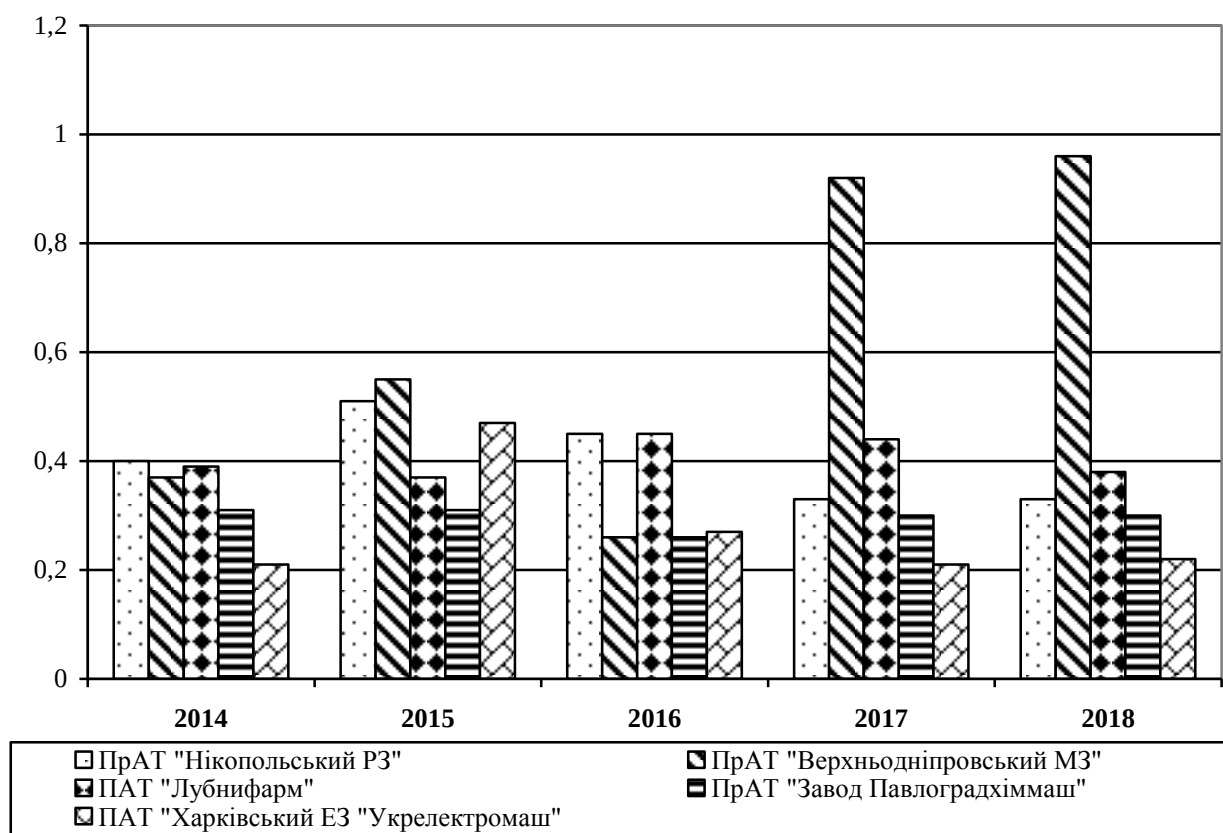


Рис. 3.19. Динаміка економічної складової корпоративної безпеки підприємства,
розраховано автором

Окремої уваги потребують результати розрахунку коефіцієнта виплати дивідендів, які засвідчили, що на жодному із досліджуваних підприємств у межах розглянутого періоду дивіденди не виплачувалися, попри наявність значних сум чистого прибутку, що дозволяло це зробити. Зазначене ще раз підтверджує неефективність корпоративного управління та наявність передумов для виникнення корпоративних конфліктів, що суттєво негативно впливає й на рівень корпоративної безпеки.

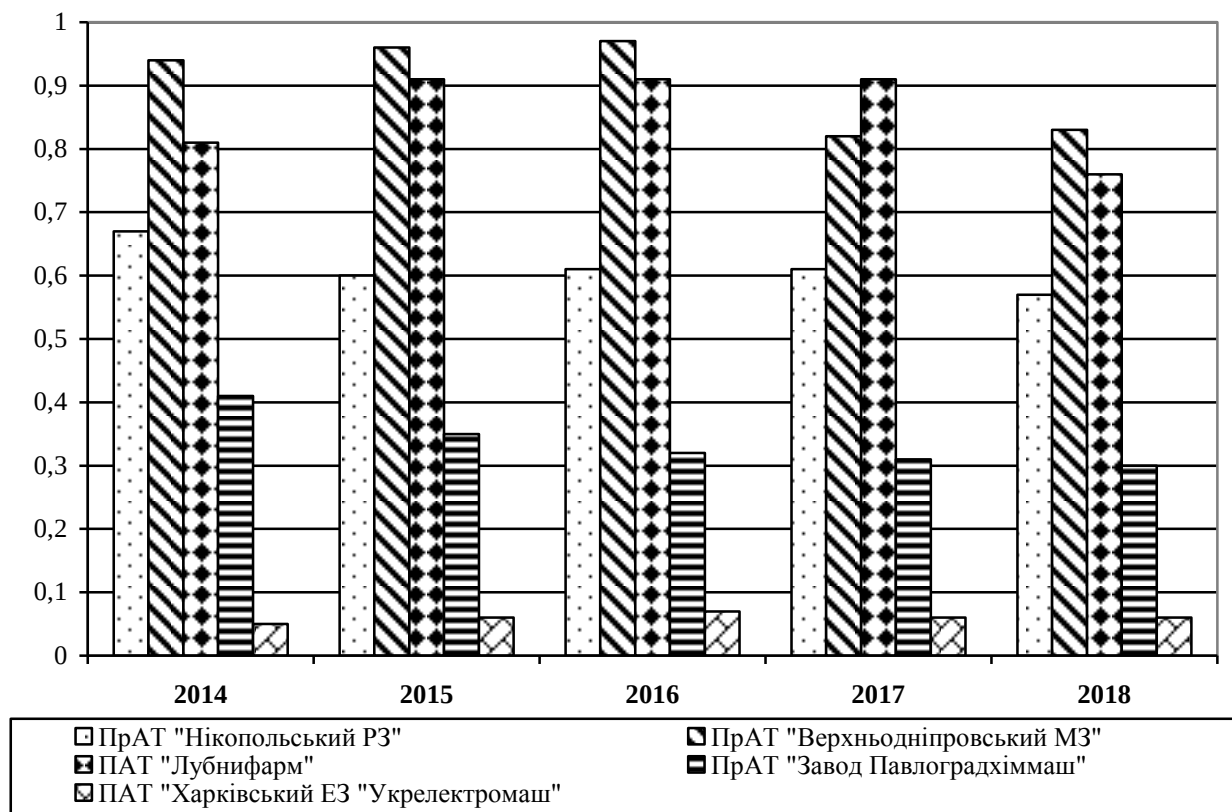


Рис. 3.20. Динаміка фінансової складової корпоративної безпеки підприємства,
розраховано автором

«Високий» рівень фінансової безпеки був визначений стосовно ПрАТ «Верхньодніпровський МЗ» та ПАТ «Лубнифарм», а «низький» у 2016–2018 рр. — щодо ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш». Критична ситуація склалася в умовах ПАТ «Харківський ЕЗ «Укрелектромаш», причиною чого можна вважати збитковість фінансово-господарської діяльності у 2014 та 2016–2018 рр. у результаті чого має місце від’ємне значення підсумку першого розділу пасиву балансу, що вказує на явні ознаки банкрутства. Відсутність достатнього обсягу власних оборотних коштів спричиняє зростання залежності від кредиторів, що негативно впливає на рівень корпоративної безпеки.

Для більшості із досліджуваних підприємств рівень кадрової безпеки був визначений як «середній» внаслідок стабільності трудового колективу, активній роботі кадрової служби із забезпечення укомплектованості усіх

підрозділів, застосування мотиваційних механізмів, зокрема щодо рівня заробітної плати, який був вищий за середній показник по промисловості.

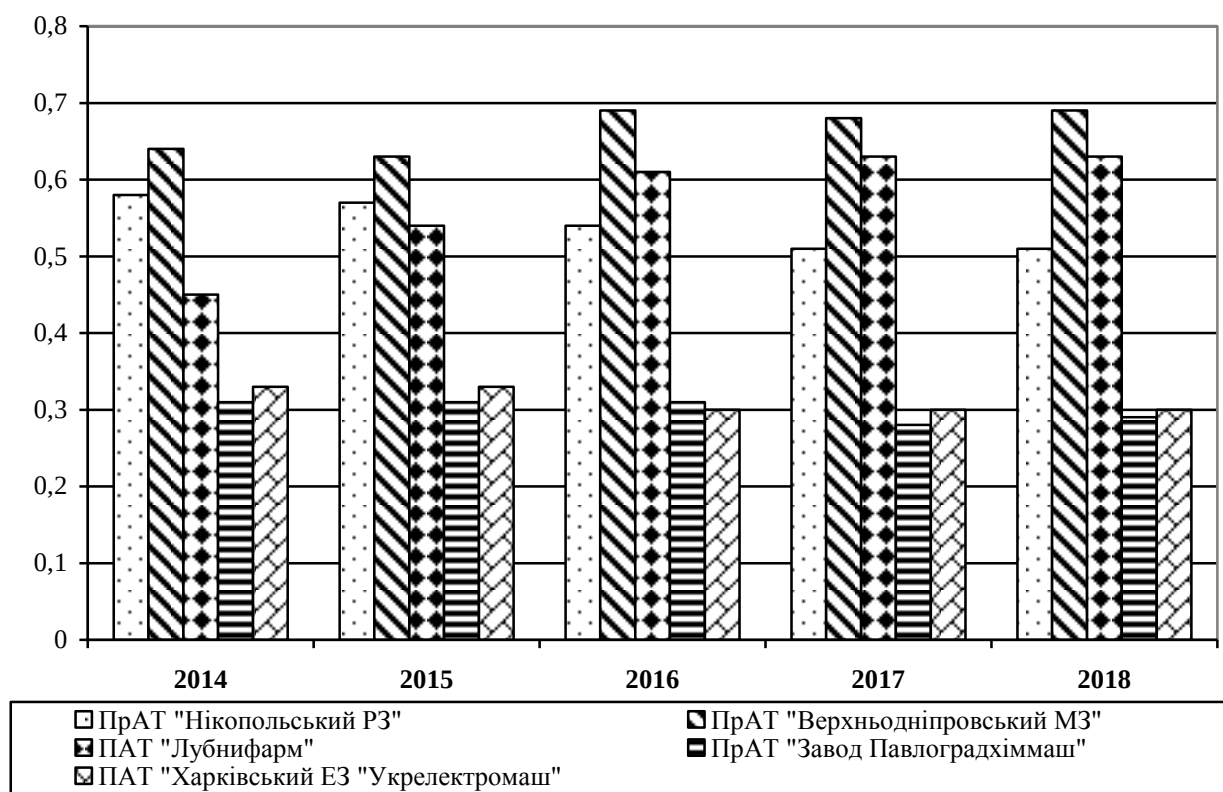


Рис. 3.21. Динаміка кадрової складової корпоративної безпеки підприємства, *розраховано автором*

Низький рівень за цією функціональною складовою стосовно ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш» та ПАТ «Харківський ЕЗ «Укрелектромаш» ґрунтується на суттєвому скороченні чисельності персоналу (в умовах ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш» у 2018-му порівняно із 2014-м воно склало 60%), суттєво нижчій середньорічній заробітній платі. Для прикладу, на ПрАТ «Верхньодніпровський МЗ» середньомісячна заробітна плата у 2017-му становила 6104,2 грн., то на вказаних вище підприємствах, відповідно 4908,33 грн. та 4898,33 грн. Потрібно відзначити й низький рівень трудової дисципліни та висока плинність кадрів, що суттєво негативно впливають на рівень кадрової безпеки.

Серед функціональних складових корпоративної безпеки доцільно приділити увагу й техніко-технологічній, рівень якої на відміну від

попередніх був визначений як «середній» лише стосовно ПАТ «Лубнифарм». «Низький» рівень безпеки за цією складовою ґрунтується на критично низькому рівні придатності основних засобів (для прикладу в умовах ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш» у 2018 р. — 25,4%) і відсутності оновлення технічної бази та технологічних процесів, що в кінцевому результаті негативно впливає на конкурентоспроможність продукції та підприємства загалом.

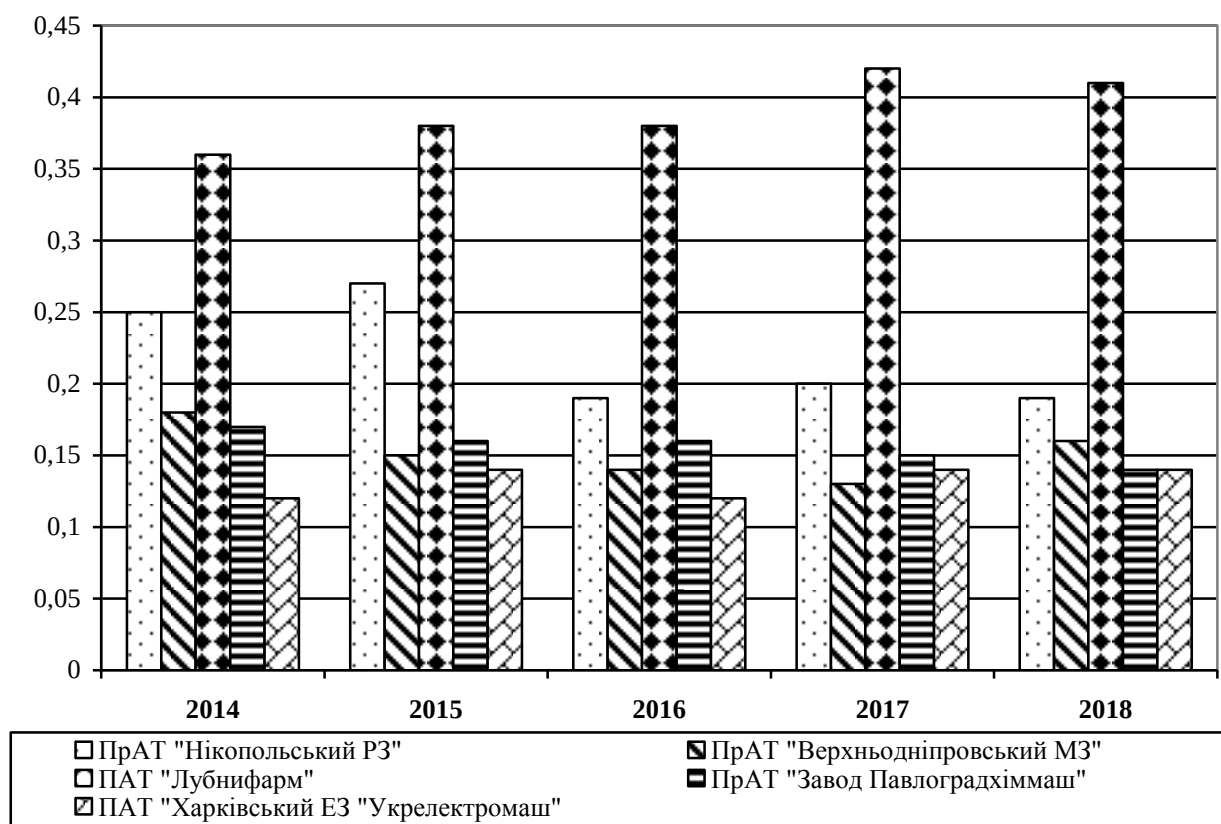


Рис. 3.22. Динаміка техніко-технологічної складової корпоративної безпеки підприємства, *розраховано автором*

Не концентруючи уваги на зміні інформаційної та силової безпеки досліджуваних підприємств, зосередимося на рівні та динаміці інтегрального показника корпоративної безпеки (рис. 3.23).

Рівень корпоративної безпеки ПрАТ «Нікопольський РЗ», ПрАТ «Верхньодніпровський МЗ» та ПАТ «Лубнифарм» визначено як «середній», а

ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш» й ПАТ «Харківський ЕЗ «Укрелектромаш» — «низький». Доцільно відзначити й наявність певної негативної динаміки у ПрАТ «Нікопольський РЗ», ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш» й ПАТ «Харківський ЕЗ «Укрелектромаш».

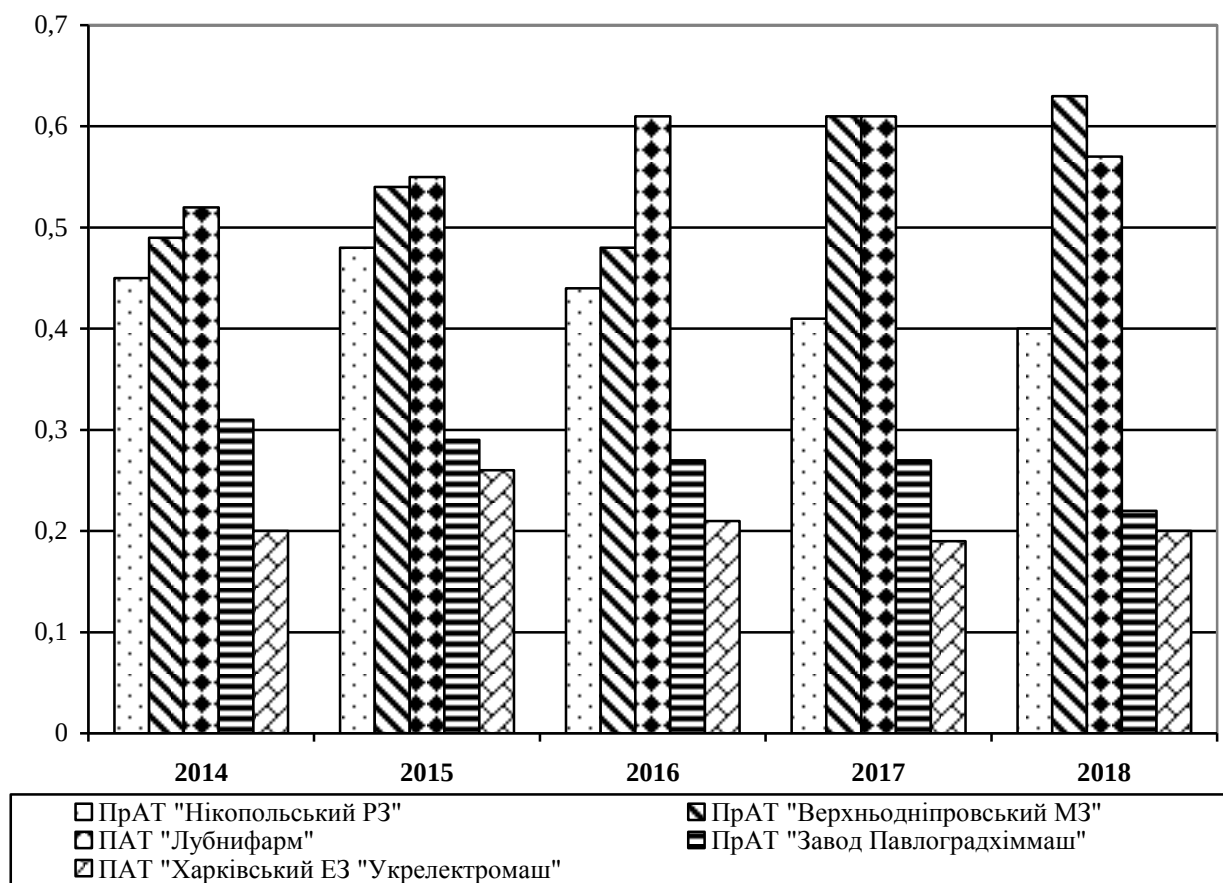


Рис. 3.23. Динаміка інтегрального показника корпоративної безпеки підприємства, *розраховано автором*

Узагальнюючи доцільно підкреслити, що формування інформаційно-аналітичного забезпечення сприяє задоволенню інформаційних потреб суб'єктів безпеки, що є основою своєчасного розпізнавання ними внутрішніх та зовнішніх загроз та реалізації найбільш доцільних захисних заходів. Запропонований методичний підхід повинен сприяти підвищенню результативності дій суб'єктів безпеки внаслідок комплексності та

нескладності процедури оцінювання та можливості швидкої адаптації до специфіки фінансово-господарської діяльності й процесу забезпечення безпеки певного підприємства.

Результати проведеного аналітичного дослідження вказали на наявність ознак загроз, які суттєво впливають на корпоративну безпеку українських підприємств і увагу яким буде приділено у наступному підрозділі.

3.3. Оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на корпоративну безпеку промислових підприємств

Рівень корпоративної безпеки українських підприємств у значній мірі залежить від своєчасної реалізації захисних заходів, спрямованих на протидію, або ж адаптацію до впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Вибір загрози як об'єкта основної уваги суб'єктів безпеки не є випадковим, адже вона, як було доведено у першому розділі дисертаційної роботи, поруч із ризиком, виступає формою небезпеки. Зниження рівня безпеки є результатом негативного впливу внутрішньої чи зовнішньої загрози. Не може залишитися поза увагою суб'єктів безпеки ризик, але він присутній у кожному рішенні, яке приймається менеджерами підприємства. Зниження ризику — важливе завдання, але лише його негативний результат, який спричиняє виникнення чи посилення загрози, може призвести до збільшення небезпеки. Відтак своєчасне розпізнавання загроз та застосування захисних заходів забезпечує підтримання корпоративної безпеки на заданому рівні.

Проведене теоретичне дослідження дозволило виявити, що проблемі оцінювання загроз для корпоративної уваги не приділяється належна увага. В нечисленних публікаціях автори обмежуються переліком можливих загроз. Окремої уваги заслуговує праця О. Рудковського, в якій він пропонує метод оцінювання загроз, в основі якого покладено визначення «...максимальної суми відведеного збитку від настання загроз у розрізі функціональних

складових корпоративної безпеки підприємства» [208, с. 152]. Потрібно визнати, що ідея визначення суми збитків, яких могло зазнати підприємство, внаслідок відсутності своєчасних дій суб'єктів безпеки не є новою. До недоліків такого підходу можна віднести перш за все суб'єктивність оцінки можливих втрат, що не може бути забезпечена певним рівнем достовірності. Відтак і результативність дій суб'єктів безпеки довести є доволі складно. На нашу думку, результативність повинна характеризуватися відсутністю втрат від дії загроз, що визначається досягненням та підтриманням корпоративної безпеки на рівні, який визначений внутрішніми положеннями. Такий підхід потребує уточнення та формування відповідного методичного забезпечення в основу якого покладено формування послідовності визначення загроз, їх систематизацію та ієрархічне впорядкування для розроблення найбільш доцільних захисних заходів.

Важливими базовим моментом при оцінюванні загроз є їх розгляд лише в окремому спектрі. В більшості наукових публікаціях розглядаються загрози, які безпосередньо впливають на корпоративну безпеку підприємства. Такий підхід можна вважати недостатньо вірним, адже за таких умов суб'єкти безпеки в більшості можуть здійснювати оперативні або ж тактичні заходи. На нашу току зору, необхідним є розширення спектру можливих загроз, тобто беручи до уваги й такі, що виникають на регіональному, національному й на міжнародному рівнях. Вони в певний момент часу можуть не мати безпосередній вплив на корпоративну безпеку підприємства, але в середньостроковій або ж довгостроковій перспективі стануть джерелом виникнення загроз, які будуть об'єктом уваги суб'єктів безпеки. Підґрунтям цієї позиції стала ієрархічна модель зовнішнього середовища запропонована З. Шершеньовою [267, с. 34], в якій виділено два рівні: макросередовище (міжнародне, національне, регіональне) та мікросередовище. В макросередовищі три підрівні визначаються своєю сукупністю загроз, які частково пов'язані між собою, тобто вони певним чином масштабуються. Для прикладу, посилення фінансової кризи на міжнародному підрівні спричиняє

негативні зміни в національній економіці, зокрема зовнішньоекономічного балансу, та зменшує обсяги коштів виділених на програми регіонального розвитку, що в свою чергу в подальшому провокує зменшення попиту на продукцію певного підприємства.

Наведемо ще кілька загроз на різних підрівнях, які безпосередньо можуть мати вплив на корпоративну безпеку промислових підприємств в Україні. Так, на міжнародному рівні актуальною є загроза посилення конкуренції на європейському ринку та зростання вимог до якості продукції, перегляд екологічних стандартів та суттєвий прогрес в оновленні технології виробництва промислової продукції із використанням нанотехнологій та нелімітованих ресурсів. До найбільш суттєвіших загроз національного підрівня можна віднести перш за все політичну та соціальну нестабільність, військові дії на території країни, посилення в останні кілька років міграційних процесів, зменшення чисельності населення та скорочення його платоспроможності, зниження технологічного рівня та послаблення наукової складової у виробництві промислової продукції, неконтрольовану зміну інфляційних процесів і т. д. Регіональний рівень у значній мірі визначається економічними параметрами розвитку регіону, географічним розташуванням та іншими параметрами.

Узагальнюючи можна стверджувати, що оцінювання динаміки та прогнозування впливу загроз на усіх рівнях забезпечує своєчасне розроблення та реалізацію захисних заходів із оптимізацією необхідного ресурсного забезпечення.

Продовжуючи розгляд цього аспекту, доцільно зазначити, що стосовно загроз на мікросередовищі суб'єкти безпеки організовують спеціальні дослідження та застосовують методи отримання та опрацювання інформації, які будуть розглянуті в подальшому, а щодо макрорівня, то достатнім є отримання даних із відкритих джерел із чітким відстеженням ключових змін у параметрах розвитку світових ринків, формування та наповнення державного та місцевих бюджетів, окремих урядових програм і стратегій

розвитку секторів національної економіки. Вірним є й підхід, коли загрози макро- та мікрорівня розглядають у сукупності, але визначають різні пріоритети реагування, а також відстежують зв'язки між ними, тобто будують карту загроз та забезпечують систематичне оновлення параметрів такої моделі. Ключовим є не лише створення такої карти, а саме оперативне оновлення інформації, оскільки за дуже короткий проміжок часу загроза із третім рівнем пріоритетності може перейти на перший рівень, а її реалізації спричинити суттєві втрати для підприємства. Саме цей аспект покладено в основу методичних засад оцінювання загроз, який буде розглянуто в подальшому на основі визначення сутності наступних основних етапів (рис. 3.24).

Основою першого етапу є якісна інформація, яка формується в системі обліково-аналітичного забезпечення підприємства та яка застосовується суб'єктами безпеки для моніторингу зовнішніх і внутрішніх загроз. Потребує уточнення, що ця система формує певну частину інформації про зовнішнє середовище, зокрема рівень платіжної дисципліни контрагентів, купівельну спроможність споживачів, взаємодію із правоохоронними та фіскальними органами, співпрацю із місцевими громадами і т. д. Окрім цього, зміни в зовнішньому середовищі можна відслідковувати послуговуючись відкритими джерелами інформації, в окремих випадках замовляючи послуги у суб'єктів зовнішньої безпеки, або ж створюючи власний підрозділ конкурентної розвідки.

Значний масив інформації потребує опрацювання, що можливе завдяки організації системи моніторингу. Не зупиняючись на основах створення такої системи зазначимо, що в її основі лежить систематичне спостереження за динамікою основних показників, які характеризують наявність та ступінь впливу загроз на корпоративну безпеку підприємства. Специфіка цієї системи визначається необхідністю спостереження за зміною значної кількості показників, відстеження їх динаміки у реальному часі, тобто не раз на рік, чи квартал, а щоденно. Зазначене в більшій мірі пов'язано із турбулентністю

національної економіки та суттєвим впливом на економічні процеси політичних і соціальних збурень.



Рис. 3.24. Основні етапи оцінювання впливу загроз на корпоративну безпеку підприємства, сформовано автором

Можна визначити наступний перелік основних цілей моніторингу загроз для корпоративної безпеки українських підприємств:

— розроблення системи показників, які сприяли комплексному оцінюванню загроз для корпоративної безпеки певного підприємства

виходячи із макро- та мікрорівня його середовища функціонування та внутрішньогосподарських процесів;

- оцінювання можливого впливу загроз, відстеження їх динаміки;
- визначення втрат від реалізації негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз;
- відстеження інформації про реалізацію суб'єктами безпеки захисних заходів, тобто інформаційний супровід виконання управлінських рішень;
- оцінювання ефективності реалізації захисних заходів та результативності дій суб'єктів безпеки.

Основою функціонування такої системи повинно бути дотримання принципу безперервності, тобто систематичне й своєчасне отримання необхідної якісної інформації для відстеження наявності та зміни впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Така безперервність досягається за рахунок:

- організації системи обліково-аналітичного забезпечення;
- формування системи отримання, систематизації та подання у необхідній для суб'єктів безпеки інформації про зміну внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, яка не передбачена системою обліково-аналітичного забезпечення.

Основою етапу «встановлення та ідентифікації» є моніторинг загроз. Виявлення та відстеження загроз у значній мірі залежить від методу, чи комбінації методів, які використовуються. І. П. Шульга [307] пропонує наступний перелік можливих методів, які доцільно застосувати для такої цілі: Картки Кроуфорда, мозковий штурм, метод Дельфі, метод номінальної групи, опитування експертів, ідентифікація головної причини, контрольні списки, методи з використанням діаграм. Можна вважати, що застосування окремих із перелічених методів можуть суттєво доповнити та підсилити існуючу систему обліково-аналітичного забезпечення, або ж бути задіяними при перевірці загроз, які були виявлені останньою.

Картки Кроуфорда можна використати для періодичного опитування працівників підприємства, та не лише менеджерів різних рівнів управління,

щодо їхнього бачення наявних і можливих загроз стосовно усіх функціональних складових корпоративної безпеки. Анонімна форма опитування забезпечить доволі високий рівень достовірності інформації, а чітка періодичність надходження сигналів стане додатковим аргументом для зосередження уваги суб'єктів безпеки на вирішення конкретної проблеми, яка можливо відповідно із інформацією з системи обліково-аналітичного забезпечення не є явною, або ж характеризується меншим рівнем пріоритетності.

Мозковий штурм, метод Дельфі та метод номінальної групи має ряд спільних параметрів, але й окремі відмінності. Застосування кожного з них є актуальним для забезпечення корпоративної безпеки в певній ситуації. Мозковий штурм доцільно застосовувати для визначення пріоритетності реалізації захисних заходів у групі менеджерів вищого рівня. Етапність процедури застосування цього методу дає змогу обґрунтовано зважити та взяти до уваги думку керівників окремих підрозділів, врахувати наявність ресурсів та можливість синхронної реалізації взаємопов'язаних управлінських рішень у межах певного захисного заходу. Метод Дельфі, який різниться перш за все анонімністю опитування, доцільним є для застосування внаслідок наявності внутрішніх корпоративних конфліктів, коли спільне обговорення певної проблеми організувати складно. Метод номінальної групи, будучи певною модифікацією мозкового штурму, дає змогу анонімно висловлювати думку щодо переліку загроз, але остаточне рішення має характер групового. Зазначені методики є доцільним для застосування стосовно внутрішніх загроз, але відносно зовнішніх, актуальнішим є опитування експертів. Не можна відкидати ідею використання опитування експертів щодо внутрішніх загроз, якщо до групи експертів включити аудиторів, фінансових консультантів і т. д, які будуть компетентними в питаннях внутрішньогосподарської діяльності підприємства. У свою чергу відносно оцінювання зовнішніх загроз, то саме експерти, можна так висловитися, мають «більший кут огляду на ситуацію», зокрема якщо це стосується регіонального чи національного підрівнів. Їхня думка дозволяє

конкретизувати сферу пошуку інформації суб'єктами безпеки. До числа експертів доцільно залучати як представників органів місцевої влади та громадських організацій, так й науковців, коло професійних інтересів яких дотичне до специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства.

Узагальнюючи можна стверджувати, що лише одночасне застосування різних методів отримання інформації у поєднанні із системою обліково-аналітичного забезпечення дає змогу чітко визначити та ідентифікувати ключові зовнішні та внутрішні загрози суб'єктами корпоративної безпеки.

Отримана інформація за результатами моніторингу потребує систематизації, що доцільно здійснювати використовуючи створену базу даних щодо впливу зовнішніх і внутрішніх загроз у минулому та результативності дій суб'єктів безпеки. Порівняння дозволяє відстежити зміни у переліку фактичних загроз і сформувати «карту загроз». «Карта загроз» — це перелік внутрішніх і зовнішніх загроз у розрізі функціональних складових. Співставлення поточної карти із попереднім варіантом дає змогу виявити зміни у переліку загроз. Виявленні зміни є перш за все підставою для перевірки достовірності початкової інформації, уточнення факторів, які могли спричинити появу нової загрози, або ж посилення її впливу на корпоративну безпеку підприємства. Цей же етап вимагає здійснення уточнення зв'язків між загрозами. Можна стверджувати існування вертикальних і горизонтальних зв'язків. Сутність вертикальних зв'язків нами розглядалися вище, вони виникають між загрозами макро- (міжнародний, національний та регіональний) та мікрорівня. Щодо горизонтальних, то вони існують між загрозами в межах корпоративної безпеки підприємства за його основними функціональними складовими. Виникнення загроз фінансовій безпеці може бути спричинено не лише у фінансовій сфері підприємства, але й в інших складових корпоративної безпеки. Так, незадоволеність рівнем заробітної плати працівників, спричиняє зниження продуктивності праці та бажання зловживати своїм службовим становищем чи здійснити інші протиправні дії. Такі дії працівників, будучи об'єктом уваги суб'єктів безпеки в кадровій

безпеці, спричиняють виникнення фінансових загроз із відповідними фінансовими втратами, які за певних умов будуть мати негативний вплив і на рівень корпоративної безпеки загалом. Уточнення зв'язків дозволяє виділити групу найбільш важливих загроз, які повинні стати безпосереднім об'єктом суб'єктів безпеки, тобто відносно яких буде здійснюватися не лише відстеження, але й розроблення та реалізація захисних заходів.

Аналітичний етап є логічним продовженням попереднього і полягає в ієрархічному впорядкуванні внутрішніх та зовнішніх загроз із представленням результатів у вигляді моделі. Коротко розглянемо суть цього етапу, розпочавши із обґрунтуванням необхідності ієрархічного впорядкування загроз. Підставою є та обставина, що одночасна увага суб'єктів безпеки до всіх загроз є неможливою. Потрібно визначити ту сукупність, яка може спричинити найбільш суттєвіші втрати. За таких умов поділ на зовнішні та внутрішні загрози може бути відсутній, а за основу береться необхідність та здатність протидіяти. Із переліку визначених на попередньому етапі загроз формується обмежена сукупність. Тобто у порівнянні із попереднім етапом відбувається звуження кола загроз, посилюється концентрація уваги на окремих з них. Для здійснення цього кроку доцільно використати метод опитування експертів. Виділенню підлягають загрози важливі для суб'єктів безпеки із тактичної й стратегічної точки зору, для відповідної різночасової реалізації захисних заходів. Ієрархічне впорядкування можна здійснювати із використанням методу парних порівнянь, в основі якого лежить порівняння між собою загроз із подальшою побудовою відповідних матриць й виконанням ряду математичних розрахунків, що в кінцевому результаті дає змогу визначити рівні пріоритетності протидії ключовим загрозам. Потрібно визнати, що на першому етапі впорядкування, коли будуються матриці парних порівнянь загроз присутня суб'єктивна думка виконавця, щодо співвідношення між ними, в подальшому людський фактор усувається через необхідність здійснення певної послідовності математичних дій. Зважаючи на цю обставину, перший етап впорядкування доцільно здійснювати із

використанням методу номінальної групи, що дасть змогу частково усунути суб'єктивізм окремого виконавця. Оскільки в подальшому нами буде представлено результати ієрархічного впорядкування загроз для корпоративної безпеки промислових підприємств, то не вважаємо за доцільне акцентувати увагу на методичних аспектах здійснення самого ієрархічного впорядкування. Водночас проміжний результат у вигляді моделі дає змогу візуалізувати результати математичних розрахунків і представивши їх для обговорення зацікавлених осіб, а це не лише працівники спеціалізованих у сфері безпеки підрозділів, а менеджери середньої й вищої ланки управління. Зважаючи, що в Україні мажоритарії приймають участь у корпоративному управлінні, то їх участь в обговоренні результатів є обов'язковою. Розроблена модель дозволяє ще раз здійснити оцінку виходячи із проміжного результату, переглянути та уточнити окремі моменти, або ж, повернутися до попереднього етапу та забезпечити отримання додаткової інформації.

Третій етап — координаційний, будучи продовження попереднього, передбачає узгодження результатів моделювання впливу загроз із результатами оцінювання корпоративної безпеки. Низький рівень безпеки за певної функціональної складовою та наявності, або ж посилення впливу однієї чи кількох загроз, є підставою для розроблення та реалізації захисних заходів. На нашу точку зору досягнення високої ефективності забезпечення корпоративної безпеки можливе за рахунок не лише оперативного реагування, а перш за все розроблення тактики й формування стратегії. Тобто йдеться не про реагування на факт реалізації загрози, про що свідчать фінансові втрати та отримані збитки за результатами фінансово-господарської діяльності підприємства, а завчасне прогнозування таких із розроблення превентивних захисних заходів, тобто здійснення дій на випередження. Потрібно враховувати, що всі дії на випередження потребують не лише організації, налагодження взаємодії між окремими виконавцями, але й виділення ресурсного забезпечення, для найбільш ефективного використання якого доцільним є формування кількох можливих сценаріїв. Інша важлива

базова обставина полягає в необхідності одночасної реалізації захисних заходів стосовно різних й не завжди пов'язаних між собою загроз. Ще одна обставина передбачає те, що одні загрози актуальні в поточному періоді, інші суттєво будуть впливати на корпоративну безпеку у тактичному вимірі, а можуть бути визначені й такі, увагу на протидії яким доцільно здійснювати виходячи із стратегічної необхідності забезпечення безпеки бізнесу. Відтак третій етап передбачає визначення усіх базових обставин та внесення необхідних змін у тактику й стратегію забезпечення корпоративної безпеки підприємства.

У межах дисертаційного дослідження реалізувати усі етапи оцінювання загроз є доволі складно, відтак зосередимо увагу на окремих, які не дозволять у повній мірі врахувати особливості фінансово-господарської діяльності підприємства, але можуть бути використані суб'єктами безпеки як орієнтир. Етап «становлення та ідентифікація», виходячи із вказаних обставин, нами здійснено шляхом застосування методу опитування експертів. Для цього було узгоджено план співпраці із 80-ма експертами, які перебувають у статусі працівників промислових підприємств (рис. 3.25).

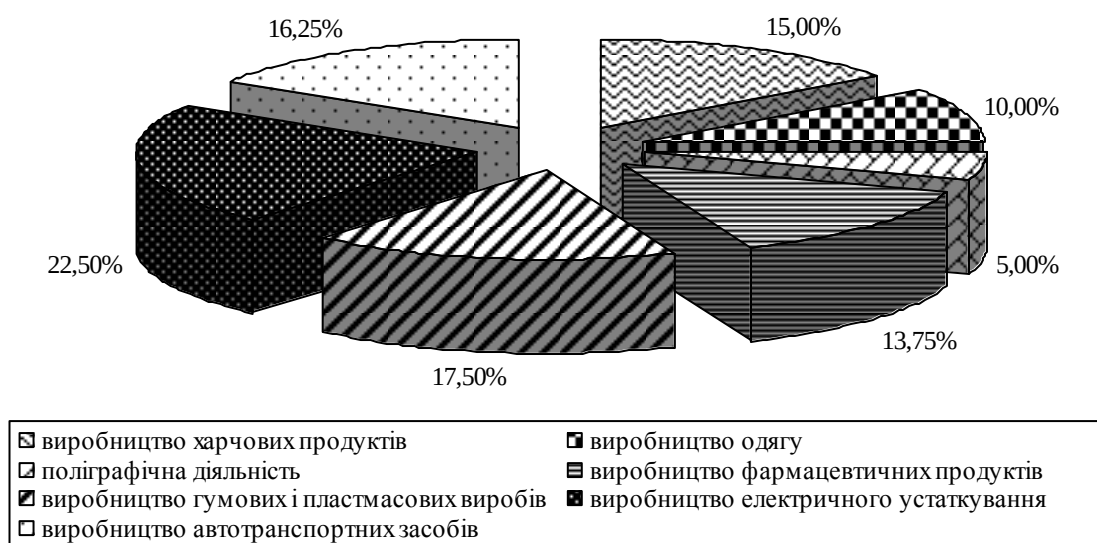


Рис. 3.25. Розподіл респондентів стосовно промислових підприємств,
сформовано автором

Група експертів представлена працівниками підприємств різних видів економічної діяльності, що дозволяє, шляхом узагальнення та узгодження думок уникнути суб'єктивізму в оцінюванні загроз для корпоративної безпеки. Окрім цього, при підборі експертів було зосереджено увагу й на масштабах діяльності підприємств, яка представлена чисельністю працівників (рис. 3.26).

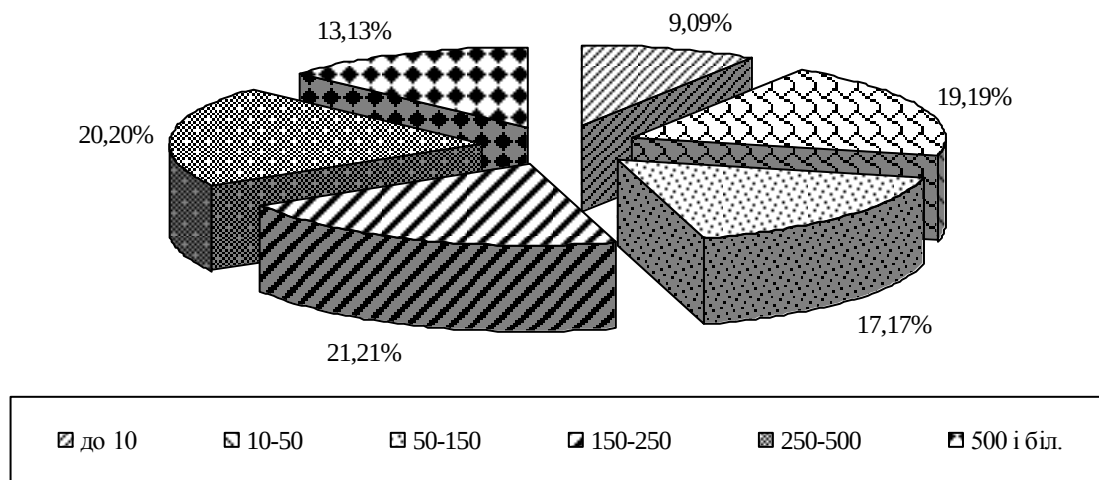


Рис. 3.26. Чисельність персоналу промислових підприємств, де працюють респонденти, сформовано автором

Взяття до уваги думок експертів, які працюють на підприємствах з різною чисельністю працівників, покликано забезпечити врахування в рівній ступені загроз корпоративній безпеці, які пов'язані із людським чинником, можливістю виникнення внутрішніх конфліктів і т. д. При організації опитування було враховано й приналежність респондентів до різних підрозділів, функціональні завдання яких пов'язані із забезпеченням корпоративної безпеки (рис. 3.27).

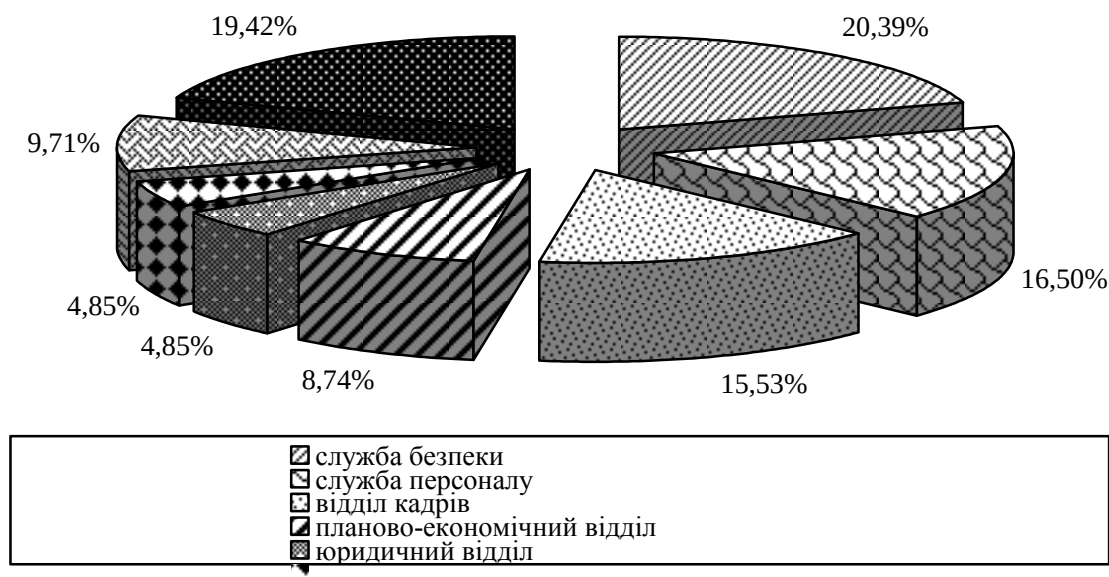


Рис. 3.27. Приналежність респондентів до певного підрозділу промислового підприємства, сформовано автором

В анкеті, сформованій для респондентів були присутні запитання, метою яких було не лише визначення ключових загроз для корпоративної безпеки їхніх підприємств, але й уточнення окремих параметрів забезпечення безпеки та діяльності суб'єктів безпеки (рис. 3.28–3.30).

У попередніх підрозділах дисертаційної роботи було обґрунтовано суттєвість впливу зовнішнього середовища на фінансово-господарську діяльність промислових підприємств загалом, й корпоративну безпеку зокрема. Зазначене знайшло підтвердження й в результатах опитування експертів, 95 % з яких вказали на вагомість впливу. Відмінність полягає у здатності підприємства протидіяти загрозам, тобто для окремих підприємств можлива лише адаптація, тобто пристосування, а для інших — реалізація не лише захисних заходів, але й вплив на зовнішнє середовище. Для прикладу, підприємства-монополісти можуть лобіювати свої інтереси та нав'язувати умови співпраці не лише контрагентам, але й органам державної влади, посиляючись на статус найбільшого платника податку в регіоні.

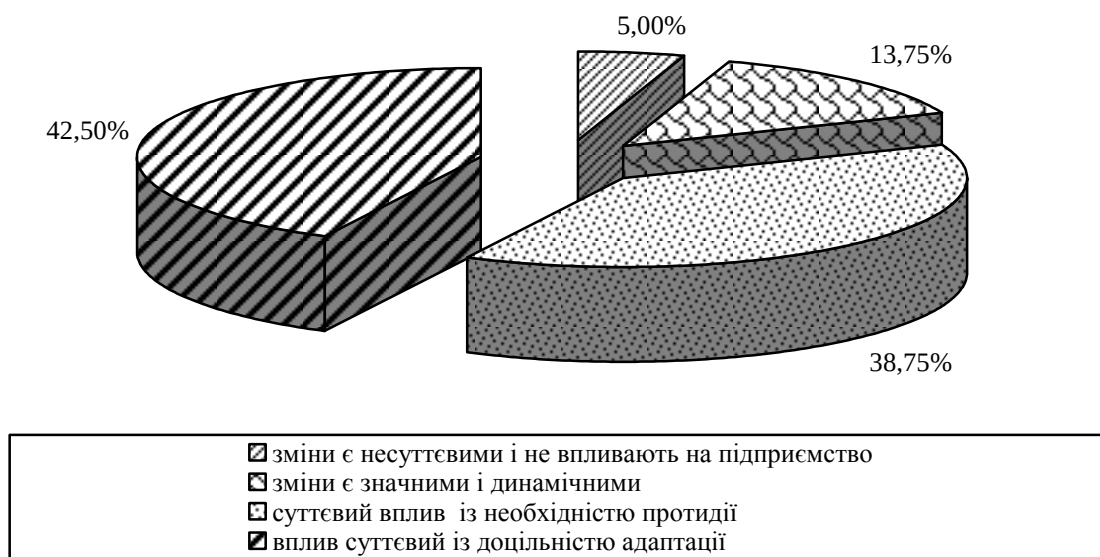


Рис. 3.28. Характеристика впливу зовнішнього середовища, *сформовано автором*

Поруч із впливом зовнішнього середовища, ефективність забезпечення корпоративної безпеки залежить і від здатності контролювати внутрішньогосподарські процеси (рис. 3.29).

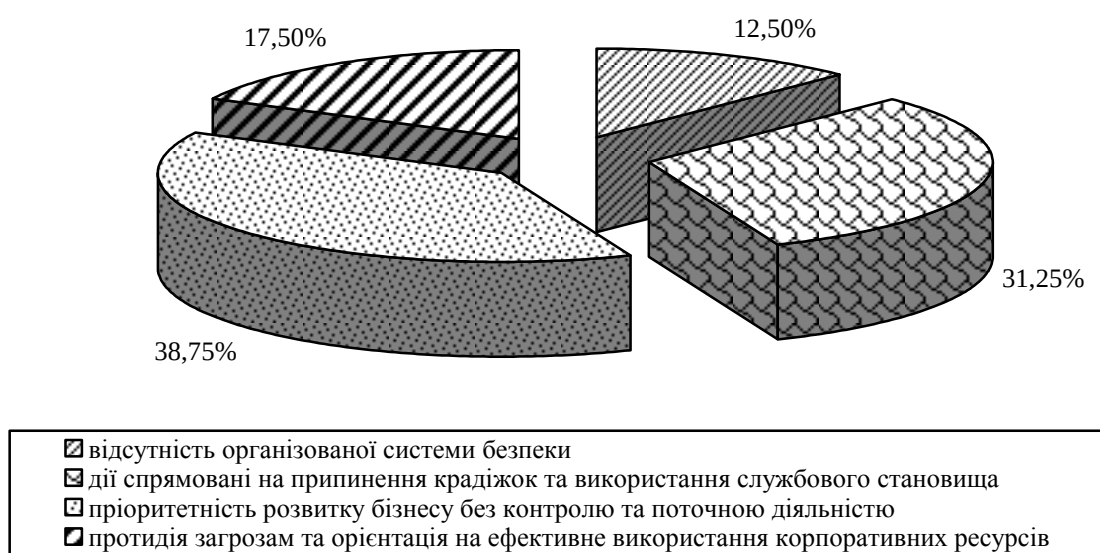


Рис. 3.29. Підконтрольність внутрішніх процесів на підприємствах, *сформовано автором*

Перш ніж охарактеризувати результати оцінювання підконтрольності внутрішніх процесів, доцільно зазначити, що: по-перше, метод опитування експертів забезпечив необхідну анонімність у висловлюваннях респондентів, а відтак отримані результати можна вважати достовірними; по-друге, до числа експертів входили працівники підрозділів підприємств, функціонування яких в різній мірі стосується вирішення проблем забезпечення корпоративної безпеки. Відповіді респондентів дозволяють зробити висновок, що попри незначну частку підприємств на яких не належним чином організовано систему безпеки (12,5%), на інших увага суб'єктів безпеки зосереджена на вирішення поточних проблем, тобто ліквідація зловживань та злочинів зі сторони персоналу.

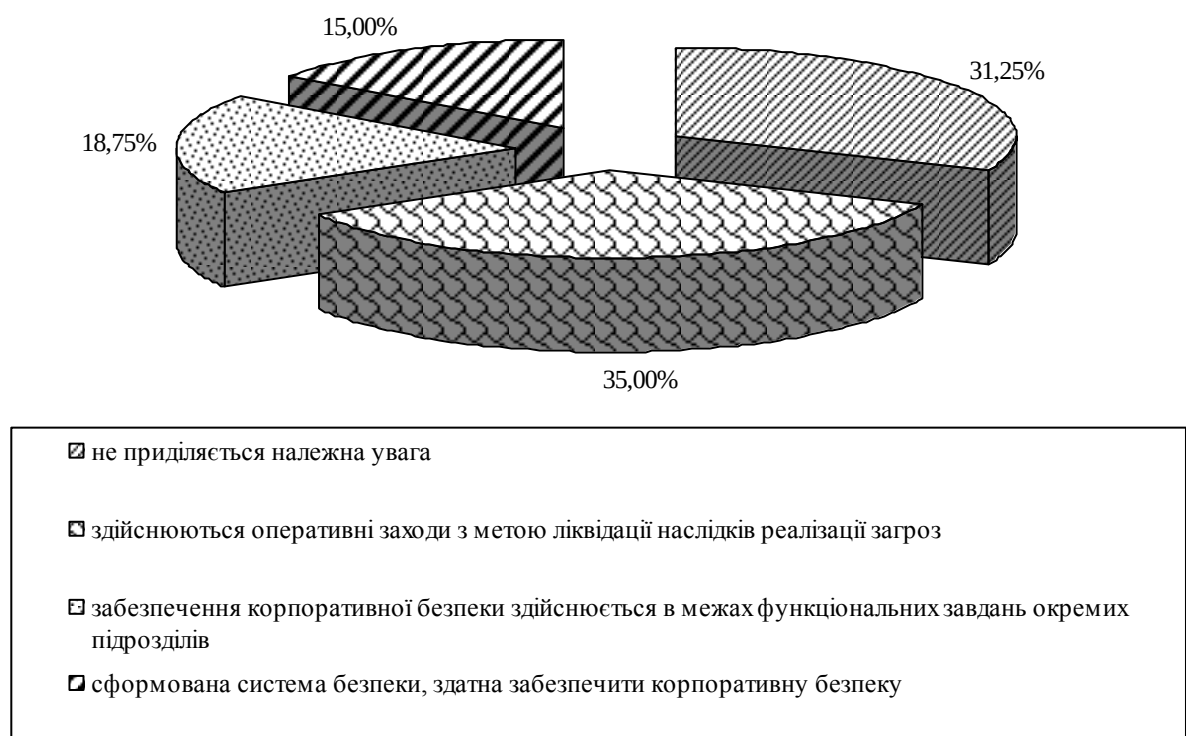


Рис. 3.30. Здатність забезпечити корпоративну безпеку на належному рівні,
сформовано автором

Щодо стратегічного бачення вирішення проблем забезпечення корпоративної безпеки через прогнозування та своєчасне застосування захисних заходів, то воно присутнє лише на окремих підприємствах. Причинами такої ситуації можна вважати часткове ще збереження уявлення про службу безпеки як підрозділу, що відповідає за захист майна підприємства, а також відсутність необхідного досвіду щодо оцінювання зовнішніх та внутрішніх загроз, відсутність необхідного ресурсного забезпечення для організації комплексного захисту.

Поруч із впливом зовнішнього середовища та змінами у внутрішньогосподарських процесів на рівень корпоративної безпеки безпосередньо впливає здатність виконувати поставлені завдання суб'єктами безпеки. Результати опитування дають змогу стверджувати, що на 31,35 % підприємств не приділяється належна увага забезпеченню корпоративної безпеки, на інших — 53,75 % — частково, або ж фрагментарно, коли ситуація виходить із під контроль, або ж явними стають значні втрати та збитки від фінансово-господарської діяльності. Лише на 15% промислових підприємств належним чином сформована система корпоративної безпеки, яка інтегрована в організаційну структуру підприємства, має чіткі взаємозв'язки з іншими функціональними підрозділами та зовнішніми суб'єктами безпеки, що ще раз актуалізує важливість формування теоретичного базису для покращення ситуації.

Оцінювання загроз із застосуванням методу опитування експертів здійснювалося в кілька етапів, оскільки на початках думки експертів суттєво різнилися. Поетапне узгодження позицій дозволило сформулювати перелік загроз, які характерні на поточному етапі для промислових підприємств (рис. 3.31).

Сформований перелік загроз є доволі широкий, оскільки охоплює усі аспекти фінансово-господарської діяльності промислових підприємств. Потрібно підкреслити, що більшість із визначених загроз нами були розглянуті в попередніх підрозділах дисертаційної роботи.

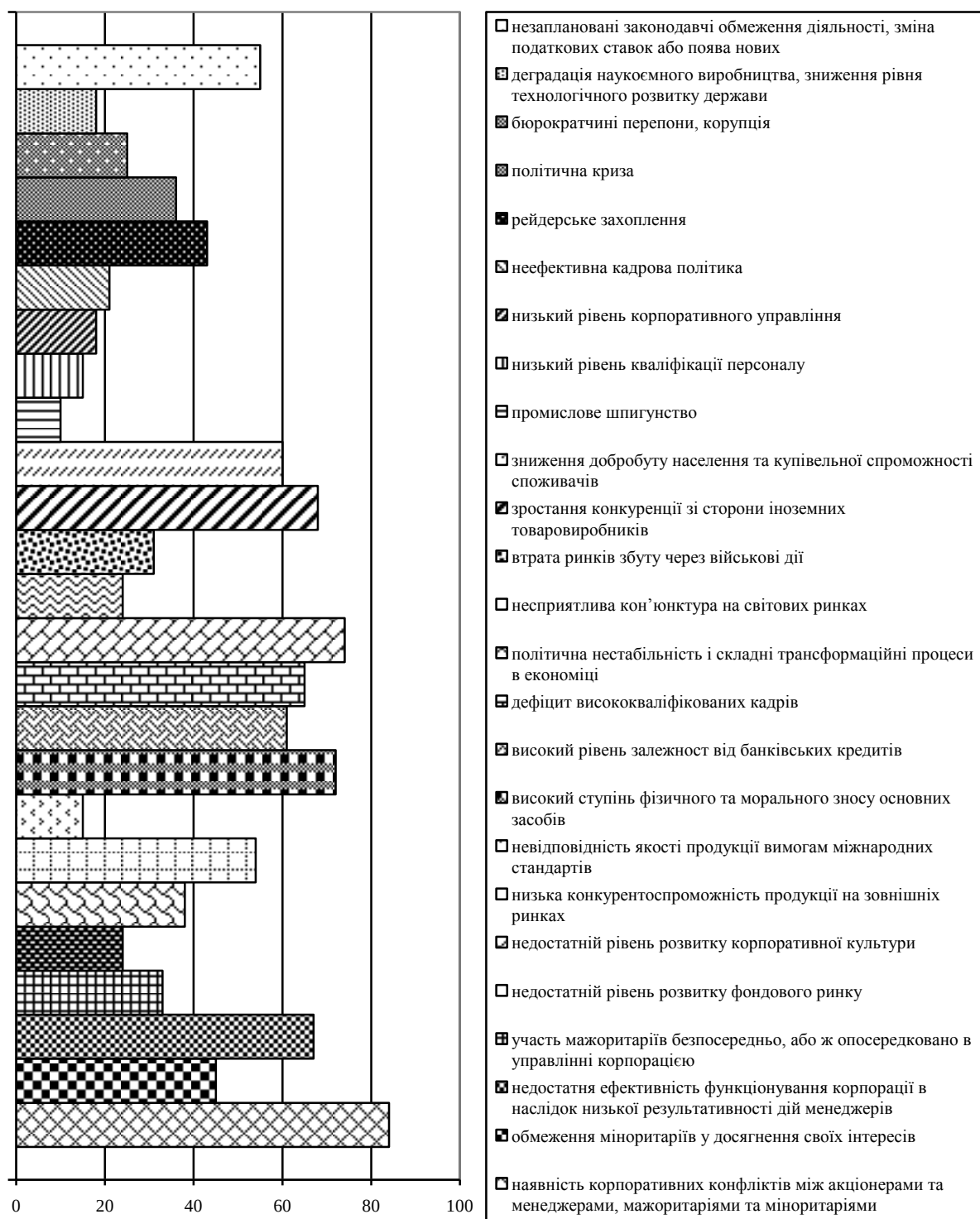


Рис. 3.31. Перелік найбільш значимих загроз для корпоративної безпеки підприємств, сформовано автором

Отримані результати доцільно трактувати наступним чином: стосовно кожного окремого підприємства можна визначити групу загроз, які впливають на рівень його корпоративної безпеки; узагальнення точок зору

дозволяє сформувати сукупність типових загроз, тобто йдеться про усереднення отриманих результатів, які створюють основу для розроблення методичних засад; звуження переліку загроз дає змогу застосувати теорію графів для їх ієрархічного впорядкування.

За результатами опитування експертів нами були відібрані вісім загроз, стосовно яких думки експертів були найбільш схожими та надано додаткові позначення, які будуть використанні в процесі ієрархічного впорядкування (рис. 3.32).



Рис. 3.32. Перелік ключових загроз для корпоративної безпеки промислових підприємств, сформовано автором

Ідея застосування методу парних порівнянь для ієрархічного впорядкування загроз не є новою, вона була використана рядом науковців при вирішенні важливих проблем у сфері безпекознавства. Зокрема, М. Караїм [10] – для формування методичних засад здійснення антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства, Х. Мандзіновською [247] – при визначенні пріоритетності протидії загрозам фінансової безпеки машинобудівних підприємств, М. Копитко [101] – при моделюванні впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на економічну безпеку автомобілебудівних підприємств, З. Живко [87] – під час визначення підстав для вдосконалення системи економічної безпеки підприємств.

Доцільно зазначити, що на даний момент у наукових дослідженнях метод парних порівнянь не був застосований для ієрархічного впорядкування загроз стосовно корпоративної безпеки (принаймні автору про це невідомо), відтак представлений вище матеріал є певним поступом у поглибленні формування методологічного базису забезпечення корпоративної безпеки та відрізняється від існуючих на сьогодні розробок.

У процесі порівняння двох загроз використовується шкала відносної важливості об'єктів від 1 до 9 [82, с. 104]. Інформаційною основою застосування методу парних порівнянь є отримані шляхом застосування експертного опитування ключові загрози (рис. 3.32), на основі яких будується матриця парних порівнянь (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця парних порівнянь ключових загроз для корпоративної безпеки промислових підприємств, розраховано автором

	КК	НРМ	ЗОЗ	БК	ДВК	ПН	ЗК	ДН
1	2	3	4	5	6	7	8	9
КК	1	1	3	2	4	6	5	7
НРМ	1	1	2	5	3	1	4	6
ЗОЗ	1/3	1/2	1	3	1	1	2	4

БК	1/2	1/5	1/3	1	1/2	1/4	1	1
ДВК	1/4	1/3	1	2	1	1/2	1	3
ПН	1/6	1	1	4	2	1	3	5
ЗК	1/5	1/4	1/2	1	1	1/3	1	2
ДН	1/7	1/6	1/4	1	1/3	1/5	1/2	1

Здійснені на наступному етапі розрахунки за методом описаним у роботі [101], дозволяють визначити суми елементів стовпців матриці парних порівнянь (табл. 3.3). Розрахунки здійснювалися за допомогою комп'ютерної програми наведеної у Додатку В.

Таблиця 3.3

Сума елементів стовпців матриці парних порівнянь ключових загроз для корпоративної безпеки промислових підприємств, розраховано автором

Z_i	КК	НРМ	ЗОЗ	БК	ДВК	ПН	ЗК	ДН
S_j	0,287	0,225	0,117	0,049	0,083	0,143	0,059	0,034

За результатами проведених розрахунків було визначено, що індекс узгодженості матриці парних порівнянь у межах норми ($\leq 0,1$), тобто маємо задовільні результати порівнянь. Отримані результати (табл. 3.3) дозволяють визначити пріоритетність впливу обраних загроз на корпоративну безпеку промислових підприємств (рис. 3.33).

Отримані результати вказують, що на найвищому рівні розташована загроза «Наявність корпоративних конфліктів між акціонерами та менеджерами, мажоритаріями та міноритаріями». Відповідно саме ця загроза вимагає особливої уваги зі сторони суб'єктів безпеки — у наступному підрозділі нами буде представлено механізм протидії загрозам корпоративної безпеки.

Схожа ситуація складається і щодо наступних рівнів: якщо дії суб'єктів безпеки повинні передбачати виявлення загроз пов'язаних із недостатньою компетентністю, корпоративною корупцією та зловживання службового становища менеджерів, то стосовно політичної нестабільності та трансформаційних змін у національній економіці можлива лише своєчасна адаптація, якій повинні передувати прогнозування та розроблення можливих сценаріїв розвитку подій.

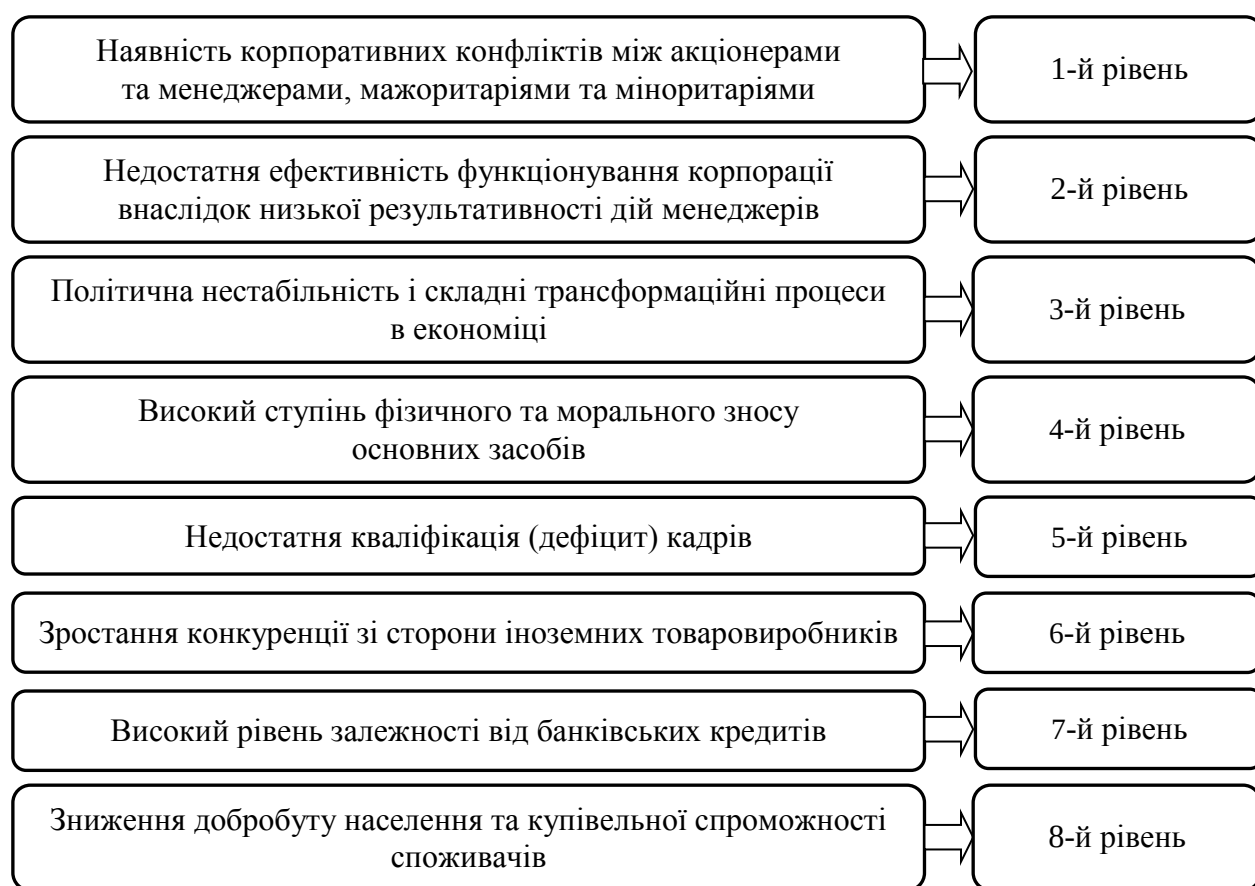


Рис. 3.33. Граф взаємозв'язків між загрозами для корпоративної безпеки промислових підприємств, побудовано автором

У п. 3.2. були виявлені та підтверджені аналітичними даними загрози пов'язані із критичним рівнем фізичного й морального зносу основних засобів і проблемами із кадровим забезпеченням. Їх розташування на

наступних рівнях вказує на необхідність розроблення та реалізації програм технічного переозброєння та мотивації працівників.

Щодо останніх трьох загроз, то їх перебування «наприкінці» списку не означає, що суб'єкти безпеки мають їх ігнорувати, адже представлена сукупність сформована виходячи із суттєво ширшого кола загроз, які негативно впливають на корпоративну безпеку підприємства. Їх сутність вимагає пошуку додаткових резервів та своєчасної адаптації.

Визначена ієрархічна впорядкованість є результатом другого, — аналітичного, — етапу оцінювання впливу загроз на корпоративну безпеку промислових підприємств. Основні складові третього етапу нами будуть розглянуті в наступних розділах дисертаційної роботи, але як узагальнення пропонується модель, яка характеризує не лише результати оцінювати, але й здійснювати захисні заходи відповідно до їхньої сутності загроз (рис. 3.34).

У графічному вигляді нами продемонстровано можливість реалізації захисних заходів стосовно певної групи загроз, які можна визначити як «внутрішні» шляхом застосування механізмів і розвитку корпоративної культури, увагу яким буде приділено у наступних розділах дисертаційної роботи. Поруч з цим визначено і те, що стосовно групи «зовнішніх» загроз, пріоритетність негативна дія яких вимагає відповідної реакції суб'єктів безпеки підприємства, доцільно здійснювати у співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки. Така співпраця не дозволить ліквідувати загрозу, але отримана інформація, консультації, підтримка та узгоджена взаємодія дозволяє зменшити можливі негативні наслідки.

Узагальнюючи, доцільно ще раз підкреслити, що узгодження результатів оцінювання корпоративної безпеки та загроз формує необхідне інформаційне підґрунтя не лише для реалізації захисних заходів, але й внесення змін в діяльність підприємства для збільшення ефективності його фінансово-господарської діяльності та адаптації відповідно до динаміки процесів у сфері здійснення бізнесу, протидія яким є неможлива або ж недоцільна.

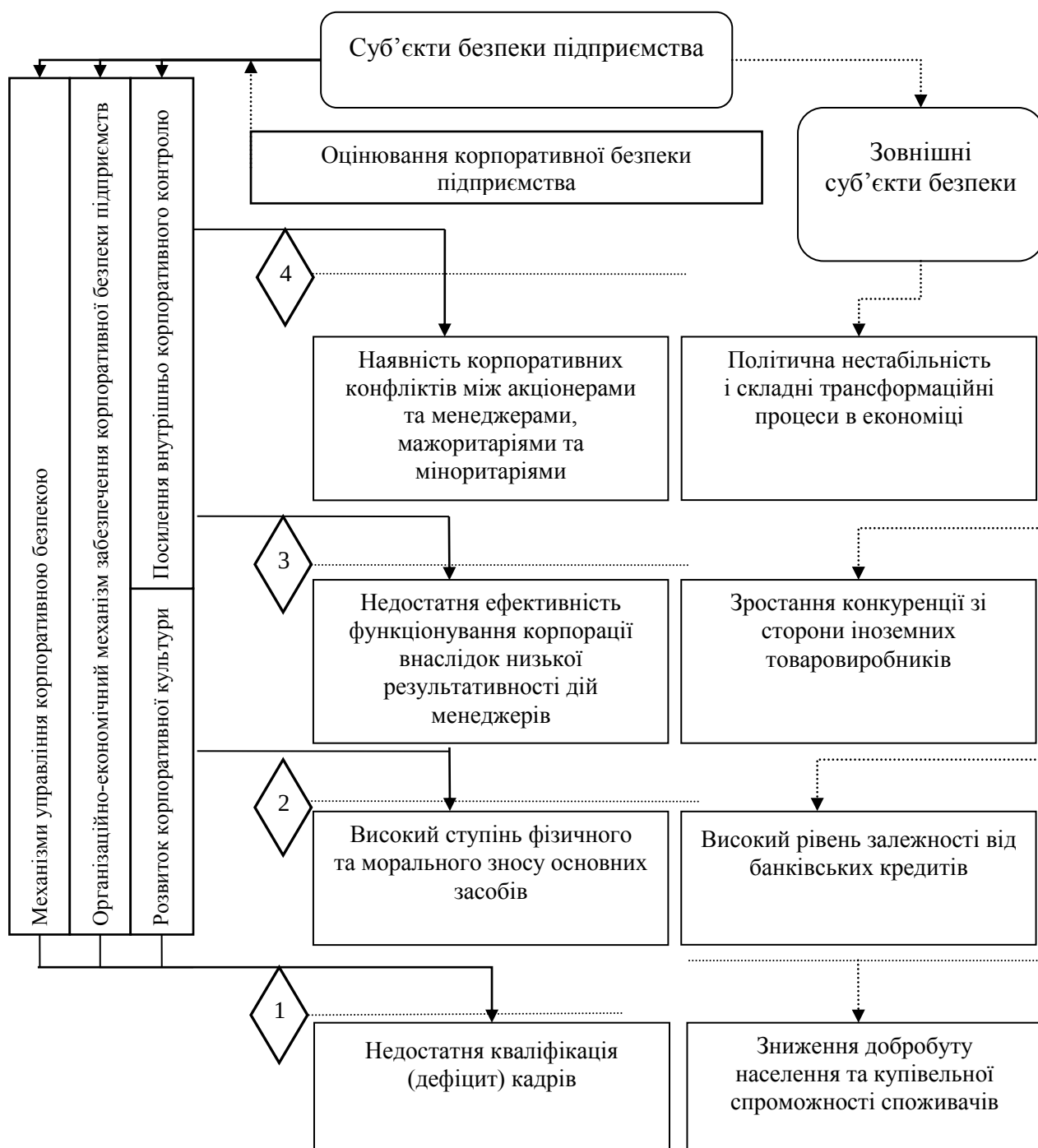


Рис. 3.34. Модель впливу загроз та варіанти захисту, сформовано автором

Отримані результати створюють базис для удосконалення процесу забезпечення корпоративної безпеки шляхом розроблення відповідних механізмів та розвитку корпоративної культури, увагу чому буде приділено у наступних розділах дисертаційної роботи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3:

1. Здійснене аналітичне дослідження тенденцій розвитку корпоративного сектору в Україні дозволило виявити, що станом на 1 січня 2019 р.: у структурі корпоративного сектору найбільшу частку посідають акціонерні товариства (2,19%) та товариства з обмеженою відповідальністю (96,71%); держава володіла корпоративними правами 468 господарських товариств, до складу яких входили: 367 акціонерних товариств, 80 товариств з обмеженою відповідальністю та 21 національних акціонерних компаній та державних холдингових компаній. Обґрунтовано, що загрозами для корпоративної безпеки підприємств, корпоративні права яких належить державі, можна вважати: досягнення інтересів, які обумовлені не загальними інтересами учасників, а є політично вмотивованими, або ж підпорядковані необхідності досягнення певних соціальних цілей, зокрема й за рахунок погіршення фінансових результатів діяльності; в системі управління корпоративними правами держави відсутні чіткі критерії, які б дозволяли оцінювати його ефективність, ступінь досягнення економічних та соціальних цілей і т.д.

2. На основі узагальнення офіційних статистичних даних було охарактеризовано основні тенденції діяльності промислових підприємств, які безпосередньо пов'язані із процесом забезпечення їх корпоративної безпеки: загальна кількість підприємств у 2018-му порівняно із 2010-м скоротилася на 6,06%; найбільш суттєвіше скорочення кількості підприємств відбулося у 2016 р. порівняно із 2010-им («великих» — на 40,06%, «середніх» — на 23,83% та «малих» — на 18,56%) із подальшим зростанням у 2018-му відносно 2016-го, відповідно, на 13,9%, 4,6% та 16,7%; зростання обсягів реалізованої продукції супроводжувалося зміною структури різних груп підприємств (у 2010 р., при 0,7% в структурі за кількістю, великі підприємства забезпечили реалізацію 64,3% продукції, коли на малих, які займали 86,5%, припадало лише 4,6 реалізованої продукції, у свою чергу у 2018-му при несуттєвих змінах у структурі підприємств за масштабами

діяльності частка великих у структурі реалізованої продукції зменшилася до 55,1%, середніх — зросла із 31,1% до 37,9%, а малих — збільшилася до 7,0%); кількість працівників у промисловості має чітку тенденцію до зменшення у 2010–2018 рр. в загальному на 981,8 тис. осіб (31,75%); критично висока частка збиткових підприємств на рівні 43,0% у 2010 р. та 27,6% у 2018-му та збитки як кінцевий фінансовий результат у 2013–2016 рр.

3. Здійснені аналітичні дослідження дозволили ідентифікувати ряд загроз для корпоративної безпеки підприємств: невикористання такої важливої переваги корпорацій як «ефективне залучення капіталу» внаслідок слабкого розвитку фондового ринку; політична вмотивованість, відсутні чіткі критерії, які б дозволяли оцінювати його ефективність, ступінь досягнення економічних та соціальних цілей і т.д. та недостатня прозорість й публічність (стосовно господарських товариств, частка в статуті яких належить державі); зменшення кількості промислових підприємств, скорочення наявного в них трудового потенціалу та погіршення фінансових результатів діяльності.

4. Обґрунтовано необхідність формування інформаційно-аналітичного забезпечення як важливої основи забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств. Доведено доцільність виділення в структурі комплексного оцінювання корпоративної безпеки двох напрямів: оцінювання корпоративної безпеки підприємства та оцінювання загроз корпоративній безпеці підприємства. Перший напрям реалізовано у вигляді методичного підходу, який передбачає, відповідно до обґрунтованої структури системи корпоративної безпеки підприємства, визначення кількісних та якісних індикаторів із відповідними граничними значеннями щодо певного рівня безпеки та на основі цього розрахунок інтегрального показника. Другий напрям передбачає визначення та ієрархічне впорядкування ключових зовнішніх та внутрішніх загроз із побудовою відповідної моделі.

5. Запропонований методичний підхід формує чітке уявлення не лише про рівень корпоративної безпеки, тобто фіксацію ситуації на певний момент часу, але завдяки визначенню й характеристиці впливу загроз — можливість

застосування не лише оперативних захисних заходів, але й тактичних і стратегічних. Тобто йдеться про зменшення невизначеності, формування інформаційної основи для прогнозування зміни корпоративної безпеки та відповідно ефективнішого використання наявного у суб'єктів безпеки ресурсного забезпечення.

6. Запропоновано здійснювати оцінювання корпоративної безпеки промислових підприємств за трьома рівнями: на першому відбувається розрахунок базових індикаторів, відповідно до порогових значень визначається рівень безпеки; другий, який враховує результати попереднього, передбачає розрахунок групових індексів за кожною із функціональних складових корпоративної безпеки, виходячи із вагомості кожного індикатора; третій уможливорює на основі групових індексів, виходячи із вагомості кожної функціональної складової в загальній структурі корпоративної безпеки, визначення інтегрального показника.

7. Апробація запропонованого методичного підходу була здійснена в умовах ПрАТ «Нікопольський ремонтний завод», ПрАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод», ПАТ «Лубнифарм», ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш», ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш». Результати розрахунку інтегрального показника засвідчили, що рівень корпоративної безпеки ПрАТ «Нікопольський РЗ», ПрАТ «Верхньодніпровський МЗ» та ПАТ «Лубнифарм» можна визначити як «середній», а ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш» й ПАТ «Харківський ЕЗ «Укрелектромаш» — «низький». Отримані результати сприяли виявленню загроз, які суттєво впливають на корпоративну безпеку та потребують зосередження уваги суб'єктів безпеки на формуванні безпечних умов фінансово-господарської діяльності.

8. Виходячи із доведеного впливу загроз на рівень корпоративної безпеки розглянуто зміст основних етапів оцінювання впливу загроз (встановлення й ідентифікації, аналітичний та координаційний), реалізація яких, за допомогою методу експертного опитування, забезпечило визначення

групи ключових загроз, які, шляхом застосування теорії графів, були ієрархічно впорядковані за ступенем необхідності реалізації захисних заходів.

9. Отримані результати ієрархічного впорядкування ключових зовнішніх та внутрішніх загроз вказують, що на найвищому рівні розташована загроза «Наявність корпоративних конфліктів між акціонерами та менеджерами, мажоритаріями та міноритаріями». Зроблено висновок, що саме ця загроза вимагає особливої уваги зі сторони суб'єктів безпеки. У графічному вигляді, шляхом побудови моделі впливу загроз та варіантів захисту, продемонстровано можливість реалізації захисних заходів стосовно певної групи «внутрішні» загроз, шляхом застосування механізмів і розвитку корпоративної культури.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [276; 278; 284; 288; 290-291; 306; 328]

РОЗДІЛ 4

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств

Корпоративні підприємства, будучи найбільш чисельною групою підприємств у національній економіці, здійснюють фінансово-господарську діяльність в умовах високої мінливості та складної передбачуваності зміни впливу основних зовнішніх та внутрішніх загроз, що актуалізує важливість удосконалення функціонування існуючої системи безпеки, ключовою складовою якої виступає механізм управління корпоративною безпекою. Важливість створення такого механізму обумовлено також і специфікою забезпечення безпеки в умовах корпоративних структур, коли існує реальна неузгодженість в інтересах основних учасників, тобто великих та дрібних акціонерів й менеджерів, а також протиріччя в інтересах підприємства й суб'єктів зовнішнього середовища, що повинно поєднуватися із необхідністю досягнення та підтримання необхідного рівня стійкості й стабільності фінансово-господарської діяльності. Сформовані завдання в такій площині визначають складність механізму управління корпоративною безпекою, що суттєво різниться від існуючих наукових напрацювань у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств.

Формування механізму управління корпоративною безпекою повинно бути спрямована на уможливлення виконання системою корпоративної безпеки двох ключових функцій: превентивної та оперативної. Превентивна функція передбачає формування безпечних умов функціонування та розвитку через систематичне оцінювання наявності та впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз, а оперативна — шляхом реалізації захисних заходів нормалізацію ситуації та відновлення й продовження функціонування відповідно до встановлених орієнтирів. Зазначене обумовлює необхідність

застосування комплексного підходу, який би уможлиблював не лише створення такого механізму, але і його інтеграцію в систему управління підприємством. Інший важливий методологічний аспект, який не може залишитися без уваги – індивідуальність механізму, що повинно враховувати як специфіку фінансово-господарської діяльності, відмінності в організації корпоративного управління, так і процесу забезпечення безпеки. Формування такого механізму повинно спиратися на використання сучасних технологій, методів та методик забезпечення безпеки бізнесу із передбаченням узгодженої взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки, зокрема правоохоронними органами.

Формування механізму корпоративного управління потребує перш за все з'ясування сутності базових термінів як то «механізм» та «механізм управління». Основою застосування терміну «механізм» вважається давньогрецьке слово «μηχάνημα», яке можна перекласти як «зброя», «машина», «пристрій» або ж «поєднання окремих складових». Економісти запозичили цей термін з технічних наук, в яких під ним розуміють: «... пристрій, який застосовується для передачі та перетворення рухів, які поєднанні між собою та забезпечують чіткість передавання рухів» [28, с. 421]. У техніці механізми розрізняють: прості та складні; такі, що складають основу або ж виконують допоміжні функції в машинному пристрої; передбачають передавання форм руху, перетворення одного виду енергії, в інший або ж служать лише зміною її величини та передачі на інші складові цього ж машинного пристрою.

Оскільки зазначений термін активно використовується у всіх сферах людської діяльності, то для з'ясування його сутності в сфері корпоративної безпеки процитуємо лише ті, які представлені в довідниковій літературі. У словнику іншомовних слів подається визначення механізму як «... сукупності проміжних станів або процесів будь-яких явищ» [219, с. 36], а у Великому тлумачному словнику сучасної української мови як «... метод, спосіб; внутрішня будова, система чого-небудь; сукупність станів і процесів,

з яких складається певне фізичне, хімічне та ін. явище» [38, с. 476]. Зважаючи на те, що в довідниковій літературі представлено трактування, яке може бути застосовано в будь-якій сфері, то для формування механізму управління корпоративної безпеки важливим є розуміння терміну «механізм» як об'єднання складових, тобто певної системи, існування й функціонування якої повинно бути спрямованим на виконання певних заздалегідь визначених завдань. Така система повинна взаємодіяти із внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, тобто має бути інтегрованою в систему його управління, що є важливим методологічним аспектом, враховуючи специфіку корпоративного управління на українських підприємствах.

В економічній літературі присутні певним чином відмінне трактування терміну «механізм». Перш за все доцільно процитувати визначення, що міститься у Тлумачному словнику економіста — «... пристрій, прилад, що здійснює ряд певних виробничих операцій» [58, с. 27] або ж «... сукупність процесів, прийомів, методів, підходів або здійснення певних дій задля досягнення мети» [58, с. 27]. На нашу думку, саме друге визначення узгоджується із необхідністю виконання системою корпоративної безпеки превентивної та оперативної функцій, що неможливо без здійснення суб'єктами безпеки захисних заходів із застосуванням найбільш доцільних прийомів, методів та підходів. С. Мочерний в Економічній енциклопедії формує визначення механізму як «...системи чи способ, що визначають порядок певного виду діяльності та як систему певних ланок та елементів, що приводять їх у дію» [83, с. 35]. В цьому визначенні актуальним є організованість процесу забезпечення корпоративної безпеки, що потребує узгодженості дій внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки задля взаємоузгодженого виконання визначених завдань.

Серед численних визначень терміну «механізм», які присутні в наукових напрацюваннях українських та закордонних вчених приділимо увагу лише окремим. Перш за все зауважимо, що в економіці активному застосуванню цьому терміну дали поштовх лауреати нобелівської премії у 2007 р. у складі

Л. Гурвіца, Р. Майєрсона та Е. Маскіна [327], які сформували теорію економічних механізмів, що передбачала моделювання поширення інформації в економічних процесах. Послідовники ж сприяли суттєвому розширенню сфери застосування механізмів. Так, В. Мухін доводить, що «управління — це процес, а система управління — механізм, який забезпечує цей процес» [169, с. 64]. У цьому визначенні окреслюється площина взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, тобто, стосовно досліджуваної тематики, суб'єктів та об'єктів корпоративної безпеки. Більш розгорнуто подає трактування механізму І. Моргачов, який визначає його сутність як «...сукупність цілеспрямованих впливів; взаємозв'язок і взаємодію сукупності факторів; комплекс послідовних факторів; комплекс послідовних заходів; сукупність закономірних зв'язків і відносин» [167, с. 38]. Із авторською позицією І. Моргачова доцільно погодитися в тій частині, що вона конкретизує процес впливу суб'єктів безпеки на об'єкти через необхідність здійснення «цілеспрямованого впливу», а також у потребі проведення послідовних заходів. На динамічному аспекті застосування механізму наполягають Л. Фролова та К. Хаврова [256, с. 35], доводячи, що він передбачає здійснення сукупності етапів із застосуванням відповідних методів, засобів і способів виконання завдань.

Узагальнюючи доцільно підкреслити, що сьогодні термін «механізм» активно застосовується для моделювання та реалізації процесу управління підприємствами, виходячи із розуміння його як системи, що поєднуючи окремі елементи сприяє застосуванню найбільш доцільного інструментарію.

Термін «механізм» знайшов застосування і в сфері забезпечення безпеки бізнесу. Процитуємо лише окремі визначення, які в подальшому будуть нами використані як основа для розроблення механізму управління корпоративною безпекою. Так, В. Ліпкан доводить, що механізм безпеки повинен включати «...сукупність цілей, функцій, принципів і методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування системи безпеки» [140, с. 36]. М. Єрмошенко наполягає на необхідності визначення механізму як

«...системної сукупності організаційної структури, методів, технологій та інструментів, завдяки якій забезпечується фінансова безпека» [86, с. 164]. У науковій роботі В. Франчука йдеться про «... системну взаємодію суб'єктів і сил безпеки та системне поєднання і застосування ними загальних і спеціальних функцій, методів, засобів, форм та принципів безпеки» [252, с. 146]. Узагальнюючи можна стверджувати, що в безпекознавстві механізму відводять ключове місце в системі безпеки певного суб'єкта господарювання, яка, зокрема, полягає у координації дій суб'єктів безпеки для вибору найбільш доцільних методів, технологій та інструментів відповідно до фактичного ресурсного забезпечення, рівня негативного впливу зовнішнього середовища та підконтрольності внутрішніх процесів.

Як і стосовно терміну «механізм», щодо його конкретизації як «механізму управління» відсутня єдність серед науковців. Зосереджуючи увагу виключно на сфері безпеки (будь-якої) доцільно приділити увагу кільком визначенням. Так, К. Горячева [61, с. 6] та С. Васильчак [37, с. 152] обґрунтовують стосовно фінансової безпеки механізм як «...єдність процесу управління і системи управління», що підкреслює важливість його місця в процесі забезпечення безпеки бізнесу. Серед визначень, які визначають механізм управління як сукупність певних елементів, можна відзначити твердження О. Антонова [11, с. 45], який доводить, що це поєднання повинно забезпечити досягнення інтересів учасників через захист від негативної дії загроз. М. Мойсєєва [166, с. 56] обґрунтовує доцільність визначення механізму управління через систему процедур, які пов'язані із розробленням та реалізацією управлінських рішень. Не можна оминати увагою й точку зору ряду науковців, які підкреслюють роль в механізмі управління людського фактору. Так, Е. Коротков [127, с. 45] доводить, що основою механізму є трудова активність персоналу, яка не може бути застосована та функціонувати без інтересів людини, тобто безпосередніх учасників процесу управління, які формують керуючу та керовану підсистеми. Прихильниками цієї позиції можна вважати й В. Пономаренка, О. Ястремську та В.

Луцковського, які логічно вибудовують наступну тріаду «...механізм управління — трудова мотивація — ефективність функціонування підприємства» [160, с. 46]. Відтак можна стверджувати, що результативність процесу забезпечення безпеки визначається як вмотивованістю співробітників служби безпеки, їх спроможністю залучити до реалізації захисних заходів інших працівників підприємства та здатністю координувати свої дії із зовнішніми суб'єктами безпеки. У цій площині працівники підприємства розглядаються не лише як ресурси, а перш за все з точки зору потенціалу, що вимагає удосконалення системи мотивації праці, підготовки, кар'єрного росту та задоволення особистих інтересів.

Підводячи проміжні підсумки, можна стверджувати, що під механізм управління корпоративною безпекою підприємства потрібно розуміти систему, яка включає цілі, принципи, функції, інструментарій, які застосовуються суб'єктами безпеки стосовно об'єктів для забезпечення необхідного рівня їх безпеки, не оминаючи при цьому увагою необхідність досягнення інтересів учасників корпорації.

Обґрунтована сутність механізму управління дозволяє здійснити наступний крок, який полягає у визначенні місця механізму управління корпоративною безпекою в механізмі управління підприємством. Вважаємо за доцільне погодитися із міркуванням О. Прокопішиної [192, с. 149] щодо необхідності трактування механізму управління як сполучної ланки між керуючою та керованою підсистемами. Авторка розглядає такий механізм управління з точки зору забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності. У нашому розумінні структура стосовно корпоративної безпеки повинна бути суттєво складнішою, що продемонстровано на рис. 4.1.

Вважаємо за доцільне як застереження зазначити, що нами в графічному вигляді здійснено спробу відобразити складність самої системи корпоративної безпеки, коли ключові учасники, тобто акціонери, рада директорів та менеджмент одночасно виступають як складові керуючої

системи та потребують захисту як об'єкти безпеки. Окрім цього, визначено, що умови ведення бізнесу в нашій країні та ступінь негативного впливу зовнішнього середовища вимагають налагодження взаємоузгодженої співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки, зокрема через механізм управління корпоративною безпекою.

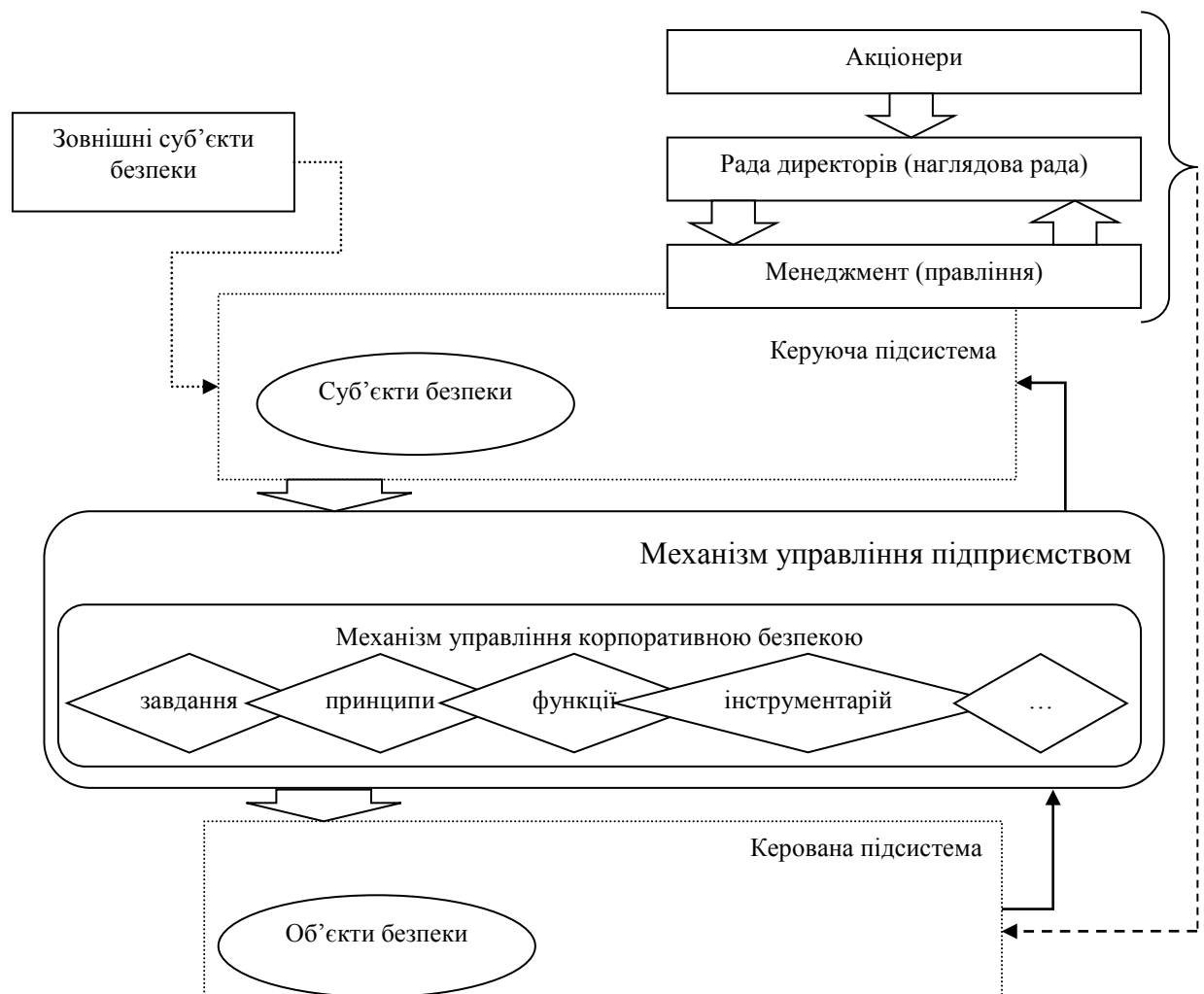


Рис. 4.1. Механізм управління корпоративною безпекою в системі корпоративного управління підприємством, *розроблено автором*

Визначено також і те, що механізм управління корпоративною безпекою є складовою механізму управління підприємством. Жодні управлінські рішення суб'єктів безпеки не можуть бути реалізовані без узгодження із іншими складовими механізму управління підприємством, зокрема в сфері

постачання, виробництва, збуту і т. д. Існує також і зворотний зв'язок, коли реалізація будь-яких заходів та зміни у фінансово-господарській діяльності підприємства повинні здійснюватися із врахуванням безпекового аспекту, тобто ймовірності появи та зростання додаткових ризиків, виникнення нових внутрішніх та зовнішніх загроз.

Потрібно також підкреслити, що в запропонованому графічному варіанті передбачено зворотний зв'язок, який можливий завдяки застосуванню відповідного інструментарію. Складові механізму управління корпоративною безпекою як то завдання, принципи, функції та інструментарій будуть нами ретельно розглянуті в подальшому. Поруч з цим доцільно уже на цьому етапі актуалізувати важливість формування такого механізму, що повинно проходити в кілька етапів: моделювання; імплементація в систему корпоративної безпеки; функціонування в складі механізму управління підприємством. Відповідно завдання як складова такого механізму повинні бути аналогічні до завдань системи корпоративної безпеки та відповідати стратегічним орієнтирам розвитку корпорації, із необхідною конкретизацією щодо процесу управління, тобто впливу суб'єктів безпеки на об'єкти:

- організація процесу забезпечення корпоративної безпеки;
- планування дій внутрішніх суб'єктів безпеки та взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки;
- контроль за рівнем корпоративної безпеки;
- регулювання діяльності підприємства відповідно до зміни умов фінансово-господарської діяльності та необхідності підтримання певного рівня корпоративної безпеки.

У другому розділі наукового дослідження нами уже в загальному окреслювалися суперечності, які можуть в умовах українських підприємств спричинити виникнення загроз. Вважаємо, що саме на першому етапі формування механізму управління корпоративною безпекою — моделювання — потрібно визначити та конкретизувати сутність та зміст таких суперечностей (рис. 4.2).

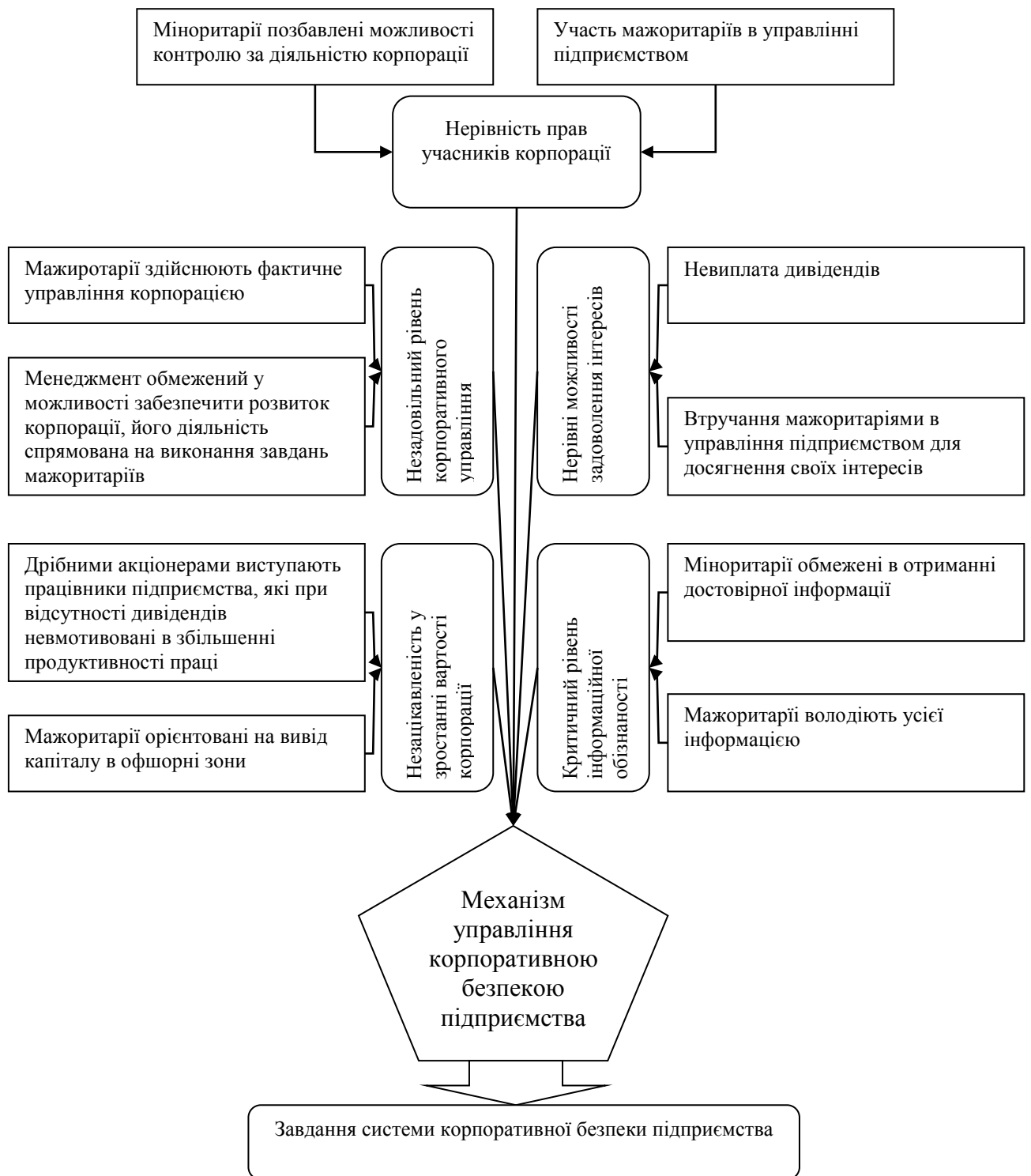


Рис. 4.2. Внутрішні суперечності як основа моделювання механізму управління корпоративною безпекою підприємства, *розроблено автором*

На нашу думку, орієнтація на недопущення виникнення або ж зменшення ризику реалізації визначених ключових суперечностей формує необхідну основу для моделювання механізму управління корпоративною

безпекою. Прогноз виникнення та негативної дії загрози як результат реалізації кожної із зазначених суперечностей сприяє формуванню основних складових такого механізму, тобто функцій, принципів та інструментарію.

Доречним буде зауваження, що нами визначено лише типові суперечності, тобто без конкретизації щодо специфіки фінансово-господарської діяльності та процесу забезпечення безпеки певного підприємства. Фактично цей перелік повинен бути суттєво більшим із подальшим ранжуванням за пріоритетністю врахування в процесі забезпечення корпоративної безпеки. Окрім цього, уже на етапі моделювання потрібно передбачати доцільність залучення для вирішення окремих суперечностей зовнішніх суб'єктів безпеки.

Необхідний для функціонування та розвитку рівень корпоративної безпеки визначається можливістю досягнення інтересів усіх учасників та узгодження групових інтересів підприємства із інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Саме в цій площині і лежать основні завдання системи корпоративної безпеки (нами вони визначені у другому розділі дисертаційної роботи), які повинні бути орієнтирами при реалізації усіх етапів формування механізму управління корпоративною безпекою українських підприємств.

Поруч із внутрішніми суперечностями існують й зовнішні, які зокрема полягають у бажанні підприємства зменшити податковий тягар при необхідності поповнення місцевого та державного бюджетів і т.д. Такі суперечності не можуть залишитися без уваги, але вони в значній мірі визначаються специфікою організації бізнесу і повинні враховуватися в умовах кожного окремого підприємства.

Етап моделювання передбачає і визначення складових механізму управління корпоративною безпекою. Можна стверджувати, що сьогодні науковці формують певним чином відмінну структуру механізму управління загалом. Так, М. Єрмошенко вважає, що в складі механізму управління доцільно виділяти наступні елементи: «... економічні закономірності; цілі і

завдання управління; функції; організаційну структуру; принципи; методи; кадри; техніку та технологію управління; критерії оцінки ефективності системи управління» [86, с. 49]. В загальному погоджуючись із цією позицією, все таки вважаємо сумнівним доцільність включення у структуру механізму управління такого елемента як економічні закономірності. В. Шликов серед складових бачить лише «... методи і заходи ефективного використання фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів» [304, с. 53], а В. Ліпкан — «...цілі, функції, принципи і методи, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування системи безпеки» [140, с. 38]. Безперечно і така позиція заслуговує на увагу, хоча можна стверджувати, що в окремих моментах відбувається ототожнення системи безпеки та механізму управління безпекою. Схожі висновки можна зробити і щодо підходу, який запропонований у науковій публікації С. Васильчак, яка виділяє, окрім названих вище ще й «... інтереси підприємства, організаційну структуру, техніку і технології управління, критерії оцінювання безпеки...» [35, с. 37].

Узагальнюючи, спираючись на суттєвий науковий доробок українських та іноземних науковців, вважаємо, що в складі механізму управління корпоративною безпекою доцільно виділити наступні складові: завдання; принципи, функції, інструментарій (методи, інструменти та важелі), забезпечення, критерії оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки, техніка й технологія управління корпоративною безпекою підприємства. Послідовно розглянемо кожен із визначених складових.

У другому розділі цієї роботи нами були визначені принципи формування та функціонування системи корпоративної безпеки. Вважаємо, що вони є базовими, а приведені нижче, стосовно механізму управління, їх певним чином конкретизують:

— принцип системності, тобто визначення механізму управління як системи, що характеризується наявністю взаємопов'язаних елементів;

— принцип інтегрованості, який уможлиблює виконання поставлених завдань в єдності із іншими елементами системи корпоративного управління та механізму управління підприємством;

— принцип розвитку, суть якого полягає у важливості врахування швидких змін у середовищі функціонування із подальшою адаптацією механізму управління до них шляхом адаптації;

— принцип оперативності, що передбачає своєчасне реагування на моменти виникнення та вплив ключових внутрішніх та зовнішніх ризиків та загроз;

— принцип комплексності, застосування якого повинно забезпечити досягнення та підтримку необхідного рівня безпеки за усіма функціональними складовими корпоративної безпеки;

— принцип адекватності, що визначає процес реалізації захисних заходів, що відповідають можливостям суб'єктів безпеки та реальному рівню загроз для корпоративної безпеки підприємства.

— принцип контрольованості, тобто необхідності оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки при реалізації кожного управлінського рішення.

До функцій механізму управління корпоративною безпекою доцільно віднести:

— розроблення та організацію процесу реалізації найбільш доцільних оперативних, тактичних і стратегічних рішень суб'єктами безпеки;

— координацію дій внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки при реалізації захисних заходів;

— контроль за рівнем корпоративної безпеки та її динамікою в результаті реалізації захисних заходів.

В складі інструментарію механізму управління корпоративною безпекою доцільно розглядати методи, важелі та інструменти. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови термін «метод» визначено як «... прийоми або систему прийомів, що застосовуються в якій-небудь

галузі діяльності (науці, виробництві тощо)» [38, с. 633]. Відповідно до цього визначення, можна визначити доцільність застосування наступних методів у процесі управління корпоративною безпекою: економічні, адміністративно-правові, організаційні та соціально-психологічні. Коротко сутність кожного із названих видів можна сформулювати наступним чином. Так, економічні методи передбачають непрямий вплив на об'єкти управління шляхом задоволення його економічних інтересів, зокрема через удосконалення системи оплати праці й застосування прогресивних форм мотивації, використання штрафів та покарань, пошук резервів для підвищення ефективності використання усіх наявних ресурсів. Адміністративно-правові методи дозволяють застосувати безпосередній вплив на об'єкти управління шляхом застосування адміністративної влади через накази, розпорядження, інструкції, вказівки, вимоги і т.д. Застосування організаційних методів особливо важливе в процесі управління корпоративною безпекою, адже вони передбачають розстановку суб'єктів безпеки в організаційній структурі підприємства, їх взаємодію та взаємовідносини із іншими структурними підрозділами, створюють кадровий резерв через залучення до реалізації певних захисних заходів рядових членів трудового колективу. Зважаючи на той факт, що джерелом значної частини внутрішніх загроз виступають працівники підприємства, то застосування соціально-психологічних методів повинно сприяти формуванню сприятливого психологічного клімату, гасити можливі соціальні збурення, виявляти членів «груп ризику», формувати єдність персоналу щодо необхідності захисту підприємства як «другої сім'ї».

У згадуваному вище тлумачному словнику термін «важіль» визначено як «...засіб, яким можна надати дії, сприяти розвитку чого-небудь» [38, с. 684]. Відповідно такі важелі повинні бути спрямовані на визначення, ідентифікацію та протидію ключовим внутрішнім та зовнішнім ризикам і загрозам. Такими важелями можна вважати: систему відбору та підготовки персоналу, систему заробітної плати, систему взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища і т.д.

До інструментарію як складової механізму управління корпоративною безпекою нами були віднесені й інструменти. Термін інструменти визначається як «...знаряддя для праці» [38, с. 381], тобто стосовно корпоративної безпеки ними можна вважати: методику оцінювання рівня корпоративної безпеки, процедуру розроблення та реалізації захисних заходів, процес контролю за діями суб'єктів безпеки, послідовність збирання, узагальнення та опрацювання інформації щодо змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі і т.д.

Важливо підкреслити, що інструментарій, який застосовується в механізмі управління корпоративною безпекою має індивідуальний характер, що максимально враховує специфіку фінансово-господарської діяльності та процесу забезпечення безпеки.

Наступна складова механізму управління корпоративною безпекою — забезпечення. Потрібно зазначити, що в науковій літературі відсутній узгоджений підхід про доцільність введення до складу механізму управління такої складової як забезпечення. Прихильниками такої позиції можна вважати К. Тимощенка, який обґрунтовує необхідність виділення чотирьох підсистем забезпечення: «...організаційно-методичне, нормативно-правове, фінансове та інформаційне» [237, с. 93]. Схожої позиції дотримується й К. Орехова, яка доводить необхідність формування «...нормативно-правового, організаційного, інформаційного та кадрового забезпечення» [173, с. 142]. Вважаємо, що з цієї позицією можна погодитися виходячи із місця самого механізму управління як проміжної та зв'язуючої ланки між суб'єктом та об'єктом безпеки. Відтак у складі забезпечення як складової механізму корпоративного управління доцільно виділити наступні підсистеми: нормативно-правове, інформаційне, кадрове та фінансове.

Нормативно-правове забезпечення включає: закони, укази, постанови й накази, що регламентують підприємницьку діяльність та забезпечення корпоративної безпеки. Інша частина цієї підсистеми формується в межах окремого підприємства шляхом розроблення та затвердження у

встановленому порядку інструкцій, нормативів, норм, положень та методичних вказівок. Нормативно-правове забезпечення формує поле із чітко визначеними обмеженнями, в межах яких суб'єкти безпеки мають можливість здійснювати безпосередній вплив на об'єкти безпеки.

Розроблення та реалізації управлінського рішення неможливі без інформаційного підґрунтя, яке формується на основі інформаційного забезпечення. Джерелами інформаційного забезпечення можна вважати як внутрішню (обліково-аналітичні дані), так й зовнішню (Інтернет-ресурси, засоби масової інформації, результати конкурентної розвідки і т.д.) інформацію.

Кадрове забезпечення передбачає формування чіткої організаційної структури суб'єктів безпеки із визначенням необхідного резерву у вигляді підготовлених працівників підприємства, які будуть здатні сприяти реалізації захисних заходів та формувати інформаційне забезпечення.

У процесі моделювання механізму управління корпоративною безпекою потрібно врахувати й потребу у фінансових ресурсах, тобто поточні витрати, а також формування резервів для реалізації оперативних рішень із врахуванням масштабів діяльності підприємства, організаційної структури та прогнозів зміни середовища функціонування.

Важливою складовою механізму управління корпоративною безпекою є техніка і технологія управління корпоративною безпекою підприємства, які безпосередньо пов'язані із розроблення, прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Тобто йдеться про управлінські рішення, які їх захисту приймаються суб'єктами безпеки для впливу на об'єкти безпеки, а також їх захисту від негативної дії внутрішніх та зовнішніх загроз.

Критерії оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки повинні бути також визначені на етапі моделювання. Пояснюється важливість цього моменту перш за все наявністю суперечностей, яким було приділено увагу вище. Суперечності поширюються і на процес оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки, адже як було уже доведено в українських реаліях має

місце нездатність учасників досягнути своїх інтересів, а відтак говорити про ефективність функціонування системи корпоративної безпеки є доволі складно. Відтак базовим критерієм повинно бути все таки досягнення та підтримання корпоративної безпеки, узгоджене досягнення інтересів усіх учасників та зменшення ймовірності виникнення та негативних наслідків корпоративних конфліктів.

Підводячи проміжні підсумки нами в графічному вигляді представлено механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств (рис. 4.3) із врахуванням базових позицій щодо його місця в системі корпоративної безпеки.

Оскільки усі основні елементи механізму управління корпоративною безпекою були розглянуті вище, зосередимо увагу на наступних основних методологічних аспектах його функціонування. Перш за все доцільно підкреслити, що відповідно до системного підходу механізм представлено як відкриту систему із входом та виходом, а також внутрішніми процесами пов'язаними із розробленням, прийняттям та реалізацією управлінських рішень. На вході такої системи розміщено внутрішні та зовнішні фактори, а на виході результат як «прийнятний для функціонування та розвитку рівень корпоративної безпеки». Ідея виділення в структурі підсистем, які визначають прогнозування, планування, регулювання і т.д. належить М. Копитко [123, с. 124]. Потрібно зазначити, що це виділення було застосовано авторкою при формуванні структури організаційно-управлінського механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. Нами здійснено спробу розглянути зміст кожної із виділених підсистем як складових системи вищого порядку, тобто механізму управління корпоративною безпекою. Відтак у нашому трактуванні підсистема «прогнозування» передбачає розроблення песимістичних, оптимістичних та реалістичних прогнозів щодо зміни зовнішнього і внутрішнього середовища як основи для створення захисних заходів з метою своєчасного розпізнавання та протидії негативному впливу ключових загроз.

Підсистема «планування» уможлиблює встановлення пріоритетності досягнення ключових цілей

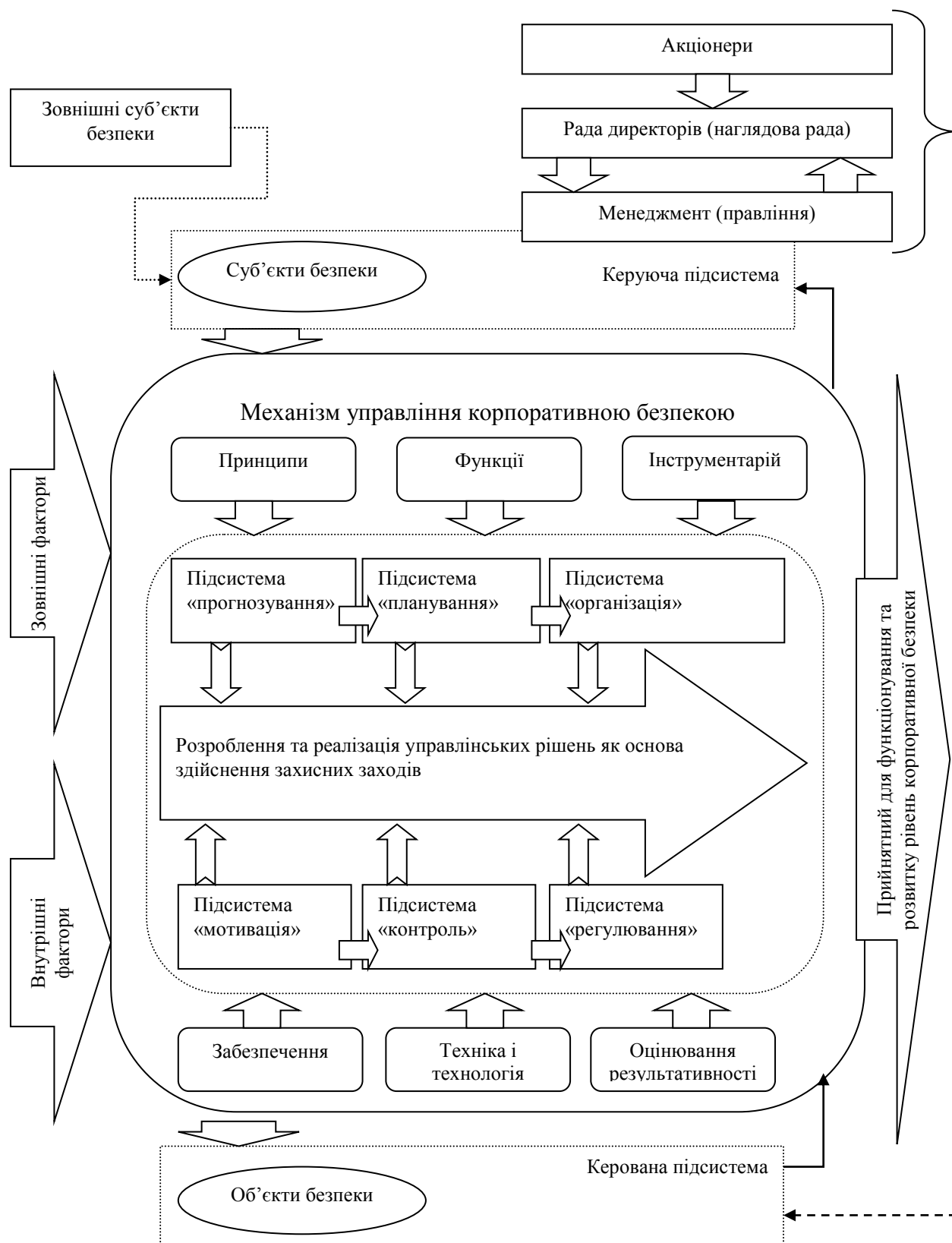


Рис. 4.3. Механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств, розроблено автором

забезпечення корпоративної безпеки, розроблення стратегічних планів, із подальшою їх конкретизацію у тактичних заходів та оперативних діях суб'єктів безпеки.

Підсистема «організація» формується виходячи із фактичної потреби в кадровому забезпеченні здійснення захисних заходів та використанні додаткових резервів, які є на підприємстві, що повинно бути регламентовано нормативно-правовим забезпеченням. Підсистема «мотивація» сприяє виконанню поставлених завдань не лише шляхом впливу керуючої підсистеми на керовану, але й заохоченням суб'єктів безпеки до ретельнішого виконання своїх обов'язків, а об'єктів безпеки до усвідомлення взаємозалежності досягнення групових та особистих інтересів. Підсистема «контроль» передбачає контролювання процесу розроблення та реалізації управлінських рішень у процесі здійснення захисних заходів. Підсистема «регулювання» дозволяє здійснити коригування процесу реалізації суб'єктами безпеки управлінських рішень відповідно до зміни початкових умов та динаміки середовища функціонування.

В основі процесу функціонування механізму управління корпоративною безпекою лежить розроблення, прийняття та реалізація суб'єктами безпеки управлінського рішення, що спонукало нас до ретельнішого розгляду цього важливого методологічного аспекту (рис. 4.4).

Виділені нами основні етапи покликані забезпечити обґрунтованість прийняття кожного управлінського рішення суб'єктами безпеки. Так перший етап передбачає формування інформаційного підґрунтя та розроблення кількох альтернативних варіантів управлінського рішення. Альтернативність проявляється і в можливості реалізації певних управлінських рішень не лише внутрішніми суб'єктами безпеки, але у співпраці із зовнішніми, або ж у повній мірі лише зовнішніми суб'єктами безпеки. Для прикладу, протидія рейдерській атаці можлива виключно завдяки узгодженим діям внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки.

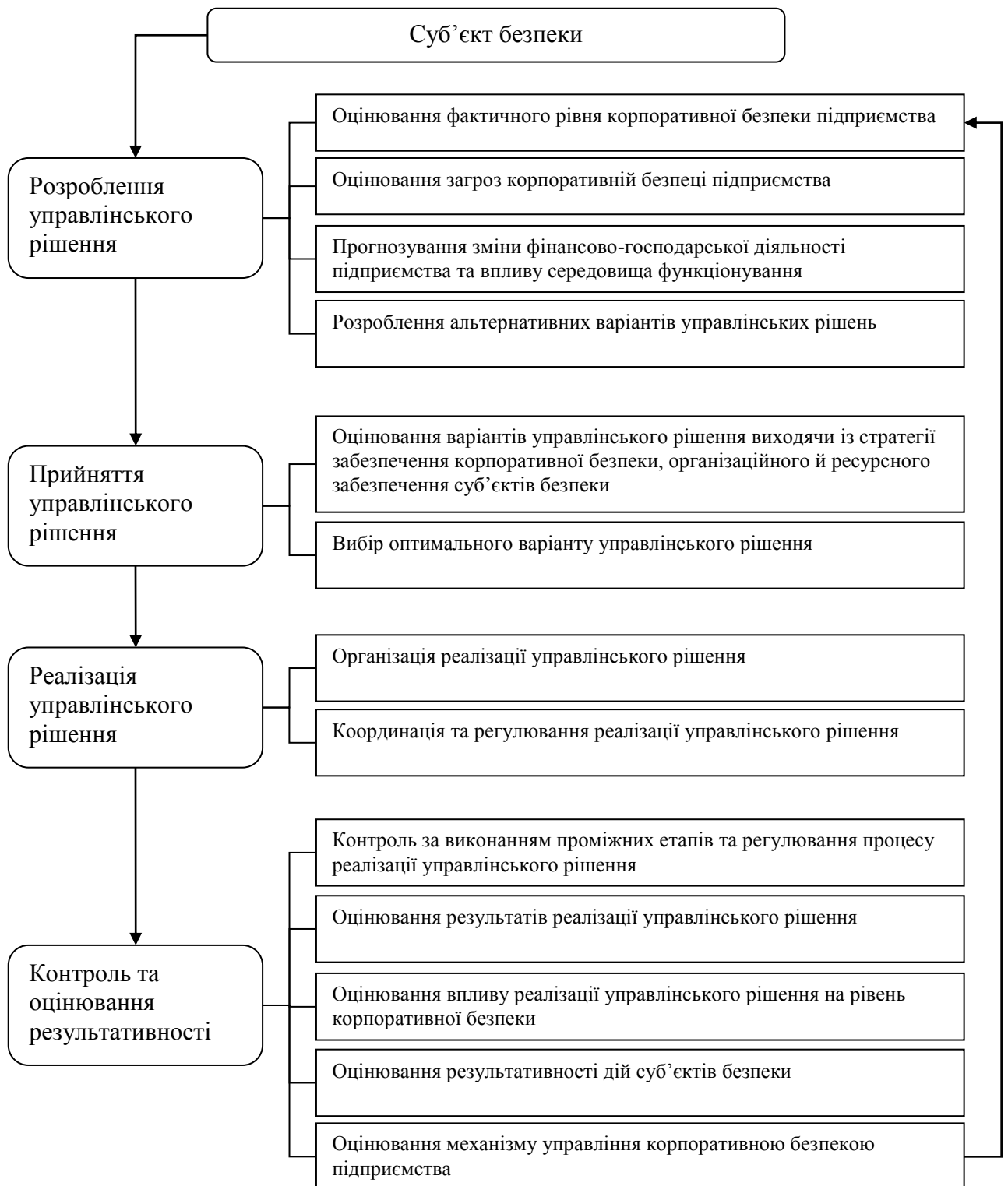


Рис. 4.4. Процес функціонування механізму управління корпоративною безпекою промислового підприємства, розроблено автором

Альтернативність має місце і у випадку формування ресурсного забезпечення, тобто фінансових, кадрових, інформаційних та матеріальних

ресурсів, наявних, таких, що перебувають у резерві, або ж такі, що можуть бути виділені для реалізації життєво важливого для існування та функціонування підприємства рішення.

Оптимальним варіантом можна вважати такий, що уможливорює виконання поставлених завдань при мінімальних витратах наявних ресурсів. Важливим є й те, що оскільки ключовим об'єктом безпеки виступають люди, реакцію яких на певні процеси складно однозначно передбачити, то зростає важливість систематичного відстеження ситуації із можливістю регулювання процесу реалізації управлінського рішення.

Останній етап передбачає приділення максимальної уваги оцінюванню як процесу реалізації управлінського рішення, результативності дій суб'єктів безпеки, так й самому механізму управління корпоративною безпекою для своєчасного внесення необхідних змін з метою удосконалення.

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що механізм управління корпоративною безпекою виступає важливою складовою системи управління корпоративною безпекою, а його формування та функціонування визначається специфікою фінансово-господарської діяльності та процесом забезпечення безпеки. Викладені вище методичні аспекти можуть слугувати орієнтирами для суб'єктів безпеки при розробленні такого механізму в умовах певного підприємства.

4.2. Організаційно-економічний механізм забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств

Забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств, як уже неодноразово підкреслювалося, є доволі складним процесом, адже окрім того, що будь-яке підприємство як відкрита соціально-економічна система активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, що за певних умов може мати не лише позитивні, але й негативні наслідки у формі зовнішніх викликів,

ризиків та загроз, то кожна корпорація в Україні характеризується на поточному етапі розвитку й суттєвими суперечностями між учасниками, що спричиняє виникнення внутрішніх загроз. Відтак досягнення та підтримка на необхідному для функціонування та розвитку рівні корпоративної безпеки потребує використання методології, яка б у повній відповідала фактичним умовам ведення бізнесу в Україні. В цьому контексті доцільно підкреслити, що у сфері забезпечення корпоративної безпеки існує вакуум, окремі наукові публікації, які окреслюють завдання та важливість створення системи корпоративної безпеки, що безпосередньо стосується більшості суб'єктів господарювання, не сприяють комплексному вирішенню проблеми. Окремі ж аспекти, які повинні не лише давати загальне уявлення, а формувати технологію, що може бути застосовано, після певної адаптації, в умовах конкретного підприємства, не розглядаються. Відповідно, суб'єкти безпеки в подальшому змушені інтуїтивно та спираючись виключно на власний досвід здійснювати в більшості оперативні заходи для забезпечення корпоративної безпеки. Результативність таких дій є надзвичайно низькою, що не сприяє розвитку корпоративного сектору в нашій країні.

У попередньому підрозділі дисертаційної роботи нами було в загальному розглянуто сутність терміну «механізм» із подальшою її конкретизацією у розробленні методичних засад формування та функціонування механізму управління корпоративною безпекою промислових підприємств. У цьому ж підрозділі поставлено завдання розроблення організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств, актуальність чого пояснюється перш за все відсутністю наукових досліджень у цьому напрямі.

Перш ніж розглянути сутність терміну «організаційно-економічний механізм» вважаємо за доцільне підкреслити відсутність єдності між науковцями щодо різновидів механізму. Для прикладу, В. Прохорова обґрунтовує доцільність виділення в складі загального механізму шість локальних «...механізм адаптації, механізм діагностики, механізм

ідентифікації загроз, механізм прогнозування проблем формування економічної безпеки, механізм управління цілями економічної безпеки, механізм прийняття рішень з формування економічної безпеки» [194, с. 381]. В загальному погоджуючись із таким підходом, вважаємо, що на перших етапах формування системи корпоративної безпеки доцільно уникати надмірної деталізації, об'єднавши суміжні механізми в більш загальні, зокрема — організаційно-економічний та протидії загрозам (методичну основу буде розглянуто в наступному підрозділі).

Поруч із терміном «організаційно-економічний механізм» у науковій літературі присутні й застосовуються два інші, тобто «організаційний механізм» та «економічний механізм», які в контексті вирішення поставленого завдання не доцільно залишати поза увагою. Т. Гордієнко визначає сутність організаційного механізму як «... цілісного комплексу причинно-наслідкових зв'язків, які забезпечують доцільне перетворення вихідної ситуації в кінцеву (пов'язану з метою, яка досягається)» [60, с. 136]. Можна стверджувати, що таке трактування близьке до розуміння механізму загалом, але не визначає особливості саме організаційного механізму. Тому конкретнішим та цілеспрямованішим можна вважати визначення авторства Д. Дударева [80, с. 56], який подає організаційний механізм як «... комплекс організаційних форм і методів, які забезпечують формування, розвиток та вдосконалення системи». На нашу точку зору, важливим є акцент саме на застосуванні різних організаційних форм і методів, які в певній комбінації сприяють досягненню поставлених завдань. Саме з цієї позиції визначає сутність організаційного механізму А. Меліхов, подаючи його як «... сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних механізмів, покликаних організувати на користь власника ефективну діяльність підприємства як виробничо-господарської і соціальної системи, діючої в умовах потреб суспільства і нестабільності зовнішнього середовища, що змінюється» [152, с. 17]. Хоча А. Меліхов сформував визначення організаційного механізму стосовно конкурентного розвитку підприємства,

але воно, внаслідок врахування «нестабільності зовнішнього середовища», актуальне і в сфері забезпечення корпоративної безпеки. Хоча цей аспект нами буде розглянуто в подальшому, але уже на цьому етапі доцільно підкреслити важливість як створення та удосконалення власної системи корпоративної безпеки, зокрема й шляхом удосконалення взаємодії між усіма структурними підрозділами, так й посилення співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки.

Першим хто застосував термін «економічний механізм» вважається французький науковець Ш. Ріст, який акцентував увагу на сутності цього виду механізму як процесу. Прихильником ресурсного підходу можна вважати В. Ткача [238, с. 400], який доводить, що функціонування такого механізму повинно бути спрямованим на ефективне використання наявних ресурсів. Стосовно регіонального рівня застосування економічного механізму сформовано визначення Е. Олейніковим [172, с. 265], в основі якого актуалізується важливість своєчасного застосування заходів, які спрямовані на удосконалення процесу управління. О. Власюк [45, с. 22] розглядає трактування зазначеного терміну виходячи із пріоритетності формування фінансового забезпечення реалізації стратегії, що передбачає застосування сукупності економічних інструментів. Максимально наближеним до фінансово-господарської діяльності підприємства можна вважати визначення А. Меліхова, в якому він визначає економічний механізм як «... сукупність економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів дії на економічні стосунки і процеси, що відбуваються на підприємстві, визначають основні умови функціонування підприємства і їх взаємозв'язку у рамках забезпечення ефективності управлінських процесів на підприємстві» [152, с. 17]. На нашу точку зору, в цьому визначенні не лише вказано інструментарій такого механізму, але й те, що вони повинні бути застосовані відносно стосунків й процесів, які відбуваються на підприємстві. Стосовно ж забезпечення корпоративної безпеки, вважаємо недоцільним обмежуватися виключно внутрішнім середовищем, адже зовнішні загрози

можуть мати суттєвіший вплив на корпоративну безпеку промислових підприємств.

Попри активне відокремлене застосування економічного та організаційного механізмів, серед науковців є значна кількість прихильників організаційно-економічного механізму, який можна вважати їх певним поєднанням із набуттям специфічних властивостей залежно від сфери застосування.

Здійснений огляд наукової літератури, в якій сформовано сутність та ключові аспекти створення та функціонування організаційно-економічного механізму незалежно від сфери його застосування. Проведене узагальнення дозволило зробити наступні висновки, що більшість визначень характеризуються певною схожістю, хоча мають місце і відмінності, які все таки заслуговують уваги як основа для врахування та розроблення організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств.

У розумінні І. Моргачова організаційно-економічний механізм доцільно визначати як «...сукупність цілеспрямованих впливів організаційно-економічного характеру на організацію як відкриту соціально-економічну систему чи на процес з метою підвищення ефективності процесу (системи) або досягнення певного результату» [167, с. 39]. На нашу думку, акцент на «цілеспрямованих впливах» не забезпечує необхідної конкретизації. Т. Парвина обґрунтовує позицію, згідно якої під досліджуванним терміном необхідно розуміти «...сукупність організаційних форм і економічних важелів, взаємодія яких дозволить забезпечувати здійснення процесу, що циклічно повторюється та який направлений на успішне проведення діяльності підприємства з метою виробництва продукту, що користується попитом у споживачів» [180, с. 25]. У цьому ж визначенні позитивно можна оцінити конкретизацію щодо організаційних форм та економічних важелів, але спрямованість виключно на виконання виробничих завдань обмежує сферу застосування такого механізму. Цей напрям можна доповнити і

визначенням В. Малицького, в якому доводиться необхідність застосування економічних та організаційних важелів які «... чинять вплив на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому» [147]. З такою позицією можна погодитися, хоча для цілей застосування в сфері забезпечення корпоративної безпеки кінцевим результатом все таки повинні бути безпечні умови функціонування та розвитку. Є. Ануфрієва суттєво розширює сукупність складових організаційно-економічного механізму, виділяючи у їх складі «... методи, засоби та прийоми ..., що слугують інструментом реалізації управлінської діяльності в системі підприємств ... координують діяльність всіх функціональних підрозділів ... допомагають забезпечити прийнятний рівень її ефективності...» [12, с. 18]. Погоджуючись із суттю, можна стверджувати, що такий підхід є доволі загальним і не відображена специфіку саме організаційно-економічного механізму.

Доволі велика група науковців при трактуванні організаційно-економічного механізму застосовують системний підхід із визначенням доволі широкого спектру інструментарію. Так, А. Соколова вказує на доцільність застосування «...організаційних, економічних, правових, управлінських і регулюючий дій, способів і процесів...» [220, с. 89], Т. Безрукова наполягає на необхідності формування «... системи забезпечення, функціональної та цільової системи» [21, с. 45], В. Кушнірук обґрунтовує виділення «...організаційні та економічні форми і методи ведення господарства» [137, с. 45], Ю. Лисенко та П. Єгорова стосовно макрорівня визначають «... формування цілей і стимулів» [139, с. 87]. Застосування системного підходу можна вважати доцільним, але лише обґрунтування його складових не дозволяє в повній мірі з'ясувати його сутність та місце в системі корпоративної безпеки підприємства.

Окремий напрям сформовано Г. Козаченко та її послідовниками, які визначають організаційно-економічний механізм як «...інструмент

управління, що становить собою сукупність управлінських елементів та способів їхньої організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки, шляхом використання яких з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується досягнення мети» [115, с. 107-109]. Як інструмент досягнення мети подає організаційно-економічний механізм і О. Тридід [242, с. 252], при цьому приділяючи увагу впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. У загальному з таким підходом також можна погодитися, зважаючи, що в ньому підкреслюється місце такого механізму в системі управління підприємством.

Узагальнюючи, можна стверджувати, кожен із вище розглянутих підходів заслуговує на увагу, оскільки відображає специфічні властивості організаційно-економічного механізму, які можуть бути використані в процесі забезпечення корпоративної безпеки. Так, механізм — це система, яка взаємопов'язана із системою вищого порядку, тобто системою корпоративної безпеки та системами нижчого порядку. На вході такої системи знаходиться організаційне та ресурсне забезпечення, а на виході — результат, тобто ефективність організаційної взаємодії суб'єктів безпеки та використання ресурсного забезпечення в процесі виконання завдань щодо забезпечення корпоративної безпеки промислового підприємства. Специфіка процесу забезпечення корпоративної безпеки в умовах певного промислового підприємства повинна бути врахована при виборі методів, важелів та інструментів, які уможливають здійснення необхідних змін у діяльності підприємства для формування безпечних умов ведення бізнесу. Організаційно-економічний механізм — необхідний елемент системи корпоративної безпеки, який сприяє узгодженості між внутрішніми суб'єктами безпеки та посиленню взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки, ефективнішому використанню наявного ресурсного забезпечення та пошуку нових невикористаних раніше резервів як внутрішніх, так і зовнішніх для виконання поставлених завдань. Організаційно-економічний механізм може складатися із підсистем, тобто організаційної та економічної, які

пов'язані із процесом управління підприємством, забезпечують його своєчасне удосконалення та адаптації для досягнення та підтримки необхідного рівня корпоративної безпеки.

Наявні відмінності в трактуванні сутності організаційно-економічного механізму проявляються і у визначенні його структури, тобто виділенні основних компонентів. Так, Х. Черевко, стосовно діяльності страхових компаній, виділяє дві ключові складові: організаційну та економічну, що можна вважати прикладом традиційного підходу. Водночас відмінність позиції Х. Черевко полягає у визначенні змісту організаційної складової через «...державне регулювання, законодавче забезпечення, пруденційний нагляд та внутрішні заходи організаційного характеру» [261, с. 59]. Особливу увагу автора до зовнішнього регулювання можна пояснити специфікою діяльності страхових компаній, водночас такий підхід частково можна застосувати і щодо забезпечення корпоративної безпеки шляхом обов'язкового врахування нормативного забезпечення функціонування корпорацій в Україні.

Підхід С. Савіної суттєво різниться від розглянутого вище, оскільки відокремлено розглядаються три підсистеми «... прогнозування і планування; мотивації, організації і контролю; інформаційного забезпечення» [212, с. 164]. Можна стверджувати, що такий підхід не в повній мірі відображає саме особливості організаційно-економічного механізму у порівнянні із механізмом управління чи господарським механізмом загалом. В. Гудак [65, с. 74] також пропонує власний варіант структури організаційно-економічного механізму забезпечення прибутковості підприємства, в якому виділяє такі основні складові як «функціональні та забезпечувальні елементи», відносячи до них джерела фінансового забезпечення та забезпечувальні системи, а також «організаційно-економічні елементи». Якщо друга складова сприймається в межах організаційно-економічного механізму, то стосовно першої виникають певні сумніви, а відсутність взаємозв'язку між ними та необхідного

взаємодоповнення вказує на наявність дискусійного моменту. А. Юрченко при формуванні організаційно-економічного механізму розвитку і безпеки регіону розробив структурну схему, в якій виділив окремо «...структурні (організаційна; економічна; технологічна; екологічна та соціальна) та функціональні (прогнозування і стратегічне планування, організація структури, фінансове регулювання, мотивація і стимулювання, контроль і облік, моніторинг і аналіз, антикризове регулювання)» [310, с. 199] складники. На нашу думку, хибним є до складу структурних складників включати технологічну, екологічну та соціальну підсистеми. Серед складових власного варіанту організаційно-економічного механізму П. Колісніченко [117, с. 85] визначає: методи відносин, забезпечення, функції управління, форми ресурсів та види відносин. Погодитися із такою позицією також складно внаслідок суттєвої відмінності від трактування суті організаційно-економічного механізму, увагу чому було приділено вище.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що наявність відмінних поглядів щодо переліку та змісту основних складових можна пояснити як специфікою сфери застосування такого механізму, так і бажанням авторів сформулювати власний, відмінний від існуючих, підхід. Поруч з цим, виходячи із сформованого вище розуміння суті та місця організаційно-економічного механізму в системі корпоративної безпеки, вважаємо за доцільне притримуватися позиції щодо виділення двох основних складових, тобто організаційної та економічної із доповненням допоміжними елементами, які уможливають виконання завдань у сфері корпоративної безпеки промислових підприємств.

Застосування організаційної складової організаційно-економічного механізму спрямовано на створення або ж удосконалення системи корпоративної безпеки, зокрема служби безпеки як відокремленого автономного підрозділу, що повинно супроводжуватися необхідними змінами в організаційній структурі підприємства, створенням інформаційних каналів та узгодження взаємодії в різних ситуаціях. Структура служби

безпеки визначається специфікою фінансово-господарської діяльності підприємства, відтак доцільно говорити про необхідні створення окремих структурних підрозділів, існування яких є умовою ведення бізнесу в нашій країні. До таких основних підрозділів можна віднести:

- відділ внутрішньої безпеки, функціонування якого повинно бути пов'язано із роботою з персоналом, захистом інформаційного середовища та реалізацією контррозвідувальних заходів;

- аналітичний підрозділ, скерований на створення та підтримання в належному стані інформаційно-аналітичного забезпечення, прогнозування зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення викликів, ризиків та загроз, оцінювання рівня корпоративної безпеки та впливу внутрішніх й зовнішніх загроз;

- відділ зовнішньої безпеки, який у взаємодії із відділом маркетингу, повинні здійснювати конкурентну розвідку;

- експертна група. Широке застосування експертних методів мотивує до створення такої групи, членами якої можуть бути як працівники підприємства, так й запрошені фахівці з числа науковців, представників громадських організацій, працівників правоохоронних органів і т.д. Узгоджена співпраця із експертами суттєво підсилює здатність служби безпеки досягнення та підтримки необхідного рівня корпоративної безпеки підприємства.

Вважаємо, що створення більш розгалуженої структури не є доцільним, адже частину функцій можна передати існуючим структурним підрозділам підприємства, змінивши певним чином організаційне підпорядкування, ввівши у їх штат додаткових співробітників, або доповнивши додатковими функції посадові обов'язки наявних працівників. Важливим моментом є налагодження взаємодії між усіма структурними підрозділами служби безпеки, що визначається системою підбору працівників та рівнем їх професійної підготовки.

Організаційна складова передбачає й формування мети, визначення цілей, встановлення завдань для служби безпеки загалом та кожного структурного підрозділу зокрема. Важливо уникнути дублювання, але передбачити додатковий контроль та перевірку як інформаційних ресурсів, так й процесу реалізації захисних заходів.

Управління не може здійснюватися без належного інформаційного забезпечення. Відтак необхідним є проведення робіт по створенню та захисту інформаційних каналів, які будуть використовуватися для обміну даними між структурними підрозділами служби безпеки, встановлення рівня доступу для кожного працівника, визначення режиму збереження даних, що повинно бути регламентовано внутрішніми положеннями та інструкціями.

Організаційна складова передбачає і реалізацію організаційних заходів, спрямування яких можна охарактеризувати наступним чином:

- організаційно-управлінські, які сприяють: удосконаленню управління службою безпеки та взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки; розробленню та реалізації управлінських рішень; покращенню інформаційного забезпечення;

- адміністративні, що забезпечують визначення виконавців, підвищення їх професійних якостей, своєчасну ротацію кадрів, а також покращення документообігу та посилення взаємодії;

- нормативно-правові передбачають розроблення внутрішніх положень та інструкцій із врахуванням норм чинного законодавства;

- технологічні, тобто розроблення оперативних завдань, тактичних планів та стратегії забезпечення корпоративної безпеки із необхідним рівнем деталізації.

Реалізація організаційної складової організаційно-економічного механізму передбачає не лише формування служби безпеки, створення необхідного методичного забезпечення, але й потребує систематичного удосконалення відповідно до внесених змін у зміст і перелік завдань та зміни

середовища функціонування. В графічному вигляді процес здійснення організаційних заходів представлено на рис. 4.5.

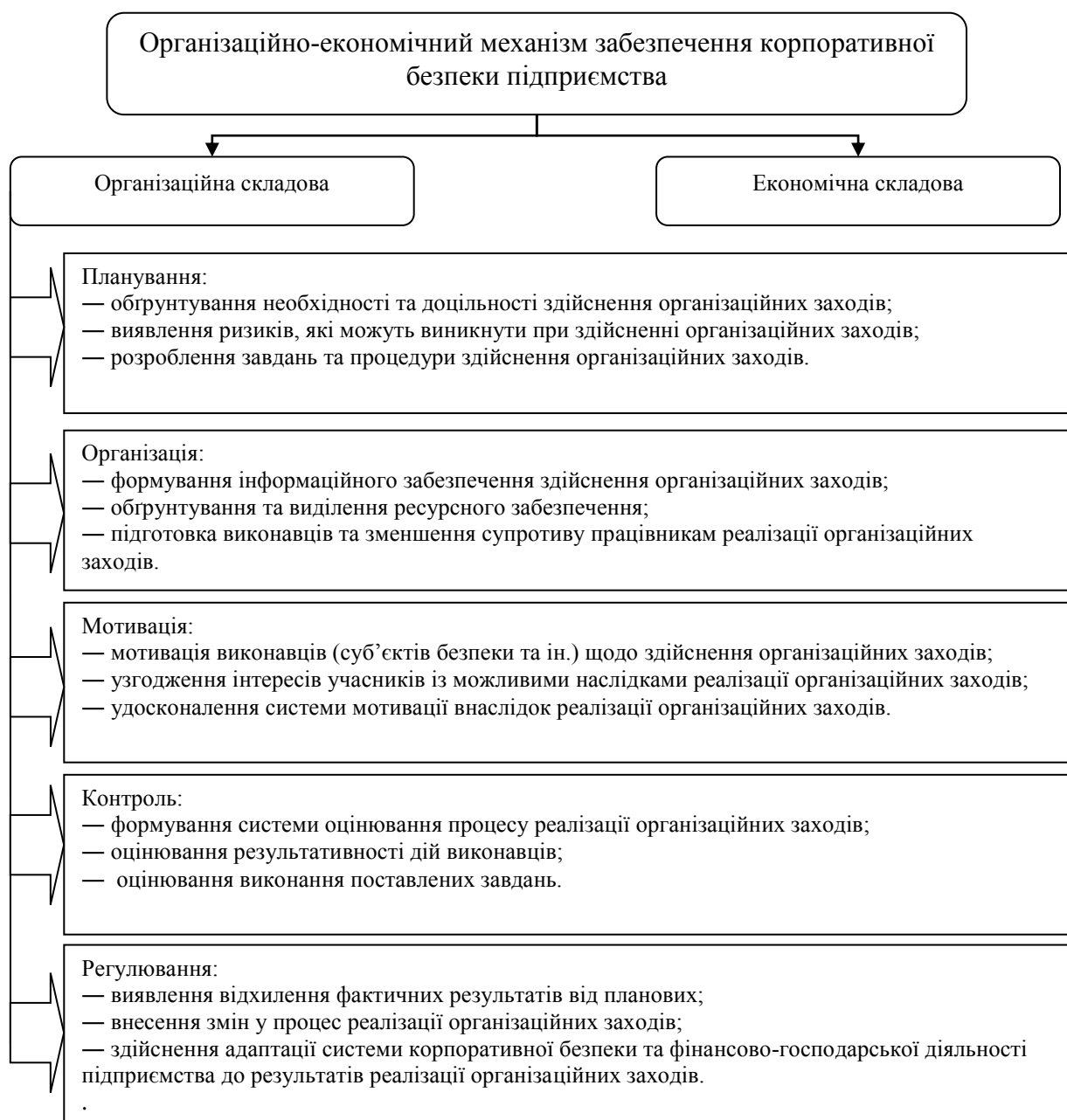


Рис. 4.5. Реалізація організаційних заходів у процесі функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки, *розроблено автором*

Доповненням до розглянутого в графічному вигляді процесу реалізації організаційних заходів може бути твердження Ч.-І. Бернарда [16, с. 328] про те, що здійсненню будь-яких організаційних заходів повинен передувати

ретельний підбір найбільш доцільних методів, важелів та інструментів. Вважаємо, що з цією позицією доцільно погодитися, доповнивши її ще й твердженням щодо необхідності зменшення можливих ризиків, що неможливо без попереднього складання прогнозів розвитку подій та впливу на усі без винятку сфери діяльності підприємства.

Економічна складова організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки пов'язана із двома важливими моментами:

- економічне забезпечення реалізації захисних заходів;
- своєчасне виявлення, розпізнавання викликів, ризиків та загроз для реалізації захисних заходів.

Вирішення проблеми економічного забезпечення потребує особливої уваги, адже фінансування дій суб'єктів безпеки за «залишковим принципом» збільшує ризики невиконання поставлених перед ними завдань, а відтак зниження рівня корпоративної безпеки внаслідок зростання втрат від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз.

Поруч з цим не можна відкидати необхідність застосування принципу економічної доцільності, тобто витрати на підготовку та реалізацію захисних заходів не можуть бути більшими за можливі результати реалізації загроз. Дотримання цього принципу стає можливим за умови існування системи ідентифікації загроз, застосування методологічних засад оцінювання корпоративної безпеки та впливу загроз. Тобто обидва вище названих моменти взаємопов'язані. Достовірна та своєчасна інформація повинна формувати основу для розроблення захисних заходів, реалізація яких можлива за умови наявності необхідного економічного забезпечення. Оскільки в попередніх розділах наукової роботи нами уже розглядалися окремі позиції економічної складової, то лише перерахуємо ключові заходи та дамо за необхідності коротке пояснення:

- визначення та розпізнавання внутрішніх та зовнішніх загроз корпоративній безпеці підприємства (підрозділи 3.1 та 3.3);

- оцінювання корпоративної безпеки підприємства (підрозділ 3.2);
- оцінювання впливу внутрішніх та зовнішніх загроз (підрозділ 3.3);
- розроблення тактики і стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства;
- економічне забезпечення реалізації захисних заходів.

Кожний захід вимагає застосування найбільш доцільних економічних методів, важелів та інструментів для концентрованого впливу на економічні взаємовідносини між учасниками, персоналом та суб'єктами зовнішнього середовища. Поруч з цим коротко зазначимо, що стратегія забезпечення корпоративної безпеки повинна узгоджуватися із стратегією розвитку підприємства, а її конкретизація у тактичних завданнях дозволяє досягти необхідної гнучкості у реагуванні на зміну фінансово-господарської діяльності підприємства та впливу зовнішнього середовища.

Організаційно-економічний механізм, будучи складовою системи корпоративної безпеки, повинен бути створений суб'єктами безпеки для виконання поставлених перед ними завдань (рис. 4.6).

Нами виділено «підготовчий етап», який передбачає не лише оцінювання поточного рівня корпоративної безпеки та фактичного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, але й прогнозування їх зміни як інформаційне підґрунтя для розроблення механізму.

«Етап формування» передбачає не лише підбір найбільш доцільного інструментарію, але й його уточнення із врахуванням фактичного організаційного та ресурсного забезпечення, можливості взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки, пошуку та використання внутрішніх резервів, перерозподілу ресурсів між окремими підрозділами та використання їх потенціалу при реалізації захисних заходів.

«Етап функціонування» полягає в реалізації захисних заходів, оцінюванні результативності дій суб'єктів безпеки із подальшим внесенням доцільних змін у механізм, що забезпечує його систематичне удосконалення.

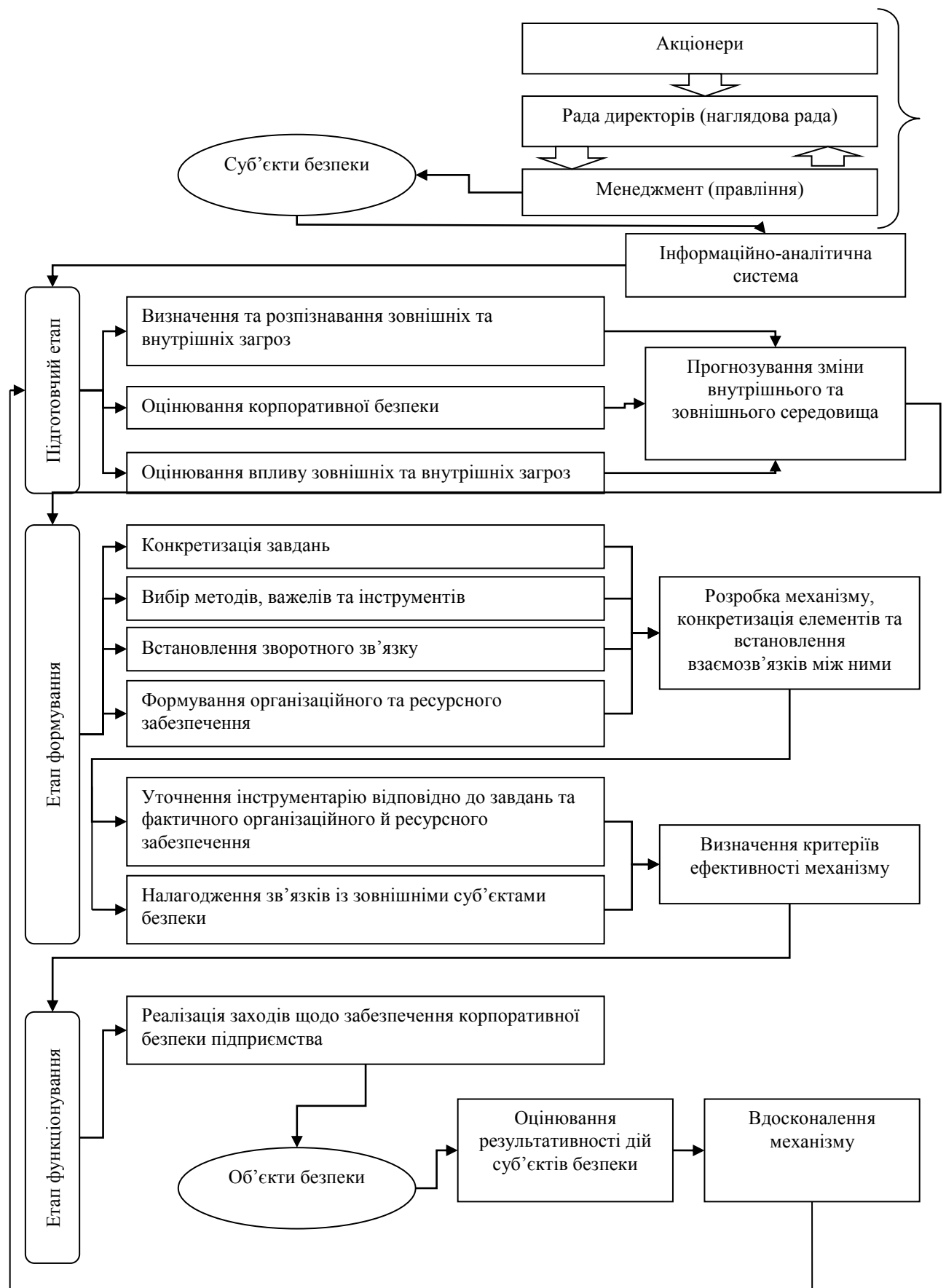


Рис. 4.6. Процес формування та функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств, розроблено автором

Розглянутий процес не враховує специфіки забезпечення корпоративної безпеки певного окремого підприємства, відтак у ньому не концентрується увага на окремих моментах. Його можна використати як основу для моделювання організаційно-економічного механізму, розроблення покрокового алгоритму. Для чіткості виконання таких дій в умовах певного підприємства, необхідно дотримуватися принципів. Основними є принципи, які стосуються формування та функціонування системи корпоративної безпеки, до числа яких доцільно долучити й окремі специфічні.

Такими специфічними принципами можна вважати:

- взаємодії (організаційна взаємодія усіх структурних підрозділів підприємства, зокрема в процесі реалізації захисних заходів, здійснення яких координується службою безпеки);
- динамізму та розвитку (удосконалення за результатами протидії загрозам, досягнення та підтримки необхідного рівня корпоративної безпеки);
- гнучкості (своєчасне внесення змін у перелік завдань із відповідним коригуванням процесу застосування механізму);
- соціальної спрямованості (орієнтації на можливість відповідальних працівників виконувати поставлені завдання, не ускладнюючи при цьому досягнення особистих інтересів).

Організаційно-економічний механізм забезпечення корпоративної безпеки повинен передбачати виконання таких функцій, які узгоджуються із функціями системи корпоративної безпеки підприємства:

- координація дій внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки в процесі реалізації захисних заходів;
- формування необхідного організаційного та ресурсного забезпечення дій суб'єктів безпеки;
- збільшення ефективності функціонування системи корпоративної безпеки та результативності дій суб'єктів безпеки.

У другому розділі дисертаційної роботи були визначені завдання для системи корпоративної безпеки. Вважаємо за доцільне їх конкретизувати щодо процесу застосування організаційно-економічного механізму:

- формування організаційної структури служби безпеки, яка забезпечує її дієздатність та ефективність дій щодо забезпечення корпоративної безпеки;

- посилення взаємодії структурних підрозділів із службою безпеки з метою ефективнішого використання наявного організаційного та ресурсного забезпечення;

- узгоджена взаємодія із зовнішніми суб'єктами безпеки для раціонального використання власного ресурсного забезпечення та посилення захисту;

- збільшення ефективності використання кадрового потенціалу шляхом залучення працівників підприємства до виконання окремих завдань у процесі реалізації захисних заходів;

- узгодження інтересів акціонерів, менеджменту та працівників підприємства з метою спільного та взаємоузгодженого досягнення та підтримання необхідного для ефективного функціонування та розвитку рівня корпоративної безпеки;

- швидка та адекватна реакція на зміну середовища функціонування та динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства;

- застосування найбільш доцільних методів, важелів та інструментів для збільшення результативності дій суб'єктів безпеки;

Усі складові організаційно-економічного механізму нами систематизовано та представлено у графічному вигляді на рис. 4.7.

Вважаємо за доцільне підкреслити, що саме реалізація організаційно-економічного механізму сприяє систематичному удосконаленню системи корпоративної безпеки, що стає можливим завдяки приділенню особливої уваги двом найбільш важливим складовим: організаційній та економічній.

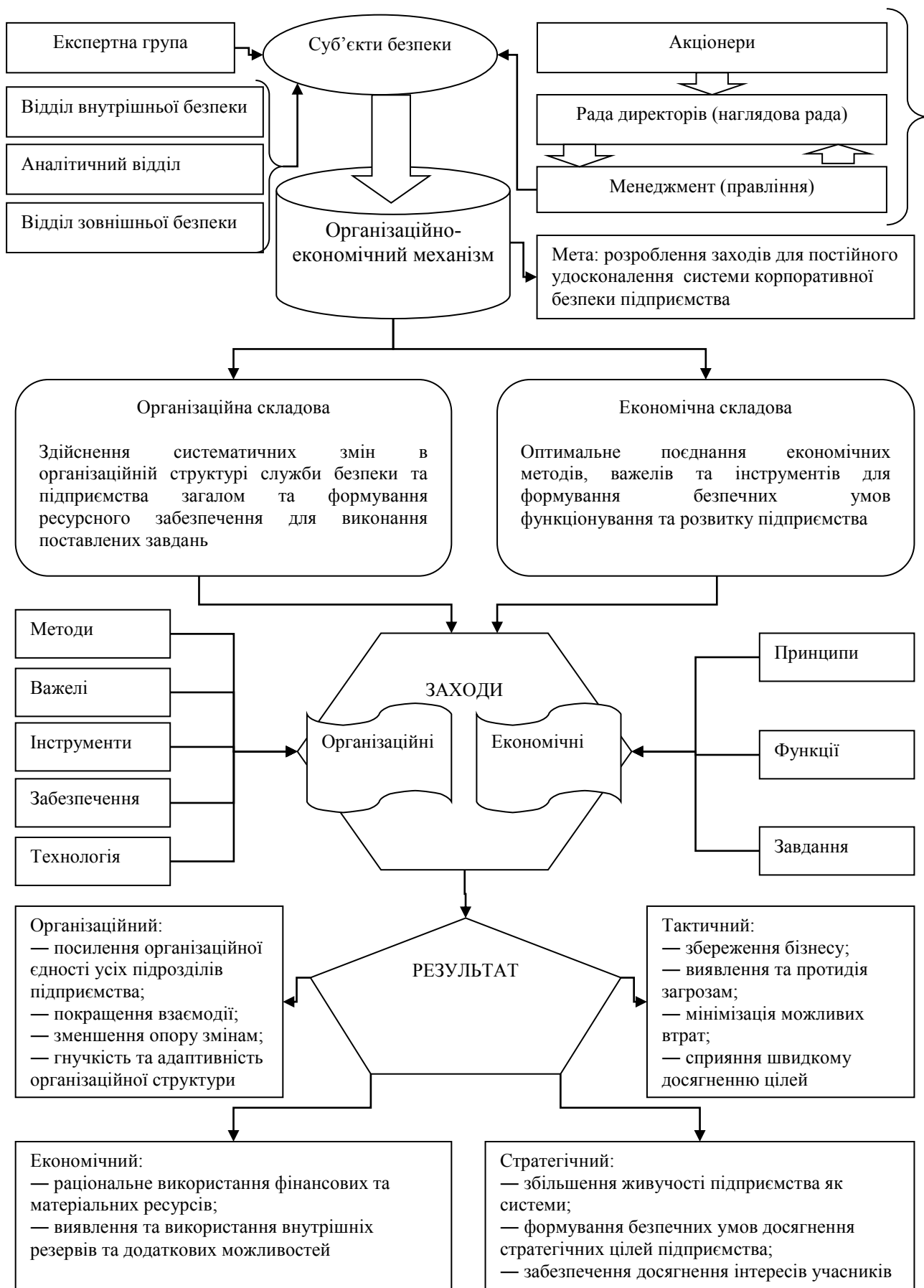


Рис. 4.7. Структура організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств, розроблено автором

Перша — безпосередньо пов'язана із кадровим потенціалом як служби безпеки, так і підприємства загалом, організації їх взаємодії та посилення зв'язків із зовнішніми суб'єктами безпеки, створення інформаційного підґрунтя для дій суб'єктів безпеки. Друга — формування необхідного ресурсного забезпечення, зокрема фінансового та матеріального. Зважаючи на етап створення в умовах українських підприємств системи корпоративної безпеки, то такий механізм повинен забезпечити формування первинної організаційної структури із подальшим удосконаленням та виділенням необхідного фінансування для виконання суб'єктами безпеки поставлених перед ними завдань. Саме ці аспекти присутні у визначеній нами меті цього механізму, яка підкреслює чіткий взаємозв'язок між організаційно-економічним механізмом та системою корпоративної безпеки. Сформовані визначення основних складових вказують на той факт, що вони є доповнюють одна одну, а заходи повинні розроблятися комплексно.

Як окремий блок структури нами виділено «результат», який безпосередньо залежить від тісного взаємозв'язку його основних складових та визначений як такий, що складається із таких компонентів: «організаційний», «економічний», «тактичний» і «стратегічний». Якщо «організаційний» та «економічний» тісно пов'язані із розглянутими вище завданнями основних складових, то «тактичний» і «стратегічний» безпосередньо пов'язані із процесом забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств. Рівень досягнення результатів доцільно визначати на основі якісних та кількісних критеріїв. Традиційно для визначення якісних критеріїв застосовується експертний метод, а кількісні потребують формування переліку показників. Доцільно зважити, що оцінювання результатів реалізації організаційно-економічного механізму не можна ототожнювати із ефективністю фінансово-господарської діяльності підприємства чи результативності функціонування системи корпоративної безпеки загалом. Увагу необхідно зосереджувати на ступені виконання поставлених завдань через результати реалізації організаційних та

економічних заходів. Якщо результативність дій суб'єктів безпеки збільшилася при незначних витратах ресурсів, то результат можна вважати досягнутий із подальшою деталізацією у розрізі визначених груп. Якщо результативність не змінилася, або ж погіршилася, або ж витрати були більшими за отриманий результат – необхідним є удосконалення організаційно-економічного механізму. Оцінювання результатів реалізації організаційно-економічного механізму, внаслідок його глибокої інтеграції в систему корпоративної безпеки, є складним процесом, відтак перевагу доцільно надавати якісним критеріям, тобто здійснивши опитування експертів, які можуть охарактеризувати результат, але вказати на вплив ключових факторів щодо його зміни. Поруч з цим, не можна відкидати й можливість застосування методичних засад оцінювання корпоративної безпеки, які були нами розглянуті у другому розділі дисертаційної роботи, якщо на зміну рівня інтегрального показника не впливали інші, окрім результатів реалізації організаційно-економічного механізму, фактори. Поєднання оцінювання із застосуванням якісних та кількісних критеріїв сприяє об'єктивності та всесторонності цього процесу та служить основою для внесення необхідних змін у структуру організаційно-економічного механізму.

Не зважаючи на те, що нами розглянуто організаційну та економічну складові механізму у загальному вигляді, доцільно зважити, що його застосування передбачає адаптацію до умов певного підприємства, уточнення окремих моментів, ускладнення або ж спрощення загальної структури.

Запропонована послідовність та розроблена структура організаційно-економічного механізму відображає складність системи корпоративної безпеки на українських підприємствах. Створення такого механізму повинна розширити перелік існуючих інструментів для уможливлення досягнення суб'єктами безпеки поставлених перед ними завдань. Сформовані методичні рекомендації спрямовані на покращення динамічної адаптивності системи

корпоративної безпеки, здатність оперативно реагувати на посилення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, спрямованість на пошук не використаних раніше внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей.

4.3. Моделювання забезпечення функціонування системи корпоративної безпеки підприємства

Вище у п. 2.3 мова вже йшла про те, що формування системи корпоративної безпеки – тривалий процес із поетапним виконанням процедур пов'язаних із необхідністю реалізації певних першочергових завдань. Відзначалося також, що специфіка трансформаційних процесів вимагає іноді пришвидшення таких дій чи передбачення можливості переходу на наступний етап процесу. Тому удосконалення діючої системи корпоративної безпеки має супроводжуватися внесенням змін в існуючу організаційну структуру підприємства, а створення нової — перенаправленням існуючого ресурсного забезпечення на вирішення нових завдань. Реально діюча СКБП існує не тільки для впливу на процеси, що відбуваються в середині підприємства, але й має активно впливати на зовнішнє середовище (діяльність контрагентів і місцевих органів влади, громадські організації тощо), що сприяє отриманню та використанню додаткових ринкових можливостей.

Такий процес за допомогою певних формальних процедур можна описати як послідовність етапів, що мають між собою прямі і зворотні зв'язки. Тобто необхідно розробити модель забезпечення функціонування СКБП, що у свою чергу буде сприяти удосконаленню її та підвищенню ефективності такої системи. Для розв'язання цього завдання застосуємо методологію функціонального моделювання IDEF0 [329]. Формалізація процесу забезпечення функціонування СКБП має компенсувати недоліки, обумовлені неможливістю вирішити цю проблему тільки за допомогою

кількісних методів аналізу. Розгляд проблем, що виникають, у строгій логічній послідовності дає можливість поєднувати формальні та евристичні методи в процесі підготовки і прийняття рішення і добиватися вищої якості цих рішень [157, с. 34-38].

Грунтуючись на вимогах до створення функціональної моделі IDEF0, проаналізуємо й опишемо вихідні передумови її створення:

мета моделювання — розробити функціональну модель IDEF0 підтримки прийняття управлінських рішень у процесі забезпечення функціонування СКБП;

точка зору — керівник підприємства чи працівник (працівники), що відповідає за забезпечення функціонування СКБП і підтримання її належного рівня;

цільова аудиторія моделі — суб'єкти корпоративної безпеки, які повинні володіти відповідними технологіями розроблення та прийняття управлінських рішень спрямованих на забезпечення функціонування СКБП;

контекст функціональної моделі — перелік функцій і об'єктів діаграм функціональної моделі IDEF0;

технологія моделювання — методологія функціонального моделювання;

програмне забезпечення моделювання — прикладна програма для побудови векторних діаграм.

Процес прийняття управлінських рішень із забезпечення функціонування СКБП — сукупність етапів на яких відбувається перетворення вхідних матеріальних та інформаційних потоків у вихідні з іншими властивостями. Процес протікає відповідно до директив на керування його підпроцесами. Директиви формулюються на основі мети діяльності (забезпечення функціонування СКБП). Впродовж здійснення процесу використовують інформаційні ресурси й виконують обмеження зі сторони інших процесів (наприклад, аналіз чи розробка) і зовнішнього середовища [157, с. 34-38].

Процес підготовки, прийняття та реалізації рішень щодо забезпечення функціонування СКБП реалізується шляхом поступового наближення до бажаних результатів і складається з певних кроків. Для того щоб досягнути поставлених завдань, потрібно побудувати контекстну діаграму найвищого рівня функціональної моделі забезпечення функціонування СКБП (в подальшому –забезпечення СКБП) і хоча би один рівень її декомпозиції [329]. Дерево вузлів (рис. 4.8), перелік функцій і об’єктів з поясненнями є вихідними для їх створення.

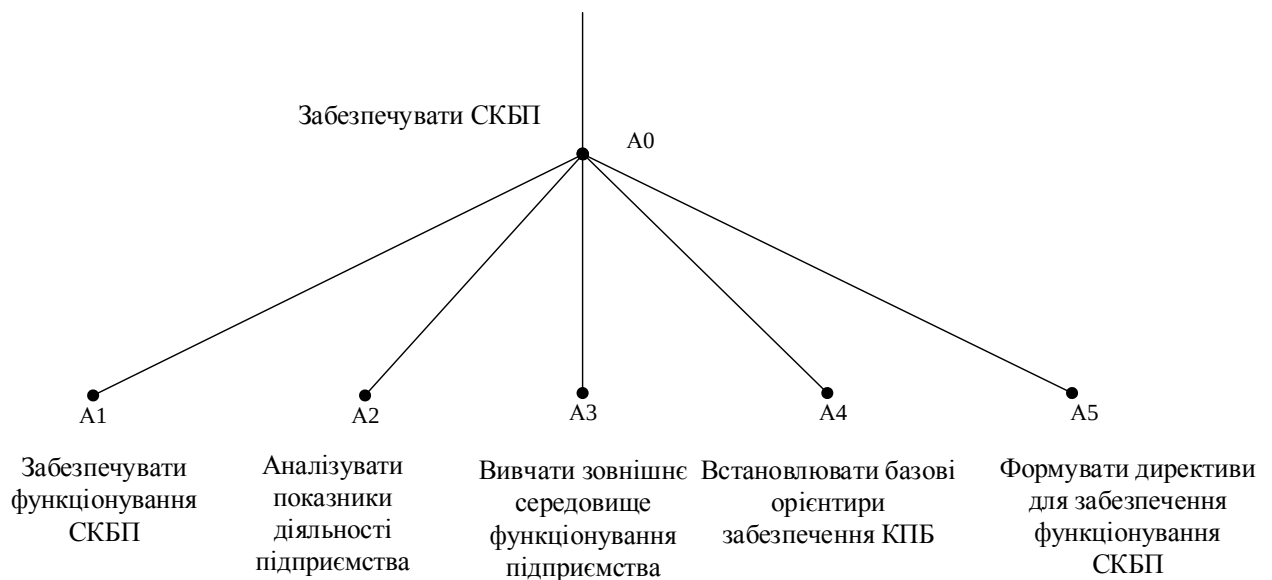


Рис. 4.8. Ієрархія блоків функціональної моделі IDEF0 забезпечення функціонування системи корпоративної безпеки підприємства, *складено автором*

Кожен блок функціональної моделі на діаграмах IDEF0 перетворює входи у виходи в процесі керування за допомогою певних механізмів. У нашому випадку мова йде лише про перетворення потоків інформаційних. Інформацію, що використовується в процесі підготовки, прийняття та реалізації рішень щодо забезпечення СКБП поділяють на три групи: обмежувальну, описову та керівну. У цілому модельовану систему позначено

блоком А-0 (рис. 4.9), а входи I_n , виходи O_n , керування C_n і механізми M_n — приєднаними до блока граничними стрілками й позначеннями.



Рис. 4.9. Контекстна діаграма моделі IDEF0 забезпечення функціонування системи корпоративної безпеки підприємства, де вхід — I_n ($n = 1, 2$), керування — C_n ($n = 1, 2, 3$), вихід — O_n ($n = 1, 2$), механізм — M_n ($n = 1, 2, 3$), складено автором

Розглянемо детальніше перелік об’єктів, що позначені стрілками на контекстній діаграмі моделі IDEF0 забезпечення СКБП (рис. 4.9).

Перелік функцій об’єктів керування на контекстній діаграмі моделі IDEF0:

C_1 — Законодавчі акти та нормативні документи. Обмежувальна та керівна інформація. Законодавчі (Закони України) та підзаконні (постанови Кабінету Міністрів України, нормативні документи інших органів державної

влади) акти; документальне забезпечення системи корпоративної безпеки самого підприємства;

C2 — Моделі. Керівна інформація. Результати моделювання впливів на СКБП (наприклад, моделі визначення пріоритетності впливу зовнішніх і внутрішніх загроз КБП);

C3 — Інформація від зацікавлених організацій та осіб. Керівна інформація. Зауваження, рекомендації та запити, що надходять від інших суб'єктів господарювання та споживачів, органів державної влади, що спрямовані на забезпечення функціонування СКБП на достатньому рівні.

Перелік функцій входів на контекстній діаграмі моделі IDEF0:

I1 — Фінансові та матеріальні ресурси. Обмежувальна та описова інформація. Засоби виробництва та грошові ресурси необхідні для забезпечення функціонування СКБП на достатньому рівні. Зрозуміло, що за недостатнього забезпечення відповідними ресурсами функціонування системи вона може не виконувати у повному обсязі покладених на неї завдань;

I2 — Інформаційне наповнення забезпечення СКБП. Описова інформація. Інформація, що характеризує стан самого суб'єкта чию корпоративну безпеку необхідно забезпечити та зовнішнього середовища його функціонування. Така інформація є результатом окремого процесу, що виконується одночасно або паралельно із забезпеченням функціонування СКБП.

Перелік функцій механізмів на контекстній діаграмі моделі IDEF0:

M1 — Організаційно-технічні засоби. Сукупність способів і засобів впливу на персонал, а також персональні комп'ютери, програмне забезпечення, канцелярські товари загального призначення тощо;

M2 — ОПР. Керівник підприємства чи працівник (працівники), що відповідає за забезпечення функціонування СКБП і підтримання її належного рівня;

МЗ — Працівники підприємства, зацікавлені організації. Іншими зацікавленими особами та організаціями можуть бути споживачі, представники інших суб'єктів господарювання та органів державної влади до сфери діяльності яких відносяться економічні злочини та безпека суб'єктів господарювання.

Перелік функцій виходів на контекстній діаграмі моделі IDEF0:

О1 — Інформація про рівень корпоративної безпеки. Описова інформація. Інформація, що є результатом забезпечення функціонування СКБП, на основі якої можна оцінити стан корпоративної безпеки підприємства;

О2 — Пропозиції з реалізації захисних заходів. Описова інформація. Пропозиції, що ґрунтуються на визначеній стратегії та тактиці забезпечення КБП, які у свою чергу ґрунтуються на результатах визначення ключових ризиків і загроз. Пропозиції містять постановку цілей і завдань, перелік засобів і методів їх досягнення.

На рис. 4.10 наведено декомпозицію першого рівня контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 забезпечення СКБП. Спробуємо тепер детальніше охарактеризувати перелік функцій, що зображені блоками на діаграмі моделі IDEF0 (рис. 4.10).

А1 — Забезпечувати функціонування СКБП. Охоплює визначення рівня КБП, що ґрунтується на оцінці ефективності реалізації захисних заходів від визначених ключових ризиків і загроз, з наступним контролем результатів діяльності суб'єктів забезпечення відповідного рівня КБП. Впровадження цього етапу працівник (працівники), що відповідає за забезпечення функціонування СКБП і підтримання її належного рівня, формує інформацію про рівень корпоративної безпеки підприємства, керівник підприємства з урахуванням зворотного зв'язку від інших підпроцесів виробляються директиви на керування ними. Ефективність організації цього етапу, інформаційного та ресурсного його забезпечення визначають результати всього процесу.

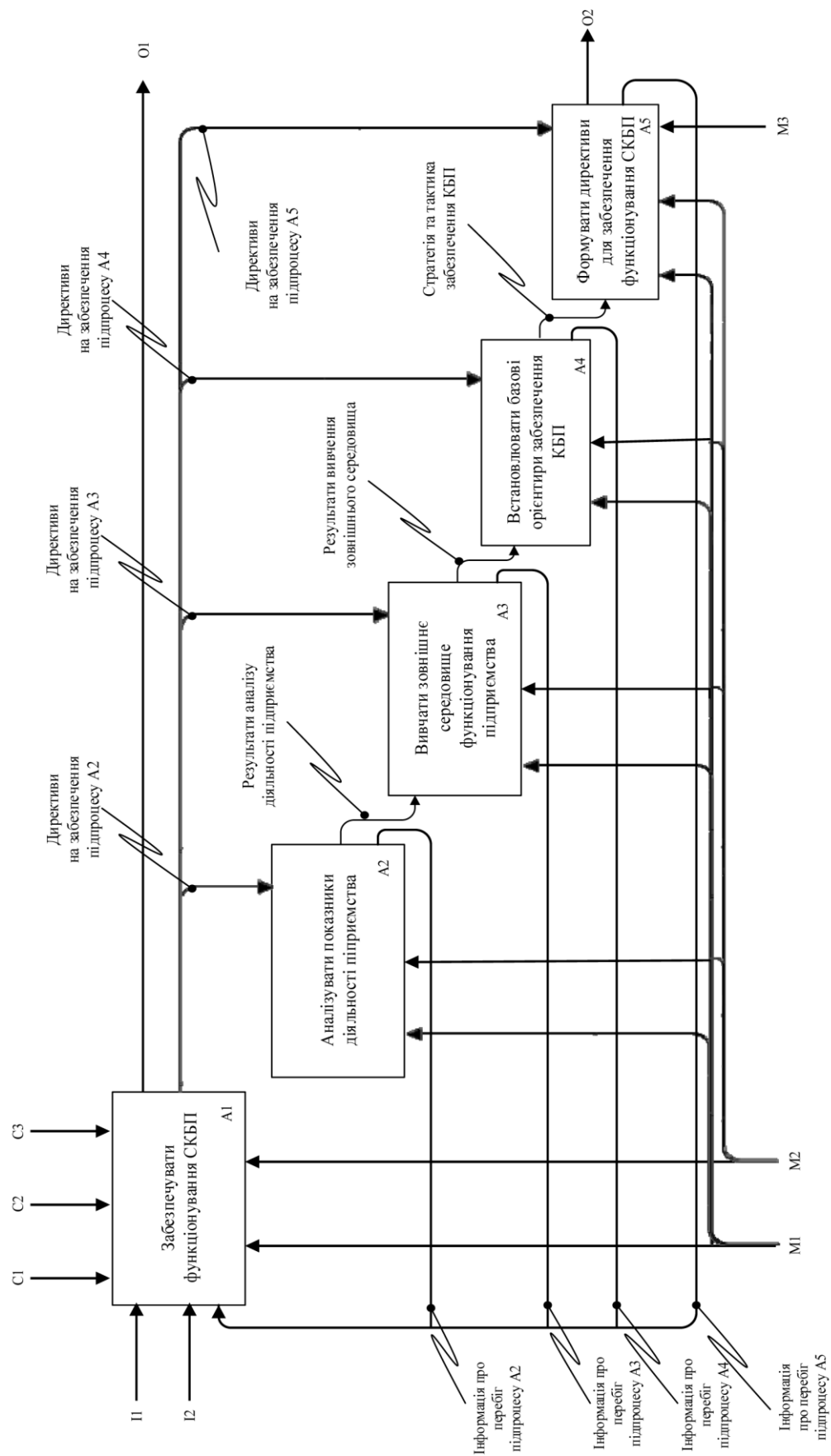


Рис. 4.10. Декомпозиція першого рівня контекстної діаграми моделі IDEF0 забезпечення функціонування системи корпоративної безпеки підприємства, складено автором

Результатом робіт на даному етапі є інформування зацікавлених осіб (тих до кола посадових обов'язків це належить) про стан КБП.

А2 — Аналізувати показники діяльності підприємства. Працівник (працівники), що відповідає за забезпечення функціонування СКБП і підтримання її належного рівня збирає та накопичує інформацію про особливості фінансово-господарської діяльності конкретного підприємства, аналізує динаміку основних показників його діяльності, робиться спроба виявити довгострокові тенденції в розвитку підприємства, а саме його: фінансового стану, кадрової, інвестиційної та інноваційної політики. Отримана інформація щодо функціонування суб'єкта підприємницької діяльності та динаміки основних показників його діяльності й прогноз їх зміни у майбутньому дозволяє визначити якомога повнішу сукупність внутрішніх загроз КБП.

Результатом робіт на цьому етапі є узагальнена інформація, що характеризує середовище функціонування конкретного підприємства, яка у свою чергу дозволяє за потреби визначити ступінь впливу внутрішніх загроз на КБП.

А3 — Вивчати зовнішнє середовище функціонування підприємства. Керівник підприємства спільно з працівником (працівниками), що відповідає за забезпечення функціонування СКБП і підтримання її належного рівня здійснює оцінювання тенденцій розвитку національної економіки у частині, що стосується діяльності даного підприємства, а також регіональні аспекти розвитку даного бізнесу та визначає характер і рівень взаємодії досліджуваного суб'єкта із суб'єктами зовнішнього середовища. Іншими словами на цьому етапі збирається та накопичується інформація про зовнішнє середовище функціонування конкретного підприємства, визначаються місце і роль досліджуваного суб'єкта підприємницької діяльності серед інших підприємств галузі та об'єктів вищого порядку. Отримана інформація щодо впливу зовнішнього середовища функціонування суб'єкта підприєм-

ницької діяльності на його корпоративну безпеку стає основою для отримання переліку зовнішніх загроз.

Результатом робіт на цьому етапі є узагальнена інформація, щодо впливу зовнішніх загроз на досліджуваний процес, яка у свою чергу дозволяє за потреби визначити ступінь їх впливу на КБП.

А4 — Встановлювати базові орієнтири забезпечення КБП. Виходячи з даних отриманих на попередніх етапах керівником підприємства визначається мета та здійснюється постановка завдань, далі працівником (працівниками), що відповідає за забезпечення функціонування СКБП і підтримання її належного рівня, розробляється методика оцінювання КБП і формуються критерії оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки. Впродовж цього етапу працівники підприємства розробляють показники, досягнення яких має свідчити про необхідний рівень КБП. Встановлені орієнтири по-можливості мають бути якомога чіткіше визначені, щоб було легше міркувати про ступінь їх досягнення.

Результатом робіт на цьому етапі є розроблені стратегічні та тактичні підходи до забезпечення КБП. Розроблені рішення мають складатися з визначених етапів.

А5 — Формувати директиви для забезпечення функціонування СКБП. Формування підвалин функціонування СКБП охоплює обґрунтування працівником (працівниками), що відповідає за забезпечення функціонування СКБП і підтримання її належного рівня, та споживачами, представниками інших суб'єктів господарювання та органів державної влади до сфери діяльності яких відноситься економічні злочини та безпека суб'єктів господарювання, функцій і принципів системи, визначення об'єктів і суб'єктів безпеки, розроблення механізму досягнення необхідних цілей та узгодження процесу забезпечення безпеки з фінансово-господарською діяльністю суб'єкта господарювання. Впродовж цього етапу керівник підприємства здійснює оцінку адекватності таких пропозицій запропонованим стратегії та тактиці забезпечення СКБП. Необхідно відзначити, що формуючи директиви для

забезпечення функціонування СКБП, керівник підприємства може висунути нові пропозиції які не розглядалися раніше. Тобто поєднання досвіду керівника підприємства та пропозицій працівників та споживачів, представників інших суб'єктів господарювання та органів державної влади дає можливість найбільш повно врахувати всі аспекти проблеми, що необхідно розв'язати.

Результатом цього етапу є обґрунтовані захисні заходи, реалізація яких має забезпечити надійне функціонування СКБП. У випадку незадовільних результатів отриманих у процесі реалізації визначених заходів може виникнути необхідність у коригуванні директив спрямованих на забезпечення надійного функціонування СКБП чи навіть внесенні змін у прийняту стратегію та тактику забезпечення функціонування СКБП. Тому очевидно, що сформульовані та відібрані пропозиції повинні мати конкретну цільову спрямованість і відповідати завданню досягнення необхідного рівня КБП, бути обґрунтованими, своєчасними і реалістичними.

Необхідно також коротко охарактеризувати проміжні входи, виходи, керування, механізми, що зображені стрілками на діаграмі моделі IDEF0 (рис. 4.10). Перелік проміжних входів (керування) і виходів, що позначені стрілками на діаграмі моделі IDEF0 забезпечення СКБП:

Керування «Директиви на забезпечення підпроцесу A2 (A3, A4, A5)». Обмежувальна та керівна інформація. Результати прийняття рішень ОПР;

Вихід «Інформація про перебіг підпроцесу A2 (A3, A4, A5)». Описова інформація. Надходить від кожного підпроцесу в процесі забезпечення функціонування СКБП. На її основі приймають рішення про припинення виконання підпроцесу та переходу до наступного, повторне виконання підпроцесу, перехід до виконання попереднього;

Вихід «Інформація про перебіг підпроцесу A2». Описова інформація. Вихідне інформаційне наповнення: на основі отриманої в процесі аналізу внутрішнього середовища функціонування підприємства інформації визначаються внутрішні загрози СКБП;

Вихід «Інформація про перебіг підпроцесу A3». Описова інформація. Вихідне інформаційне наповнення: на основі отриманої в процесі вивчення зовнішнього середовища функціонування підприємства інформації визначаються, відповідно, зовнішні загрози СКБП;

Вихід «Інформація про перебіг підпроцесу A4». Описова інформація. Проміжні результати: оформлені відповідним чином пропозиції щодо стратегії та тактики забезпечення КБП, що зокрема ґрунтуються на визначенні пріоритетності впливу зовнішніх і внутрішніх загроз СКБП за допомогою обраних математичних методів;

Вихід «Інформація про перебіг підпроцесу A5». Описова інформація. Кінцеві результати: інформація про сформовані пропозиції з реалізації захисних заходів забезпечення функціонування СКБП.

Таким чином, у результаті дослідження на основі методології IDEF0, розроблено комплексну функціональну модель забезпечення СКБП. З метою подальшого підвищення ефективності прийняття рішень цільовою аудиторією за допомогою цієї функціональної моделі здійснимо декомпозицію блоків A2 і A3 (див. рис. 4.10) на основі методології IDEF0. Такий крок дозволить уніфікувати процес опрацювання вихідної інформації в процесі прийняття рішень щодо оптимізації процесу забезпечення функціонування СКБП. Перелік операцій, що необхідно виконати для досягнення мети функціонування блоків A2 і A3 стане третім рівнем ієрархічної структури забезпечення СКБП.

Тож розглянемо детальніше функції, що зображені блоками на діаграмі декомпозиції другого рівня (рис. 4.11).

A21 — Забезпечувати аналіз показників діяльності підприємства. Впродовж цієї операції працівник (працівники) узагальнює інформацію про результати діяльності підприємства, а керівник підприємства з урахуванням зворотного зв'язку від інших операцій виробляє директиви на керування ними. Ефективність організації цієї операції визначає результативність всього процесу.

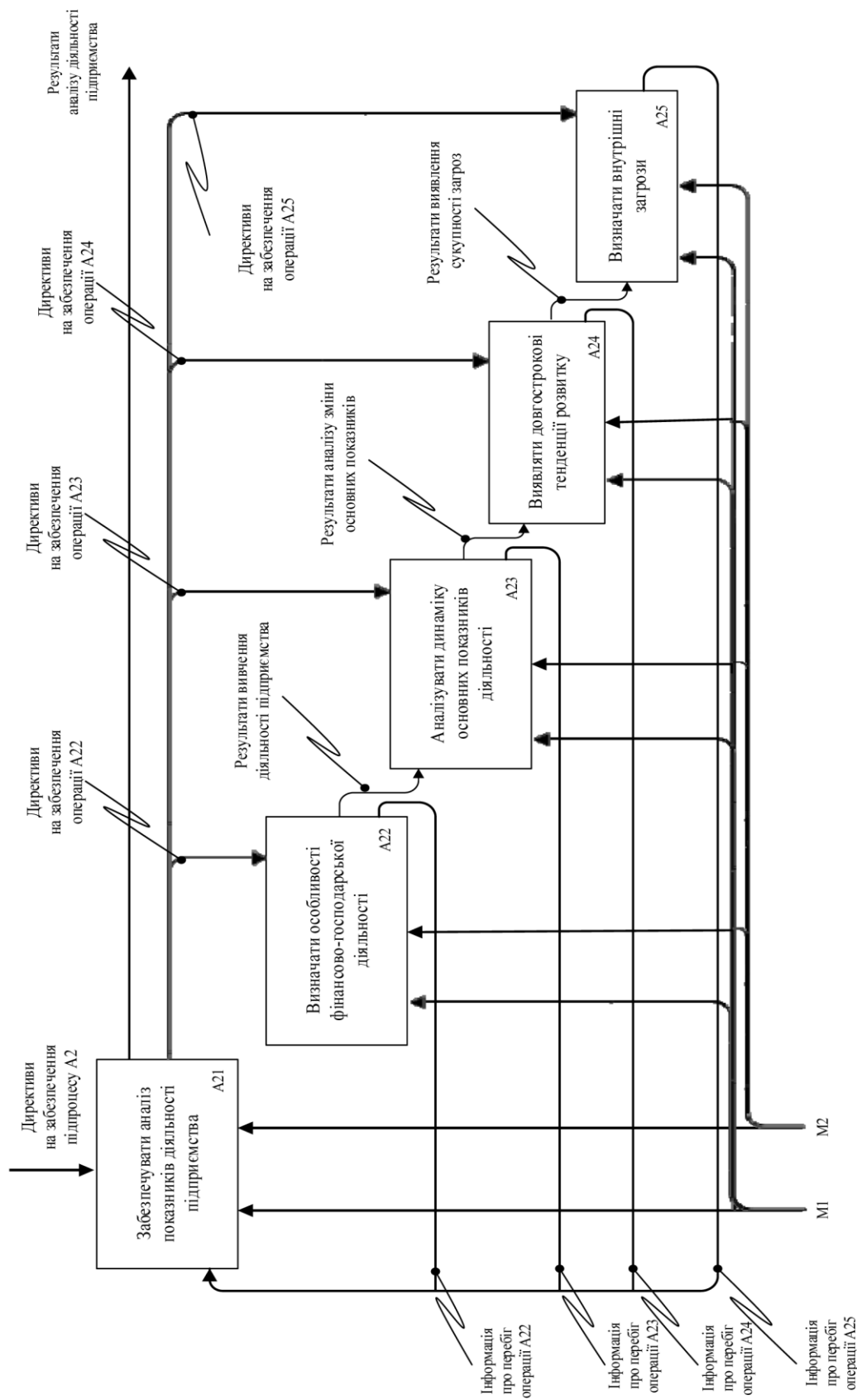


Рис. 4.11. Декомпозиція другого рівня контекстної діаграми моделі IDEF0 забезпечення аналізу показників діяльності підприємства, складено автором

Ці роботи завершуються інформуванням зацікавлених осіб (тих до кола посадових обов'язків це належить) про результати аналізу діяльності підприємства.

A22 — Визначати особливості фінансово-господарської діяльності. Працівник (працівники) визначає особливості фінансово-господарської діяльності підприємства, шляхом аналізу основних показників його діяльності. Іншими словами в процесі виконання цієї операції накопичується інформація про внутрішнє середовище функціонування підприємства. Результатом робіт є узагальнена інформація, що описує результати діяльності підприємства, яка у свою чергу дозволяє під час наступної операції аналізувати динаміку його основних показників.

A23 — Аналізувати динаміку основних показників діяльності. Працівник (працівники) оцінює зміни основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Результатом робіт на цьому етапі є інформація про зміни основних показників діяльності підприємства за визначений проміжок часу.

A24 — Виявляти довгострокові тенденції розвитку. В процесі аналізу отриманих на попередніх етапах даних, працівником (працівниками) підприємства робляться спроби виявити довгострокові тенденції його розвитку. Тенденції у розвитку підприємства є підставою для формування сукупності внутрішніх загроз. Результатом робіт на цьому етапі є виявлення максимально повної сукупності загроз КБП.

A25 — Визначати внутрішні загрози. Впродовж цієї операції працівник (працівники) підприємства з усієї сукупності внутрішніх загроз виділяє основні. Результатом робіт на цьому етапі є перелік з характеристиками внутрішніх загроз функціонуванню СКБП.

Перелік проміжних входів (керування) і виходів, що позначені стрілками на діаграмі моделі IDEF0 забезпечення аналізу показників діяльності підприємства:

Керування «Директиви на забезпечення операції A22 (A23, A24, A25)». Обмежувальна та керівна інформація. Результати прийняття рішень ОНР;

Вихід «Інформація про перебіг операції A22 (A23, A24, A25)». Описова інформація. Надходить від кожної операції в процесі забезпечення налізу показників діяльності підприємства. На її основі приймають рішення про подальше виконання операції;

Вихід «Інформація про перебіг операції A22». Описова інформація. Вихідне інформаційне наповнення: узагальнення наявної інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства;

Вихід «Інформація про перебіг операції A23». Описова інформація. Вихідне інформаційне наповнення: аналіз інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства;

Вихід «Інформація про перебіг операції A24». Описова інформація. Проміжні результати: оформлені відповідним чином результати аналізу зміни основних показників діяльності підприємства;

Вихід «Інформація про перебіг операції A25». Описова інформація. Кінцеві результати: інформація про закінчення формування переліку основних внутрішніх загроз забезпеченню функціонування СКБП.

Тепер коротко охарактеризуємо функції, що зображені блоками на ще одній діаграмі декомпозиції другого рівня (рис. 4.12).

A31 — Забезпечувати вивчення зовнішнього середовища функціонування підприємства. Впродовж цієї операції працівник (працівники) узагальнює інформацію про результати вивчення зовнішнього середовища функціонування підприємства, а керівник підприємства з урахуванням зворотного зв'язку від інших операцій виробляє директиви на керування ними. Ці роботи завершуються інформуванням зацікавлених осіб (тих до кола посадових обов'язків це належить) про результати вивчення зовнішнього середовища функціонування підприємства.

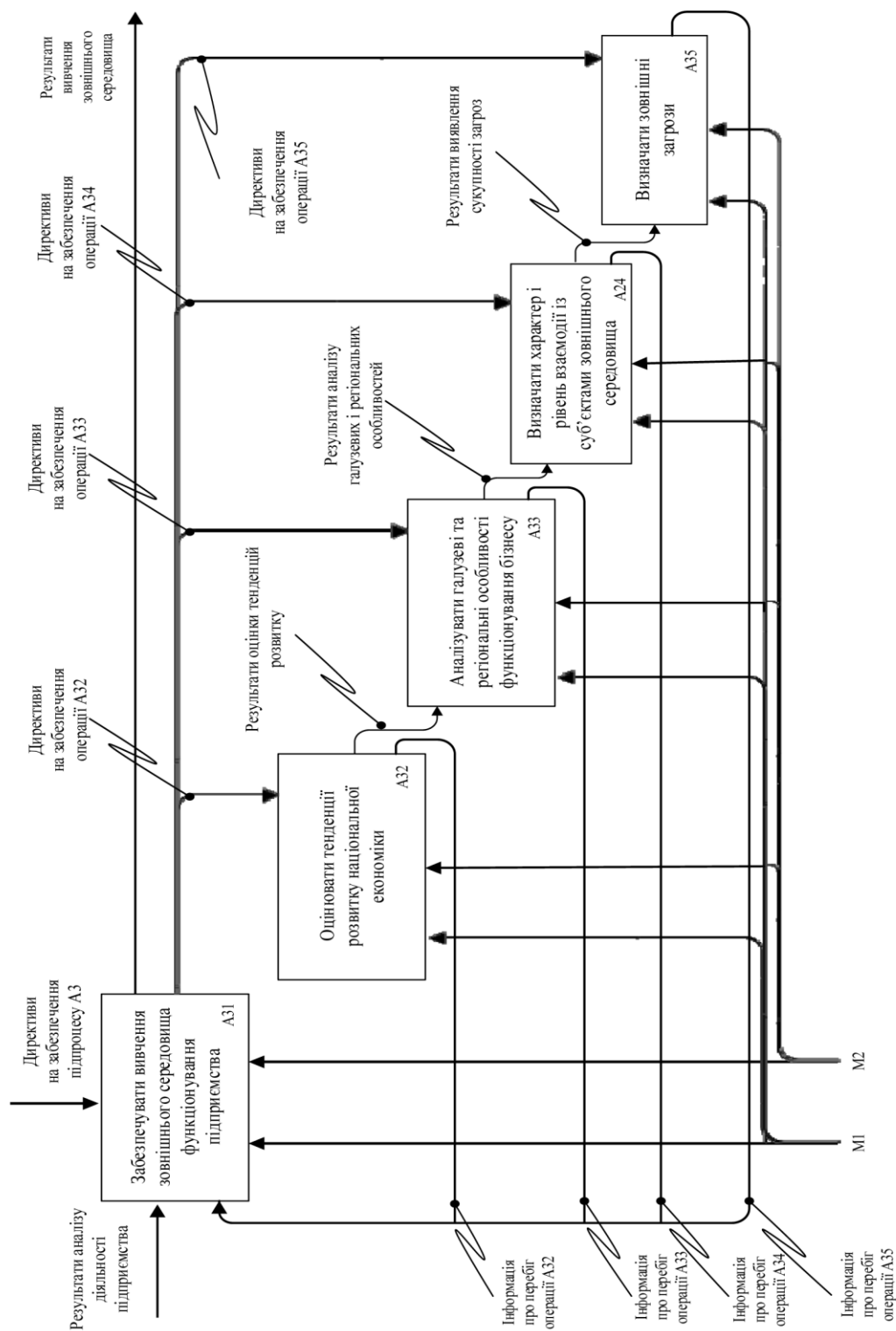


Рис. 4.12. Декомпозиція другого рівня контекстної діаграми моделі IDEF0 забезпечення вивчення зовнішнього середовища функціонування підприємства, складено автором

A32 — Оцінювати тенденції розвитку національної економіки. Працівник (працівники) узагальнює інформацію, що описує результати оцінки тенденцій розвитку національної економіки у частині, що стосується діяльності даного підприємства.

A33 — Аналізувати галузеві та регіональні особливості функціонування бізнесу. Працівник (працівники) оцінює галузеві та регіональні особливості ведення господарської діяльності підприємством.

A34 — Визначати характер і рівень взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. В процесі аналізу отриманих на попередніх етапах даних, працівником (працівниками) підприємства описуються особливості взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем функціонування, що у свою чергу є підставою для формування максимально повної сукупності зовнішніх загроз КБП.

A35 — Визначати зовнішні загрози. Впродовж цієї операції працівник (працівники) підприємства з усієї сукупності зовнішніх загроз виділяє основні загрози функціонуванню СКБП.

Перелік проміжних входів (керування) і виходів, що позначені стрілками на діаграмі моделі IDEF0 забезпечення вивчення зовнішнього середовища функціонування підприємства:

Керування «Директиви на забезпечення операції A32 (A33, A34, A35)». Обмежувальна та керівна інформація. Результати прийняття рішень ОПР;

Вихід «Інформація про перебіг операції A32 (A33, A34, A35)». Описова інформація. Надходить від кожної операції в процесі забезпечення аналізу показників діяльності підприємства. На її основі приймають рішення про подальше виконання операції.

Описуючи етапи забезпечення СКБП автор свідомо не виділяв етапи побудови моделей і вибору критеріїв, адже це здійснюється майже на всіх етапах реалізації управлінських рішень. Так, оціночні критерії використовуються при ранжируванні ключових загроз КБП (див. п. 3.3). На початку параграфа мова йшла про те, що розроблена модель IDEF0

забезпечення СКБП має допомогти в удосконаленні та підвищенню ефективності такої системи. Тому успішність вирішення цього завдання ґрунтується на повторюваності циклу: формулювання проблеми, вибір кінцевих цілей, розробка шляхів їх досягнення, оцінка ефективності, перевірка та уточнення кінцевих цілей, розробки нових варіантів розв'язання. Тобто можливе повернення з будь-якого етапу процесу забезпечення до попередніх етапів, про що на рис. 4.10 свідчать зворотні зв'язки.

Таким чином, розглянутий процес забезпечення функціонування СКБП має ітеративний характер, тому в ході роботи необхідно проявляти гнучкість при виникненні нових факторів і регулярно корегувати отримані результати, а в деяких випадках корегувати й підходи, на яких ґрунтується забезпечення функціонування СКБП.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4

1. Обґрунтовано, що ключовим елементом системи корпоративної безпеки є механізм управління, формування якого повинно передбачати виконання двох функцій: превентивної (формування безпечних умов функціонування та розвитку) та оперативної (реалізації захисних заходів нормалізацію ситуації та відновлення й продовження функціонування відповідно до встановлених орієнтирів). Запропоновано під механізмом управління корпоративною безпекою підприємства розуміти систему, яка включає цілі, принципи, функції, інструментарій, які застосовуються суб'єктами безпеки стосовно об'єктів для забезпечення необхідного рівня їх безпеки, не оминаючи при цьому увагою необхідність досягнення інтересів учасників корпорації.

2. Доведено, що моделювання механізму управління корпоративною безпекою підприємства доцільно здійснювати виходячи із наявних суперечностей, які характерні для національної моделі корпоративного управління: нерівність прав учасників корпорації, незацікавленість у зростанні вартості корпорації, незадовільний рівень корпоративного

управління, нерівні можливості задоволення інтересів, критичний рівень інформаційної обізнаності. Обґрунтовано, що в умовах певного підприємства цей перелік суперечностей повинен бути доповнений, із подальшим ранжуванням за пріоритетністю врахування в процесі забезпечення корпоративної безпеки.

3. Уточнено зміст таких основних складових механізму управління корпоративною безпекою підприємства: завдання; принципи, функції, інструментарій (методи, інструменти та важелі), забезпечення, критерії оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки, техніка й технологія управління корпоративною безпекою підприємства. У відповідності до системного підходу механізм представлено як відкриту систему із входом (внутрішні та зовнішні фактори) та виходом (прийнятний для функціонування та розвитку рівень корпоративної безпеки), а також внутрішніми процесами пов'язаними із розробленням, прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Розглянуто процес функціонування механізму управління корпоративною безпекою промислового підприємства через основні процедури прийняття та реалізації управлінських рішень. Запропоновані методичні засади формування та функціонування механізму управління забезпечують збереження контролю над внутрішніми процесами та необхідний рівень захисту від негативного впливу зовнішніх загроз, своєчасну адаптацію та можливість ефективнішого використання наявних корпоративних ресурсів.

4. Доведено, що організаційно-економічний механізм – необхідний елемент системи корпоративної безпеки, який сприяє узгодженості між внутрішніми суб'єктами безпеки та посиленню взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки, ефективнішому використанню наявного ресурсного забезпечення та пошуку нових невикористаних раніше резервів як внутрішніх, так і зовнішніх для виконання поставлених завдань. Сформовано власне трактування суті організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки, в основу якого покладено необхідність виділення

організаційної та економічної складових із доповненням допоміжними елементами, які уможливають виконання завдань у сфері корпоративної безпеки промислових підприємств. Організаційна складова повинна передбачати формування мети, визначення цілей, встановлення завдань для служби безпеки загалом та кожного структурного підрозділу зокрема. Створення економічної складової вимагає економічного забезпечення реалізації захисних заходів та своєчасне виявлення, розпізнавання викликів, ризиків та загроз для реалізації захисних заходів.

5. Обґрунтовано, що організаційна складова організаційно-економічного механізму відповідає за створення або ж удосконалення системи корпоративної безпеки, зокрема служби безпеки як відокремленого автономного підрозділу, що повинно супроводжуватися необхідними змінами в організаційній структурі підприємства, створенням інформаційних каналів та узгодженням взаємодії в різних ситуаціях. Доведено доцільність виділення в структурі служби безпеки наступних підрозділів: відділ внутрішньої безпеки; аналітичний підрозділ; відділ зовнішньої безпеки; експертна група, а також налагодження взаємодії між усіма структурними підрозділами та удосконалення системи підбору працівників за рівнем їх професійної підготовки.

6. Визначено орієнтацію реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств на досягнення результатів: організаційних (посилення організаційної єдності усіх підрозділів підприємства; покращення взаємодії; зменшення опору змінам; гнучкість та адаптивність організаційної структури) і економічних (раціональне використання фінансових та матеріальних ресурсів; виявлення та використання внутрішніх резервів та додаткових можливостей), тактичних (збереження бізнесу; виявлення та протидія загрозам; мінімізація можливих втрат; сприяння швидкому досягненню цілей) і стратегічний (збільшення живучості підприємства як системи; формування безпечних умов досягнення

стратегічних цілей підприємства; забезпечення досягнення інтересів учасників).

7. З'ясовано, що система управління на більшості українських підприємствах сформовано без належної уваги до безпекових аспектів при прийнятті кожного управлінського рішення. Відповідно такі системи управління орієнтовані на вирішення поточних проблем. Протидія певним внутрішнім та зовнішнім загрозам розпочинається лише за умови їх суттєвого впливу, що проявляється в реальних збитках. Доведено, що формування безпечних умов розвитку в умовах кожного окремого підприємства залежить не лише від ресурсного забезпечення, але й координації дій між суб'єктами безпеки, їх здатності реалізовувати тактичні і стратегічні захисні заходи. Застосування розробленої, на основі використання методу IDEF0, функціональної моделі спрямовано на встановлення взаємозв'язків між спеціалізованими підрозділами в сфері корпоративної безпеки підприємства та іншими структурними одиницями для чіткості реалізації захисних заходів.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [277; 280; 286-287; 295; 297; 303]

РОЗДІЛ 5

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Формування та розвиток внутрішньокорпоративного контролю в системі корпоративної безпеки підприємств

Корпоративна форма організації підприємницької діяльності, будучи найбільш поширеною через наявність суттєвих переваг при залученні капіталу та зменшенні ризику власників, потребує формування найбільш адаптованої до умов національної економіки системи корпоративного управління та розроблення методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки. Якщо зважити на той момент, що в найбільш загальному розумінні корпоративне управління тлумачиться як система, що уможливорює стратегічне спрямування та контроль за діяльністю суб'єкта господарювання, а суть корпоративної безпеки нами обґрунтована як «діяльність спрямована на досягнення взаємоузгоджених інтересів шляхом ефективного використання наявних ресурсів ...», то логічним є висновок про необхідність розгляду контролю не лише як функції управління, а перш за все внутрішньокорпоративного контролю як інструменту корпоративної безпеки, використання якого забезпечує необхідний контроль зі сторони власників над діями менеджменту та сприяє формуванню необхідного інформаційного підґрунтя для прийняття кожного рішення менеджерами усіх рівнів із врахуванням безпекового аспекту.

Міркування щодо необхідності формування та розвитку внутрішньокорпоративного контролю висловлені виходячи з наступного:

— мета започаткування будь-якого бізнесу полягає в отриманні прибутку для власника. Власник не завжди в змозі, а при реалізації корпоративної форми організації і не повинен, втручатися в процес управління. Взаємодія між власником та менеджментом будується на довірі, яка неможлива без контролю;

— в основі виникнення проблеми принципала-агента лежить той факт, що власник володіє власністю, але не керує нею, а менеджмент не володіючи власністю здійснює дії щодо неї. Оскільки інтереси власників, а це отримання прибутку, не завжди збігаються із інтересами менеджерів, орієнтованих на збільшення рівня своїх заробітних плат, то без належного контролю власники не можуть досягнути своїх інтересів;

— в умовах важкопрогнозованої зміни середовища функціонування ефективність дій менеджерів у значній мірі залежить від повноти та якості інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень, а також внесення необхідних змін у процес їх реалізації, що неможливо без системи контролю. Контроль формує зворотний зв'язок між керованою та керуючою підсистемами, надаючи усій системі гнучкості та можливості швидкої адаптації до зміни впливу зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Контроль виступає джерелом інформації для переоцінки менеджером поточної інформації та покращення якості прийняття наступних управлінських рішень, враховуючи виникнення додаткових ризиків та зміну впливу ключових загроз;

— залучення капіталу через випуск цінних паперів також неможливо без наявності системи контролю. Так, правила Нью-Йоркської та Лондонської фондових бірж вимагають у компаній системи контролю як основної умови для внесення акцій до котирувальних списків;

— важливість контролю зростає із збільшенням масштабів діяльності корпорації, коли до її складу входить кілька підприємств, які різняться не лише видами економічної діяльності, ринками збуту, але й географічним розташуванням. Основна компанія повинна забезпечити належний рівень контролю над дочірніми структурами для ефективнішого використання наявних ресурсів.

Інші аргументи на користь важливості формування системи контролю нами будуть обґрунтовані в подальшому із акцентом на певному виді контролю, як інструменті в системі корпоративної безпеки підприємства.

Вважаємо за доцільне погодитися із міркуваннями В. Панталесєва, який доводить, що найбільш суттєві проблеми стосовно контролю на українських підприємствах полягають у «...розпорошенні зусиль підрозділів контролю, тобто відсутності належної їх координації, несвоєчасному проведенні контрольних заходів, недостатньому контролі одних і надмірному контролі інших об'єктів» [179, с. 228–229]. Ця позиція знаходить підтвердження в аналітичних матеріалах Н. Дорош [77, с. 52], яка вказує на те, що попри наявність на 71,3% акціонерних товариств ревізійних комісій, їх роботу не можна вважати ефективною, адже частота їх засідань є критично низькою – один-три рази у рік, а кадровий склад (в більшості три особи) не забезпечує реального контролю над діями менеджменту. Відповідно для цілей корпоративної безпеки необхідне формування та розвиток внутрішньокорпоративного контролю, який би уможлиблював як контроль власників над підприємством, так і сприяв покращенню інформаційного забезпечення управлінського персоналу. Для з'ясування суті та видів внутрішньокорпоративного контролю приділимо увагу понятійно-категоріальному апарату, тобто коротко розглянемо базове поняття «контроль» із подальшою конкретизацією можливості його застосування в процесі забезпечення корпоративної безпеки підприємства.

Поняття «контроль» походить від поєднання латинських термінів «*cola*», тобто документ, або ж згорток аркушів із записами, та «*contra*», який можна визначити як перевірка, з'ясування суті даним, що знаходяться в документі. Активне застосування поняття контроль набув у кінці 17 ст. і перекладався із французької мови як перевірка, огляд, спостереження, зіставлення, протиставлення і т. д. Не можна відкидати і той факт, що аналогічний термін застосовувався і в англійській мові із тлумаченням «керувати, управляти або ж тримати у покорі». З цієї позиції доцільно процитувати визначення В. Суйца в якому він подає контроль як «... систему спостереження і перевірки чого-небудь» [232, с. 30], а В. Афанасєв наголошував на іншому важливому аспекті, подаючи контроль як «...засіб спостереження і перевірки процесу

функціонування відповідного об'єкта з метою усунення його відхилень від заданих параметрів» [232, с. 250]. Вважаємо, що обидві позиції формують необхідну основу для застосування контролю в системі корпоративного управління, адже йдеться про виявлення відхилень від заданих тактичних і стратегічних орієнтирів, які можуть вказувати на посилення впливу певної зовнішньої та внутрішньої загрози із подальшим формуванням необхідного інформаційного підґрунтя для розроблення та реалізації захисних заходів.

Здійснене узагальнення дозволило виділити ряд ключових підходів до сучасного трактування суті контролю (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Наукові підходи до визначення суті терміну «контроль», сформовано автором на основі [17; 31; 59; 72; 216]

Вважаємо за доцільне процитувати лише окремі визначення щодо кожного із виділених підходів, які в подальшому сприятимуть визначенню суті внутрішньокорпоративного контролю як інструменту в системі корпоративної безпеки підприємства. Так, перший — системний —

передбачає тлумачення контролю як системи. Для прикладу, такої позиції дотримується Ф. Бутинець, подаючи контроль як систему «... на вході якої знаходиться інформаційне забезпечення контролю та елементів виходу, тобто інформації про об'єкт управління, отриманої в результаті здійснення контролю» [31, с. 7]. Вважаємо за доцільне погодитися із такими міркуваннями та використати при формуванні внутрішньокорпоративного контролю, який повинен містити усі складові системи (вхід, процедуру перевірки та нагляду і вихід). Другий підхід — процесний — передбачає розгляд контролю як певної послідовності взаємопов'язаних дій щодо виявлення фактичного стану об'єкта контролю та встановлення можливих відхилень. Лаконічне визначення міститься в публікаціях О. Дикань, яка подає контроль як «... процес забезпечення досягнення цілей організації» [72, с. 193]. Третій підхід — функціональний — передбачає розгляд контролю як функції управління для відстеження відповідності розвитку об'єкта раніше визначеним орієнтирам. Таку позицію представлено у роботі Н. Синюгіна та Г. Яблонської — «... функція управління, яка передбачає використання загальних та специфічних методів для встановлення відхилень об'єкта контролю від заданих параметрів» [216, с. 76], що відповідає завданням корпоративної безпеки стосовно можливості виявлення ознак впливу ключових загроз. Четвертий підхід — практичний — обґрунтовує методичні засади оцінювання взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, що чітко прослідковується у визначенні запропонованого В. Афанасьєвим — «... спрямований на те, щоб виявити результати впливу суб'єкта управління на об'єкт, а також допущені відхилення від названих рішень, від принципів організації та регулювання» [17, с. 240]. Останній підхід — превентивний — сприяє формуванню необхідного інформаційного підґрунтя для реалізації своєчасних захисних заходів, які орієнтовані на випередження можливого негативного розвитку подій. Такої точки зору дотримується і М. Гордієнко, подаючи контроль як «засіб попередження, виявлення та запобігання порушенням і посяганням» [59, с. 80].

Узагальнюючи доцільно підкреслити, що кожен із виділених підходів у певній мірі формує основу для досягнення, на основі здійснення контролю, ключових завдань корпоративної безпеки підприємства, які нами визначені у першому розділі роботи, наступним чином: контроль дозволяє відстежувати зміну впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз; формує основу для оцінювання ефективності використання наявних корпоративних ресурсів; створює підґрунтя для аналізу дій менеджменту щодо досягнення корпоративних інтересів; сприяє виявленню фактів та попередженню виникнення корпоративних конфліктів; забезпечує формування безпечних умов стійкого розвитку підприємства. Вважаємо за доцільне зробити застереження, що поза межами розгляду залишається корпоративний контроль як такий, що поєднуючи зовнішній та внутрішній контроль, є ширшим поняттям та в умовах нашої країни орієнтований на ринок корпоративних інтересів, перерозподіл прав власності, взаємодію суб'єктів корпоративних відносин і т.д. Усе зазначене дозволяє перейти до розгляду внутрішньокорпоративного контролю як інструменту в системі корпоративної безпеки (рис. 5.2).

Термін «внутрішньокорпоративний контроль» у науковій літературі почав застосовуватися порівняно недавно, що спричинено в більшості розвитком корпоративного управління в нашій країні та необхідності формування відповідного теоретичного базису. Нами уже підкреслювалося, що національна модель корпоративного управління характеризується суттєво відмінними параметрами у порівнянні із англо-американською, німецькою та японською моделями. Відповідно і запозичення досвіду щодо корпоративного управління, як і стосовно забезпечення корпоративної безпеки, є обмеженим. Відтак зосередимо увагу на доробку українських науковців.



Рис. 5.2. Місце внутрішньокорпоративного контролю в системі корпоративної безпеки підприємства, *сформовано автором*

Доволі чітко позицію щодо суті внутрішньокорпоративного контролю сформовано І. Дмитренко, яка обґрунтовує його сутність як «... процесу

реалізації волі власників компанії корпоративного сектору (корпоративних систем) на усіх ієрархічних рівнях управління та господарювання посередництвом регламентованої діяльності відповідних органів та суб'єктів контролю з метою забезпечення функціонування зазначених компаній у заданому режимі (без відхилень, з мінімальним ризиком, або таким, що не перевищує їх ризик-апетит)» [73, с. 44]. На нашу точку зору, таке трактування є максимально узагальненим та не може бути в повній мірі були застосовано в сфері забезпечення корпоративної безпеки.

Обґрунтовується зазначене як специфікою забезпечення корпоративної безпеки, зокрема в частині визначення впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз, так й здатностями контролю сприяти виконанню завдань системи корпоративної безпеки. Відповідно, на нашу точку зору, з позиції забезпечення корпоративної безпеки підприємства, внутрішньокорпоративний контроль доцільно трактувати як систему спостереження і перевірки, орієнтовану на задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки, власників та менеджменту щодо можливості досягнення корпоративних інтересів, шляхом ефективного використання наявних ресурсів та захисту від негативної дії загроз, для формування безпечних умов стійкого розвитку підприємства. Наше тлумачення створює чіткий взаємозв'язок між корпоративною безпекою та внутрішньокорпоративним контролем, подаючи останній як інструмент необхідний для формування інформаційного підґрунтя розроблення та реалізації управлінських рішень, які будуть приймати як власники, тобто акціонери, так і менеджери різних рівнів управління.

Вважаємо за доцільне погодитися із позицією І. Дмитренко [73, с. 45] про необхідність виділення у складі внутрішньокорпоративного контролю двох його складових: внутрішнього аудиту та внутрішньогосподарського контролю. Поруч з цим, наша позиція відрізняється тими завданнями, які будуть стояти перед цими складовими, оскільки вони формуються виходячи із завдань корпоративної безпеки.

На цьому етапі вважаємо за доцільне акцентувати увагу на можливості використання внутрішньокорпоративного контролю для відстеження зміни впливу ключових загроз на корпоративну безпеку промислових підприємств, із відповідною конкретизацією щодо найбільш суттєвіших загроз, які пов'язані із виникненням корпоративних конфліктів між різними групами акціонерів та менеджментом, а також низькою результативністю дій управлінського персоналу. В подальшому нами буде доведено, що йдеться не лише про відстеження зміни впливу ключових загроз, а й інформаційне підґрунтя для розроблення та реалізації захисних заходів, тобто про удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративної безпеки підприємства. Цей аспект чітко прослідковується в меті функціонування внутрішньокорпоративного контролю. І. Дмитренко визначає мету як «...забезпечення гармонізації стратегічних і локальних завдань компанії у досягненні ефективності корпоративного управління на основі сприяння зростанню її ринкової вартості, раціональному використанню капіталу, збереженню активів, дотриманню стратегії розвитку, встановленої обліково-економічної політики в центральному офісі (головній компанії) та усіх підрозділах (дивізіонах, бізнес-одинацях)» [73, с. 45]. У нашому розумінні, в сфері корпоративної безпеки, така мета повинна бути чіткіше сформульована та передбачати задоволення інформаційних потреб власників та менеджменту стосовно сфери їх діяльності, яка безпосередньо пов'язана із безпековими аспектами функціонування корпорації (рис. 5.3). Формування та розвиток внутрішньокорпоративного контролю повинні здійснюватися відповідно до визначених основних принципів: комплексності (врахування усіх аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства та зовнішнього середовища); превентивності (встановлення фактів, які свідчать про посилення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз); терміновість (своєчасне надходження інформації до користувачів); адаптивності (максимально швидке пристосування до потреб користувачів та змін в об'єктах спостереження).

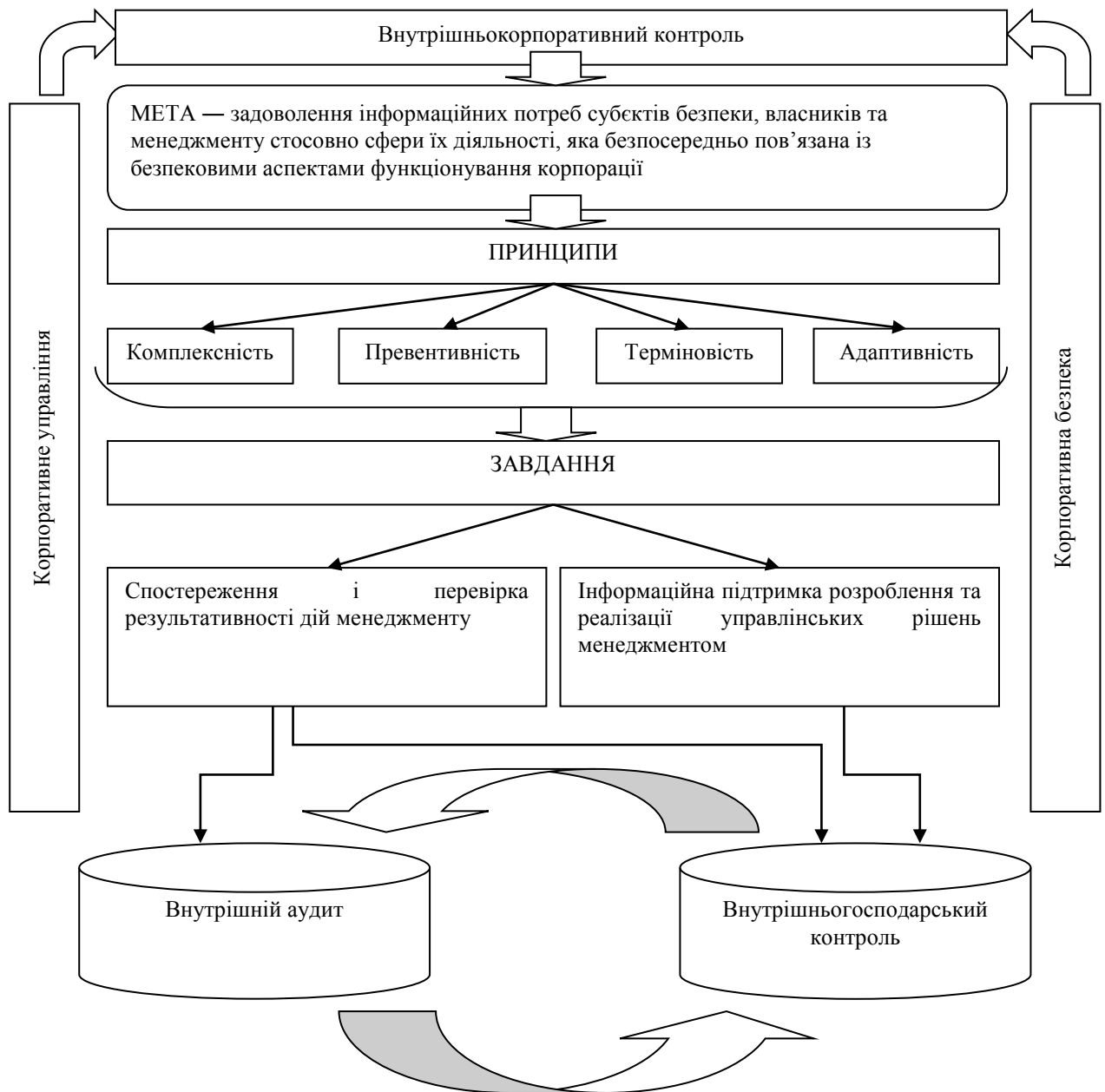


Рис. 5.3. Теоретико-методологічне підґрунтя формування та розвитку внутрішньокорпоративного контролю, *сформовано автором*

У подальшому потрібно приділити увагу розгляду суті складових внутрішньокорпоративного управління, тобто внутрішнього аудиту та внутрішньогосподарського контролю.

Здійснення узагальнення дозволило виявити, що підходи щодо трактування терміну «внутрішньогосподарський контроль» доволі схожі за

своєю суттю на ті, які були нами виділені і щодо базового поняття — «контроль». Свідченням цього є те, що аналогічно можна виділити системний підхід, прихильники якого визначають внутрішньогосподарський контроль як «...систему постійного спостереження за ефективністю діяльності підприємств, збереженням і ефективністю використання цінностей і коштів, доцільністю і вірогідністю операцій та процесів» [168, с. 11].

Процесний підхід передбачає розгляд внутрішньогосподарського контролю як процесу, який орієнтований не лише на збереження активів, але на «... відстеження та запобігання економічним ризикам для досягнення мети діяльності підприємства» [170]. Функціональний підхід, сформований на тлумаченні контролю як функції управління, визначає внутрішньогосподарський контроль як «... структуру і відповідну сукупність методів і прийомів, що використовуються особами, які виражають інтереси даного підприємства» [134, с. 4]. Практичний підхід передбачає регламентацію правил і процедур, які можуть бути засновані суб'єктами управління відносно об'єктів для зниження рівня ризику ведення бізнесу.

Потрібно визнати, що, відповідно до теоретичних напрацювань, певні елементи внутрішньогосподарського контролю фактично присутні в умовах кожного підприємства. Інше питання полягає в тому, як ці елементи можуть сприяти забезпеченню корпоративної безпеки, тобто бути використані суб'єктами безпеки. Можна стверджувати, що в більшості випадків внутрішньогосподарський контроль ототожнюється із бухгалтерським контролем, але перевірка бухгалтерських документів забезпечує виявлення помилок чи зловживань, які мали місце в минулому, а також стосується лише тих фактів у господарській діяльності підприємства, які мають грошову оцінку. Інший момент полягає в тому, що керівники структурних підрозділів, будучи хорошими фахівцями в сфері виробництва та збуту продукції, не завжди володіють необхідною інформацією та досвідом прийняття рішень, які безпосередньо впливають на рівень корпоративної безпеки підприємства, або ж бачать вирішення проблеми лише в певному ракурсі, виходячи із своєї

посади та поставлених персональних завдань. Вирішення проблеми в межах одного структурного підрозділу може спричинити виникнення загроз щодо діяльності інших організаційних складових підприємства, спровокувати ланцюгову реакцію із погіршенням загального рівня корпоративної безпеки. Внутрішньогосподарський контроль, як інструмент корпоративної безпеки, повинен бути орієнтований на виконання наступних завдань:

- формування інформаційної основи для прийняття рішень менеджерами із обов'язковим врахуванням безпекового аспекту, що можливе шляхом отримання консультацій у суб'єктів безпеки, зокрема співробітників спеціалізованих підрозділів;

- створення системи отримання дозволу від суб'єктів безпеки на здійснення певних операцій, реалізація яких може мати суттєвий вплив на рівень корпоративної безпеки підприємства;

- прогнозування зміни рівня корпоративної безпеки загалом та окремих її функціональних складових за умови реалізації окремих управлінських рішень;

- формування системи додаткового контролю за діями менеджерів щодо законності та ефективності використання корпоративних ресурсів;

- виявлення відхилень фактичних результатів діяльності структурних підрозділів від тактичних і стратегічних орієнтирів та вплив цих фактів на рівень корпоративної безпеки.

Запропонований перелік завдань формує основу для конкретизації суб'єктів та об'єктів внутрішньогосподарського контролю з позицій управління корпоративною безпекою підприємства. Суб'єктами контролю виступають суб'єкти безпеки, тобто спеціалізовані підрозділи, які здійснюють безперервні перевірки та нагляд за діями об'єктів (усі структурні одиниці підприємства) з метою виявлення відхилень у досягненні поставлених перед ними завдань, здійснення інформаційної підтримки прийняття та реалізації управлінських рішень, реалізації комплексних захисних заходів. Дії суб'єктів безпеки щодо здійснення

внутрішньогосподарського контролю повинні бути регламентовані внутрішніми положеннями, посадовими інструкціями, правилами, затвердженими процедурами та проводитися відповідно до норм чинного законодавства.

Доцільно зробити застереження, що нами розглядається внутрішньогосподарський контроль з позиції забезпечення корпоративної безпеки, але не відкидаємо необхідність здійснення контролю власниками, управлінським персоналом, наглядовою радою, ревізійною комісією і т.д., тобто усіма особами, в права й обов'язки входить контроль як функція управління. Для прикладу, головний бухгалтер та його підлеглі проводять контроль на основі перевірки первинних документів та формуванні звітів. Більш того, саме синхронізація дій усіх учасників створює умови для покращення фінансово-господарської діяльності та досягнення корпоративних інтересів. Ці важливі практичні аспекти формування внутрішньогосподарського контролю в системі корпоративної безпеки нами відображено у графічному вигляді (рис. 5.4).

Вважаємо за доцільне уточнити окремі моменти. Базовий етап формує уявлення про фактичний рівень внутрішньогосподарського контролю на підприємстві, можливість використання наявного досвіду та ресурсів, конкретизує очікувані результати.

Етап планування та узгодження, окрім визначення мети та окреслення завдань й вибору об'єктів контролю, передбачає розроблення плану та програми контролю. В плані повинні бути визначені послідовність здійснення, терміни та періодичність проведення контрольних процедур, а в програмі — робочі документи та показники, які будуть використані при здійсненні контролю.

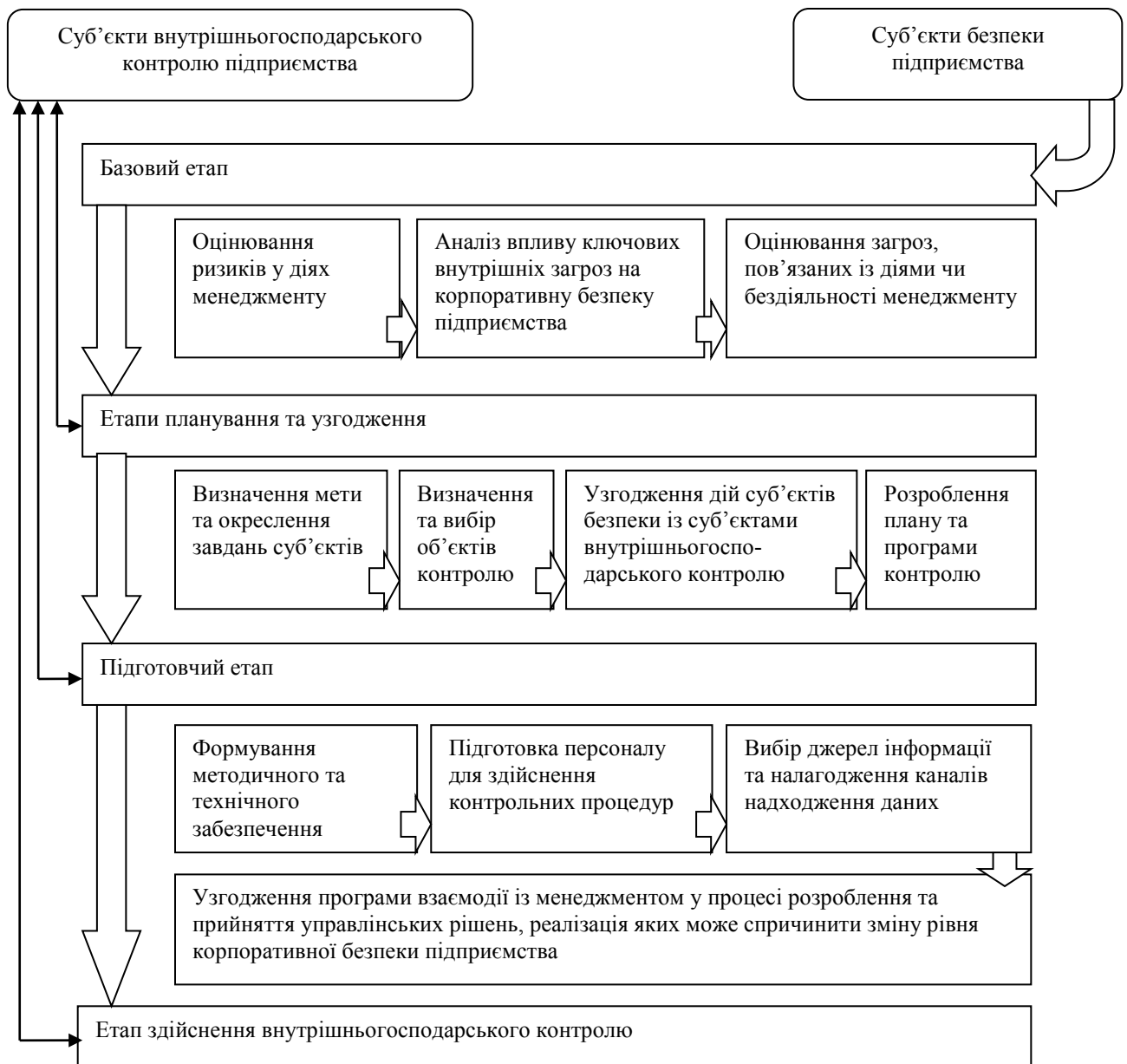


Рис. 5.4. Формування внутрішньогосподарського контролю в системі корпоративної безпеки підприємства, *сформовано автором*

Наявність підготовчого етапу обумовлено тим фактом, що внутрішньогосподарський контроль повинен бути безперервним, а відповідно матеріально й технічно забезпеченим на належному рівні. Очікуваний результат полягає не лише у виявленні відхилень, а перш за все у взаємодії із менеджментом з метою інформаційної підтримки їх впливу як суб'єктів управління на об'єкти із врахуванням безпекових аспектів реалізації кожного управлінського рішення.

Розвиток внутрішньогосподарського контролю як складової системи корпоративної безпеки безпосередньо залежить від здатності вирішити ряд ключових проблем на етапі його реалізації:

— розроблення методології його проведення, яка б дозволяла виконати поставлені завдання при наявному ресурсному та організаційному забезпеченню. Важливо, що унікальність системи корпоративної безпеки кожного окремого підприємства вимагає створення такої методології не лише в індивідуальному порядку, але й систематичного удосконалення внаслідок швидкої зміни умов функціонування та процесів розвитку суб'єкта господарювання;

— підготовка та підвищення кваліфікації працівників, задіяних у процесі внутрішньогосподарського контролю. Поруч із автоматизацією управління й активнішим застосуванням персональних комп'ютерів та удосконаленням програмного забезпечення, оцінити результативність дій та можливі наслідки реалізації певних рішень окремих виконавців у складі чисельної групи управлінського персоналу здатна лише людина. Відтак результативність контрольних процедур у значній мірі залежить від вмотивованості та компетентності кожного суб'єкта контролю;

— суб'єкти безпеки повинні не лише співпрацювати, але й активно використовувати кадрові, матеріальні та інформаційні ресурси інших підрозділів підприємства, які задіяні в процесі внутрішньогосподарського контролю, що забезпечить не лише ефективніше використання ресурсів, але й уможливить здійснення подвійного контролю, що позитивно вплине на кінцевий результат. Вважаємо за доцільне наголосити на необхідності побудови організаційної моделі, яка б сприяла узгодженню взаємодії між усіма структурними підрозділами, задіяними у внутрішньогосподарському контролі на підприємстві.

Узагальнюючи можна стверджувати, що використання внутрішньогосподарського контролю в процесі забезпечення корпоративної

безпеки сприятиме розвитку системи корпоративної безпеки промислових підприємств.

Поруч із внутрішньогосподарським контролем нами, як складову внутрішньокорпоративного контролю, розглянемо внутрішній аудит, історія розвитку якого в Україні є доволі короткою — з 1998 р. Якщо ж взяти до уваги досвід інших країн, то доцільно перш за все вказати, що термін «аудит» походить від латинського слова «audio», яке сприймається як «слухати», або дії особи, що вислуховує, чує. Саме так називали старшого учня в класі, в обов'язки якого входило здійснення перевірки сприйняття матеріалу іншими учнями, що подавав вчитель на лекціях. У подальшому аудиторами почали називати фахівців, які здійснювали перевірку діяльності підприємств. На першому етапі йшлося про виключно зовнішній аудит, а перевірка полягала у вивірненні бухгалтерських документів на предмет відображення у них усіх активів, які належали та використовувалися підприємством. Лише в 40-х роках з'явилася потреба у розвитку внутрішнього аудиту як такого, що забезпечував виявлення шахрайства та незаконного використання активів підприємства зі сторони управлінського персоналу. Окрім цього, поступово сформувалася думка, що наявність внутрішнього аудиту забезпечує довіру зовнішніх аудиторів до фінансової звітності такого підприємства. Оминаючи розгляд основних етапів розвитку внутрішнього аудиту в інших країнах, зазначимо, що сьогодні такі служби створені та функціонують у структурах 80% компаній у Німеччині та Великобританії. В Україні лише 20 березня 1998 року було затверджено «Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України» № 114, згідно якого «... внутрішній аудит як система контролю за діяльністю комерційного банку створюється в Україні для оцінки й удосконалення системи внутрішнього контролю банків та мінімізації витрат на неї» [190]. Сьогодні внутрішній аудит є обов'язковим для банків, державних та бюджетних установ, а також фінансових установ, що чітко регламентовано нормативною базою їх діяльності. Поширення цей вид контролю набув і в підприємствах з іноземним капіталом, де власники-

іноземці прагнуть зберегти контроль над діями менеджменту саме через створення незалежних контролюючих служб.

Обмежений інтерес власників бізнесу до застосування внутрішнього аудиту не сприяє інтенсивності теоретичних розробок у цій сфері. Поруч з цим доцільно визначити наявність кількох підходів до трактування терміну «внутрішній аудит». Перший підхід передбачає ототожнення внутрішнього аудиту із внутрішньогосподарським контролем. З цією позицією можна погодитися в тій частині, що обидва названих види контролю мають схожі функції, що передбачають спостереження та перевірку за діяльністю підприємства. Поруч з цим, як відзначалося вище, внутрішньогосподарський контроль застосовується усіма структурними підрозділами підприємства з метою ефективнішого використання наявних ресурсів, коли внутрішній аудит — спрямований на перевірку системи контролю.

Другий підхід, прихильником якого є П. Пономаренко, передбачає визначення внутрішнього аудиту через «... перевірку дотримання встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку і надійності функціонування внутрішнього контролю» [32, с. 351]. На нашу точку зору, такий підхід обмежує поле застосування внутрішнього аудиту виключно сферою бухгалтерського обліку та не конкретизує суб'єктів контролю. Третій підхід можна вважати комплексним, адже у ньому автори, до числа яких належать Л. Вітюк та Л. Гайдай, врахували особливості інших підходів та подають внутрішній аудит як «... регламентовану внутрішніми документами підприємства сукупність процедур внутрішнього контролю ланок управління і різних аспектів діяльності підприємства, які здійснюються спеціалізованим відділом або окремою посадовою особою з метою допомоги органам управління в ефективному внутрішньому контролі» [43, с. 23].

Виявлені відмінності у підходах до тлумачення суті внутрішнього аудиту можна пояснити різними етапами його еволюційного розвитку в умовах саме українських підприємств, тобто від виконання завдань по перевірці звітності і збереження майна до спостереження за системою

внутрішнього контролю та наданні необхідної допомоги вищій ланці менеджменту.

Зважаючи на те, що нами задекларовано розроблення методичних засад формування та розвитку внутрішнього аудиту в системі корпоративної безпеки підприємства, то вважаємо за доцільне виділити позицію стосовно внутрішнього аудиту, яка безпосередньо пов'язана із діяльністю корпорацій. Так, А. Санін доводить, що внутрішній аудит «... стає невід'ємною частиною якісного корпоративного управління, а відтак одним з основних заходів контролю на підприємстві ... його наявність на підприємстві є оптимальним контрольним заходом для власників, що не приймають безпосередньої участі в управлінні компанією ... бере участь у вдосконаленні процесів управління ризиками, контролю і корпоративного управління» [222, с. 34]. Вважаємо, що позицію А. Саніна щодо можливості використання внутрішнього аудиту для контролю власників за функціонуванням підприємства доцільно використати в процесі забезпечення корпоративної безпеки, адже це сприятиме зменшенню ризиків виникнення конфліктів між акціонерами та менеджментом. Ця позиція відповідає твердженням Л. Сухарева щодо основного завдання внутрішнього аудиту, яке можна визначити як «... забезпечення корпоративних прав акціонерів, тобто захист інтересів власників корпорації щодо раціонального використання капіталу» [235, с. 55].

Доведена науковцями необхідність проведення внутрішнього аудиту, як засобу захисту інтересів власників, мотивувала до розгляду можливості створення окремих підрозділів в умовах промислових підприємств. Поруч з цим використання наявних розробок, які передбачають підпорядкування такого підрозділу фінансовому директору чи головному бухгалтеру, не сприяє незалежності в його роботі, а результати не зменшують ризики виникнення корпоративних конфліктів між власниками та менеджментом. У цьому контексті вважаємо за доцільне погодитися із позицією І. Дмитренко щодо необхідності, відповідно до положень Закону України «Про акціонерні

товариства» [73, с. 45], створення аудиторського комітету із підпорядкуванням йому служби внутрішнього аудиту. За таких умов можлива ситуація, коли підрозділ внутрішнього аудиту, будучи незалежним від управлінського персоналу, забезпечить якісну оцінку дій менеджменту, що, у свою чергу, сприятиме досягнення підприємством інтересів власників.

Враховуючи важливість служби внутрішнього аудиту для забезпечення корпоративної безпеки підприємства, нами пропонується послідовність внесення змін у функціонування такого підрозділу, або ж створення такого за умови відсутності (рис. 5.5).

На першому етапі доцільно доповнити перелік визначених завдань для служби внутрішнього аудиту тим, які безпосередньо стосуються процесу забезпечення корпоративної безпеки підприємства.

Доречним буде застереження, що нами не відкидаються інші завдання, пов'язані із функціонуванням служби внутрішнього аудиту, але в контексті пошуку шляхів вирішення проблем забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств, вони втрачають першочерговість.

У наукових колах точаться дискусії про доцільність формування служби внутрішнього аудиту. Вважаємо, що для забезпечення корпоративної безпеки такий підрозділ є обов'язковим. Окрім цього, зауважимо, як було обґрунтовано вище, його діяльність не буде дублювати функції служби безпеки, а виконання визначених вище завдань формуватиме необхідне інформаційне підґрунтя для оцінювання корпоративної безпеки та розроблення найбільш доцільних захисних заходів.

Певної уваги потребує питання вибору організаційної структури служби внутрішнього аудиту. Традиційно в науковій літературі виділяють три способи: створення власного підрозділу, використання аутсорсингу або ж застосування косорсингу. Кожен із способів характеризується певними перевагами та недоліками. Вважаємо за доцільне при розгляді кожного із варіантів брати за основу саме можливість виконання завдань, які пов'язані із забезпеченням корпоративної безпеки.

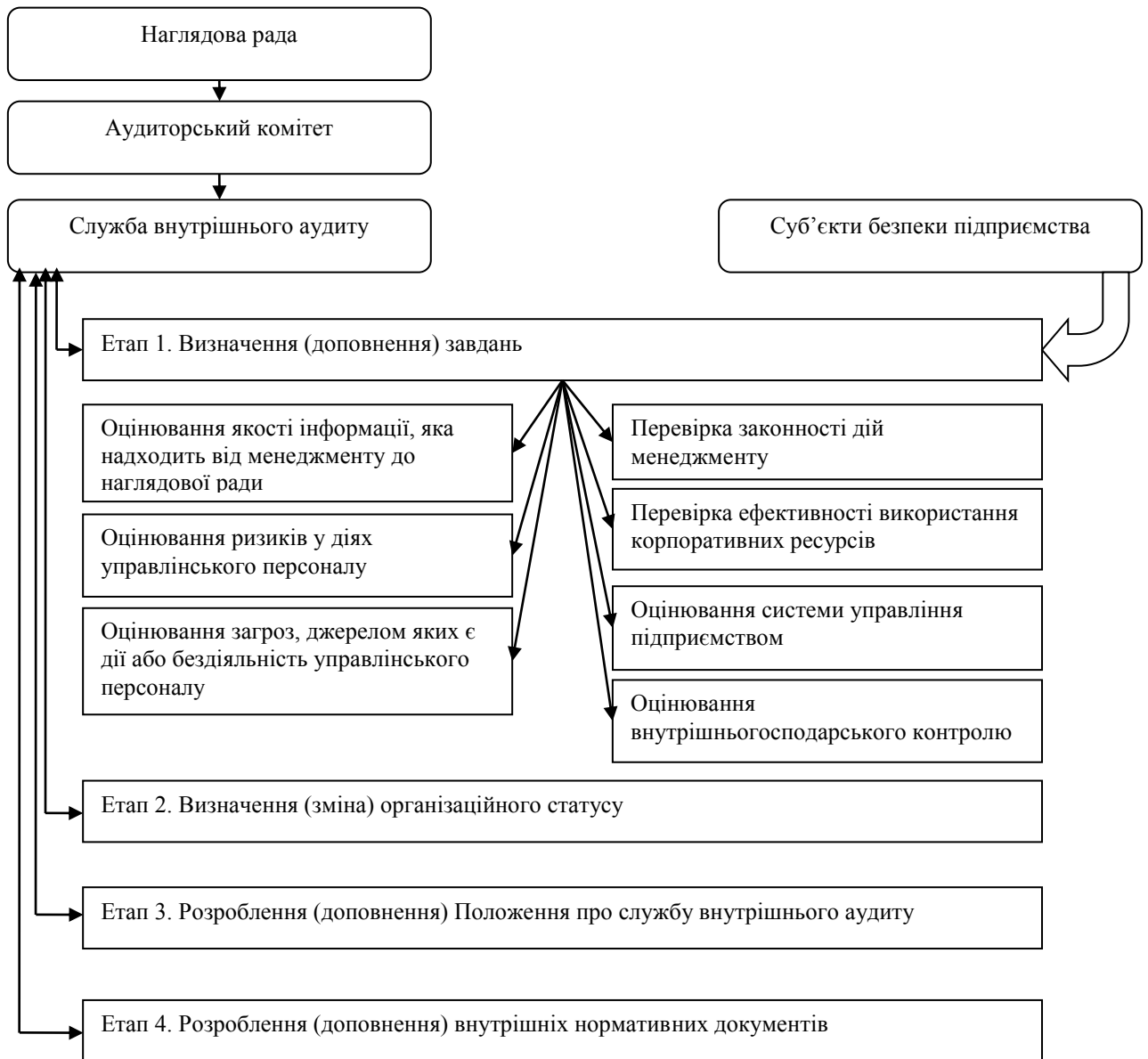


Рис. 5.5. Формування внутрішнього аудиту в системі корпоративної безпеки підприємства, *сформовано автором*

Так створення власного підрозділу потребує менше витрат на організацію та функціонування, працівники більш компетентні в особливостях фінансово-господарської діяльності підприємства, але такий підрозділ фактично або ж опосередковано тісно пов'язаний із управлінським персоналом, тобто не є у достатній мірі незалежним. Другий спосіб, який передбачає отримання послуг аутсорсингу, вимагає більших фінансових

витрат, але за рахунок незалежності фахівців, задіяних у спостереженні та перевірках, сприяє отриманню об'єктивнішої інформації. Третій спосіб, який полягає у використанні послуг косорсингу, можна вважати комбінацією із перших двох, коли частину завдань виконують власні співробітники підприємства, а іншу — експерти спеціалізованої компанії. Результативність застосування третього способу в значній мірі залежить від рівня організації та планування кожної контрольної процедури.

Узагальнюючи можна стверджувати, умови функціонування кожного окремого підприємства будуть визначати можливість і доцільність використання одного із варіантів організації внутрішнього аудиту, але пріоритетність повинна надаватися незалежності роботи у виконанні кожного завдання як важливої умови своєчасного виявлення та відстеження зміни негативного впливу ключових внутрішніх загроз на корпоративну безпеку підприємства.

У Положенні про службу внутрішнього аудиту повинні бути чітко визначені права, обов'язки та відповідальність внутрішніх аудиторів. Зважаючи, що поруч із забезпеченням незалежності функціонування служби безпеки, важливою є чітка регламентація взаємодії із усіма структурними підрозділами, рівень доступу до усіх інформаційних ресурсів, внутрішньої документації, організації та проведення перевірок.

Уникнення конфліктних ситуацій між аудиторами та управлінським персоналом можливе завдяки розробленню внутрішньої нормативної документації, яка повинна включати методику проведення перевірок. Доцільно зауважити, що розроблені методики, повинні враховувати специфіку фінансово-господарської діяльності підприємства та відповідати Міжнародним стандартам аудиту.

Узагальнюючи, вважаємо за доцільне здійснити уточнення окремих базових позицій внутрішньогосподарського контролю та внутрішнього аудиту як складових системи корпоративної безпеки підприємства (рис. 5.6).

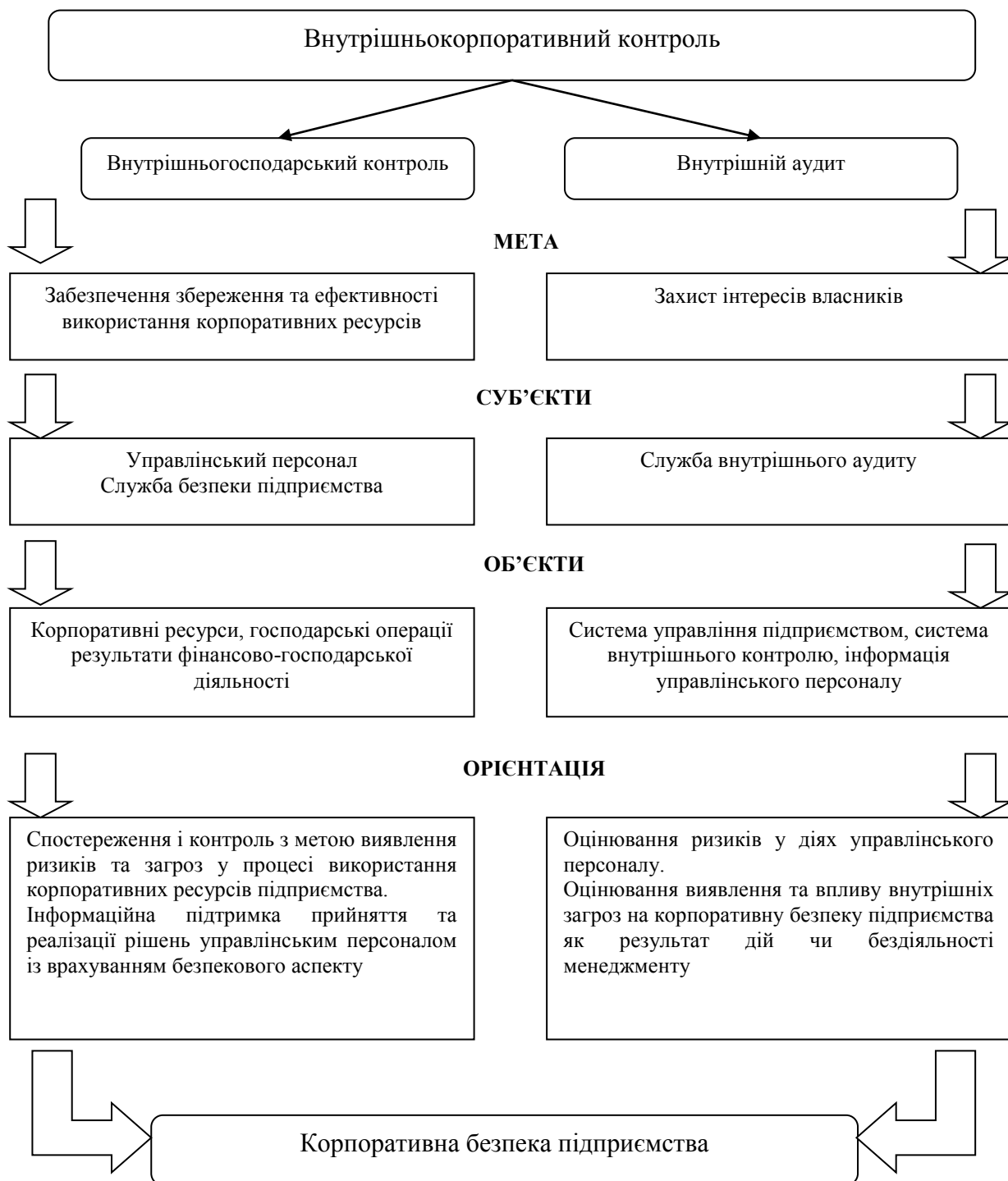


Рис. 5.6. Основні характеристики складових внутрішньокорпоративного контролю в системі корпоративної безпеки підприємства, *сформовано автором*

Формування та розвиток внутрішньокорпоративного контролю шляхом створення або ж доповнення завдань існуючих підрозділів внутрішньогосподарського контролю та внутрішнього аудиту спрямовані на

інформаційну підтримку дій суб'єктів безпеки щодо забезпечення корпоративної безпеки. Застосування сформованого теоретико-методологічного підґрунтя в умовах кожного промислового підприємства повинно сприяти зменшенню ризиків виникнення корпоративних конфліктів, забезпеченню збереження й збільшенню ефективності використання корпоративних інтересів та посиленню захисту інтересів власників.

5.2. Технологія розвитку корпоративної культури як складова процесу забезпечення корпоративної безпеки підприємства

Пріоритетність вирішення важливої проблеми забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств стимулює до пошуку все нових напрямів. Одним з яких можна вважати розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура існує в умовах будь-якого підприємства, з моменту його створення і до ліквідації, незалежно чи їй приділяється необхідна увага зі сторони керуючої системи чи вона формується спонтанно під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Відмінність полягає в тому, що при здійсненні цілеспрямованих дій по її формуванню та розвитку вона виконує роль важливого стратегічного інструменту розвитку бізнесу, застосування якого не лише сприяє об'єднанню усіх працівників для досягнення цілей, але й усвідомленню учасниками важливості захисту свого робочого місця та підприємства загалом як частини власного життєвого простору.

Останні кілька десятиків років ознаменувалася на українських підприємствах поступовою руйнацією створеної під впливом комуністичної ідеології життєвого взаємозв'язку між працівником та підприємством. Існуючі обмеження щодо вибору професії, місця навчання, примусове скерування на перше робоче місце та обмеження в кар'єрному зростанні, які залежали від національності та соціального статусу батьків, суттєво впливали

на поведінку, ступінь досягнення певних творчих та виробничих результатів, здатність у повній мірі реалізувати свої здібності та досягнути особистих інтересів. Приватизаційні процеси, розвиток малого бізнесу та посилення міграційних процесів унеможливили застосування інструментів планової економіки, але на заміну їм не були створені нові, тобто вони з'явилися, але не стали інструментами управління. Для прикладу, сьогодні одночасно використовуються такі терміни-синоніми як «культура», «культура підприємства», «культура організації», «організаційна культура», «управлінська культура», «виробнича культура», «підприємницька культура», «культура трудових відносин», «корпоративна культура», «культура фірми (фабрики)» і т.д. Окрім хаотичного застосування та більш ніж загального уявлення про можливість узгодженої взаємодії між менеджерами та іншим персоналом підприємства усі перелічені терміни нічого не дають. Відповідно відсутність належного теоретичного підґрунтя гальмують процеси формування та розвитку корпоративної культури на практиці. Питання ж посилення корпоративної безпеки за рахунок корпоративної культури можна вважати малодослідженим, що актуалізує необхідність наукового пошуку.

В наукових публікаціях щодо історичних коренів виникнення та розвитку корпоративної культури згадуються три найбільш значущі історичні події. Перша полягає у тому, що термін «корпоративна культура» був застосований ще у XIX ст. відомим німецьким військовим Г. фон Мольтке, яким він охарактеризував взаємовідносини між офіцерами. Друга — пов'язана із результатами експерименту Е. Мейо, який проводився упродовж п'яти років, починаючи із 1927-го, в умовах компанії «Вестерн Електрик», а його результати дозволили виявити та обґрунтувати сутність таких явищ як «поведінка індивідуума в компанії» та «почуття групової причетності», що стало основою для розгляду ролі кожної окремої особистості в результатах функціонування компанії. Третя, яка датується другою половиною XX ст., визначає початок зосередження уваги

представників різних наукових шкіл на визначенні суті корпоративної безпеки та її впливу на результати діяльності корпорацій. У межах третьої події, спираючись на методологічні засади стратегічного менеджменту, постулати теорії організації та теоретичне підґрунтя організаційної поведінки, була сформована концепція корпоративної культури. Оскільки усі перелічені історичні події є загальновідомими, вважаємо за доцільне приділити увагу тим, які не часто згадуються в науковій літературі, але також мали суттєвий вплив на розвиток теорії корпоративної культури. В цьому контексті доцільно згадати зусилля Р. Оуена щодо зміни філософії організації виробничого процесу. Саме він поставив під сумнів доцільність тривалості робочого дня в межах 10–16 годин, а робочого тижня — 7 днів. Доцільно процитувати фразу Р. Оуена — «... Вісім годин роботи, вісім годин відновлення, вісім годин відпочинку» [153, с. 68], яка в подальшому була застосована на практиці Г. Фордом. Проведене у 1914 р. на заводах Г. Форда скорочення робочого дня у поєднанні із збільшенням у двічі заробітної плати, попри скептичні думки критиків, дало ефект, що полягав у зростанні продуктивності праці та обсягу отриманого прибутку у двічі. Саме результати цього сумнівного на той час експерименту підштовхнули корпорації-конкурентів до зміни своєї політики щодо персоналу, а для науковців сформували нові завдання, які полягає у вивченні впливу взаємовідносин між менеджерами та персоналом на результати діяльності компанії. Результатом наукового пошуку стало як обґрунтування пріоритетності для покращення результатів діяльності корпорацій не першочергове вирішення проблеми оновлення та збільшення технічного оснащення, а приділення уваги духовному життю колективу, визначення норм і правил поведінки, окреслення цінностей та відданості спільній справі.

Термін «культура підприємства» був вперше застосований М. Шерифом під яким він розумів «... соціальні правила поведінки працівників» [116, с. 28], тобто такі правила, що визначають їх взаємодію в певному середовищі, що не шкодять досягненню інтересів, а забезпечують реалізацію наявного

особистого потенціалу. У свою чергу, А. Файоль обґрунтовував взаємозв'язок між корпоративною культурою та корпоративним духом, доводячи пріоритетність його зміцнення та суттєвість впливу на управління підприємством. Використання цих постулатів дозволила в подальшому їх послідовникам обґрунтувати можливість застосування корпоративної культури для «зовнішньої адаптації», тобто забезпечити необхідний рівень ідентифікації та сприйняття дій працівників певної корпорації громадою, та «внутрішньої інтеграції» — узгодженої взаємодії усіх членів трудового колективу на партнерських засадах.

Важливим етапом у формуванні корпоративної культури стало розроблення етичних кодексів. Хоча вони найбільшого поширення набули у 80-х роках XX ст. серед компаній США, але ідея була частково запозичена в Японії. Саме японські корпорації сприяли поєднанню самурайської відданості із необхідністю досягнення поставлених виробничих завдань. Кожна компанія розробляє свій етичний кодекс, в якому враховано два ключові моменти: по-перше, це чітко виписані умови поведінки кожного працівника корпорації незалежно від його місця перебування, тобто на чи поза робочим місцем; по-друге, цей кодекс визначає засади розроблення та реалізації управлінських рішень менеджерами, в основі яких лежить повага та врахування особистих інтересів кожного виконавця. Можна стверджувати, що сьогодні етичні кодекси найбільших компаній виконують перш за все об'єднуючу функцію, яка забезпечує формування монолітного колективу одностайців, індивідуальні проблеми кожного з яких не можуть залишитися поза увагою інших, їх дії стосовно клієнтів характеризуються підвищеним почуттям відповідальності за кінцевий результат діяльності компанії.

Термін «корпоративна культура» передбачає поєднання слів «корпорація» та «культура». Якщо першому було приділено достатньо уваги у перших розділах наукової роботи, то друге — заслуговує хоча б на коротке з'ясування сутності як основи для формування теоретичного базису розвитку корпоративної культури промислових підприємств. Зазначимо, що одне із

перших застосувань терміну «культура» належить відомому оратору Марку Юлію Цезарю. В основі сучасного трактування лежить його переклад із латинської, який можна подати як поєднання синонімічних слів: «розвиток, освіта, виховання, догляд». У часи давнього Риму цей термін одночасно застосовували в двох сферах: у землеробстві — для обґрунтування важливості максимального приділення уваги обробітку землі, що мало сприяти збільшенню її родючості та зростанню урожайності; стосовно духовного розвитку особистості, яке мало забезпечити створення нових думок. Обидві ці сфери вважалися в однаковій мірі важливими для розвитку суспільства.

Сьогодні термін «культура» має більше 200 визначень, але попри суттєвий поступ у його сприйнятті в умовах третього тисячоліття все таки актуальними залишаються два підходи: діяльність людини, яка пов'язана із збереженням та розвитком цивілізації всупереч посиленню геополітичних процесів та порушенню природного балансу у впливі людини на природне середовище; адаптації особистості до середовища життєдіяльності, що супроводжується її збереженням, духовним збагаченням, примноженням творчих здібностей за рахунок взаємодії із подібними їх, об'єднаними певними умовними межами. Відповідно до цього розуміння, можна говорити не лише про певні етнічні межі культури, але й межі, які встановлюються кожною сучасною корпорацією. В межах корпорації внутрішній клімат, правила поведінки, наявність культу та зближення особистого та колективного буття формують специфічну корпоративну культуру, яка різниться від інших загалом та формує в кожному своєму представникові відмінні риси. Можна стверджувати, що певне поєднання обох підходів знайшло своє відображення в терміні «корпоративна культура», коли кожний індивід через свою працю отримує можливість саморозвитку та досягненню особистих інтересів за рахунок взаємодії із іншими, діяльність яких підпорядковується загальним цілям. У контексті цього можна говорити і про

можливість досягнення особистої безпеки, яка стає реальною завдяки приналежності до процесу забезпечення корпоративної безпеки.

Перш ніж зосередити увагу на характеристиці сучасних підходів до трактування корпоративної культури вважаємо за доцільне розглянути її структуру, зокрема в контексті забезпечення корпоративної безпеки. Такий крок викликаний тим фактом, що в науковій літературі наявний поверхневий підхід до розгляду корпоративної культури, тому концентрація уваги на структурі дозволить у подальшому чіткіше сформулювати уявлення та охарактеризувати процес її розвитку. В більшості публікацій одним із найбільш важливих складових вважається місія. З такою позицією складно погодитися, оскільки доцільно говорити скоріше про те, що місія визначає параметри формування корпоративної культури. Розроблена на перших етапах створення підприємства місія, із подальшим переглядом окремих елементів, визначає: призначення, пріоритети, загальні орієнтири, узгодженість інтересів учасників та напрями взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. Відповідно формування корпоративної культури відбувається із врахуванням місії. Наявність чітко визначеної місії сприяє групуванню акціонерів, менеджерів та працівників навколо узгоджених чітко визначених цілей функціонування підприємства, зменшує ймовірність виникнення внутрішніх суперечностей, а відтак й сприяє забезпеченню корпоративної безпеки.

Із місією тісно пов'язана така складова корпоративної культури як «цінності», тобто йдеться про набір ціннісних орієнтирів для великих та дрібних акціонерів, менеджерів різного рівня управління, усіх працівників. Цінності забезпечують зближення культури організації та духовного світу кожної особистості. Узгодженість таких ціннісних орієнтирів, що реалізується через дотримання встановлених кожною формальною та неформальною групою певних орієнтирів у поведінці, визначає можливість досягнення визначених цілей, а наявність відмінностей – виникнення конфліктів.

Правила і норми поведінки — складова корпоративної культури яка може бути за суттю формальною та неформальною. Перша формується шляхом розроблення внутрішніх вимог до поведінки, які узгоджуються із положеннями чинного законодавства, традиціями та звичаями місцевої громади, статутом підприємства і т.д., інколи їх ще визначають як «ідеальні», або ж «рекомендовані до застосування». Неформальні стають наслідком реалізації реальних цінностей усіх учасників корпоративних відносин. З точки зору забезпечення корпоративної безпеки, формальні правила і норми дозволяють зменшити ймовірність виникнення та посилення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, але наявність певної субкультури на підприємстві не може залишатися поза увагою суб'єктів безпеки, адже вона спричиняє поступову зміну внутрішнього клімату підприємства, зменшує рівень підконтрольності внутрішніх процесів, знижує ефективність застосування інструментів управління, в т. ч. й корпоративною безпекою.

Комунікації як складова корпоративної культури визначається не лише наявність формально сформованих каналів передавання вказівок щодо реалізації управлінських рішень та отримання зворотної інформації, але й інтенсивністю обміну думок між усіма членами корпоративних відносин. Формальні та неформальні комунікації забезпечують створення індивідуального та колективного уявлення, сприйняття певних подій та явища, які впливають на можливість досягнення індивідуальних на загальних інтересів. Відтак контроль та своєчасне отримання інформації по цих комунікаціях уможливорює визначення зміни рівня корпоративної безпеки на основі слабких сигналів, що суттєво збільшує ймовірність своєчасного прийняття та реалізації захисних заходів.

Доцільність віднесення мікроклімату до складових корпоративної культури обґрунтовується хоча б тим фактом, що в межах раніше охарактеризованої третьої історичної події первинним був розгляд не корпоративної культури, а корпоративного клімату. Сучасне ж трактування визначає більш загальним поняттям корпоративну культуру, а її складовою

— мікроклімат. З точки зору забезпечення корпоративної безпеки, мікроклімат характеризується певним рівнем взаємовідносин між усіма учасниками корпоративних відносин, що сприяє досягненню визначених цілей, або ж є середовищем виникнення та поширення конфліктних ситуацій. Окрім конфліктності при характеристиці мікросередовища доцільно говорити про ступінь задоволеності кожного учасника перебуванням у спільному середовищі, що визначається наявною системою матеріального та морального стимулювання та узгодженістю цінностей, наявністю етичного кодексу та результативністю роботи служби безпеки по контролю та припиненню конфліктних ситуацій.

Етичний кодекс як складова корпоративної культури є доволі новим явищем для українських корпорацій. Його наявністю в окремих компаніях є ознакою їх бажання застосовувати методи управління по аналогії із країнами з розвинутою економікою. Кожна корпорація розробляє власний етичний кодекс, відтак можна лише окреслити можливе наповнення, яке повинно включати певний перелік правил та норм поведінки по відношенню до колег, клієнтів, зовнішніх контрагентів і т.д., принципів кар'єрного зростання, ділового етикету, ставлення до майна підприємства загалом та оснащення й порядку на робочому місці, формування іміджу та захисту інтересів компанії, збереження комерційної таємниці тощо.

Останні два компоненти — традиції та символіка. Із перелічених вище складових саме ці в найбільшій мірі асоціюються представниками українських бізнес-кіл із корпоративною безпекою. Організація корпоративних свят, відвідин масових заходів, створення закритих клубів та інші заходи, які забезпечують об'єднання усіх учасників в одну команду, приналежність до якої визначається наявністю певних аксесуарів, зовнішнього одягу, прихильністю до способів самовираження і т.д., забезпечує посилення внутрішніх зв'язків та відчуття «єдиної команди» з її орієнтацією на досягнення загальних інтересів.

Здійснений огляд основних складових корпоративної культури дозволив представити їх можливий вплив на процес забезпечення корпоративної безпеки (рис. 5.7).

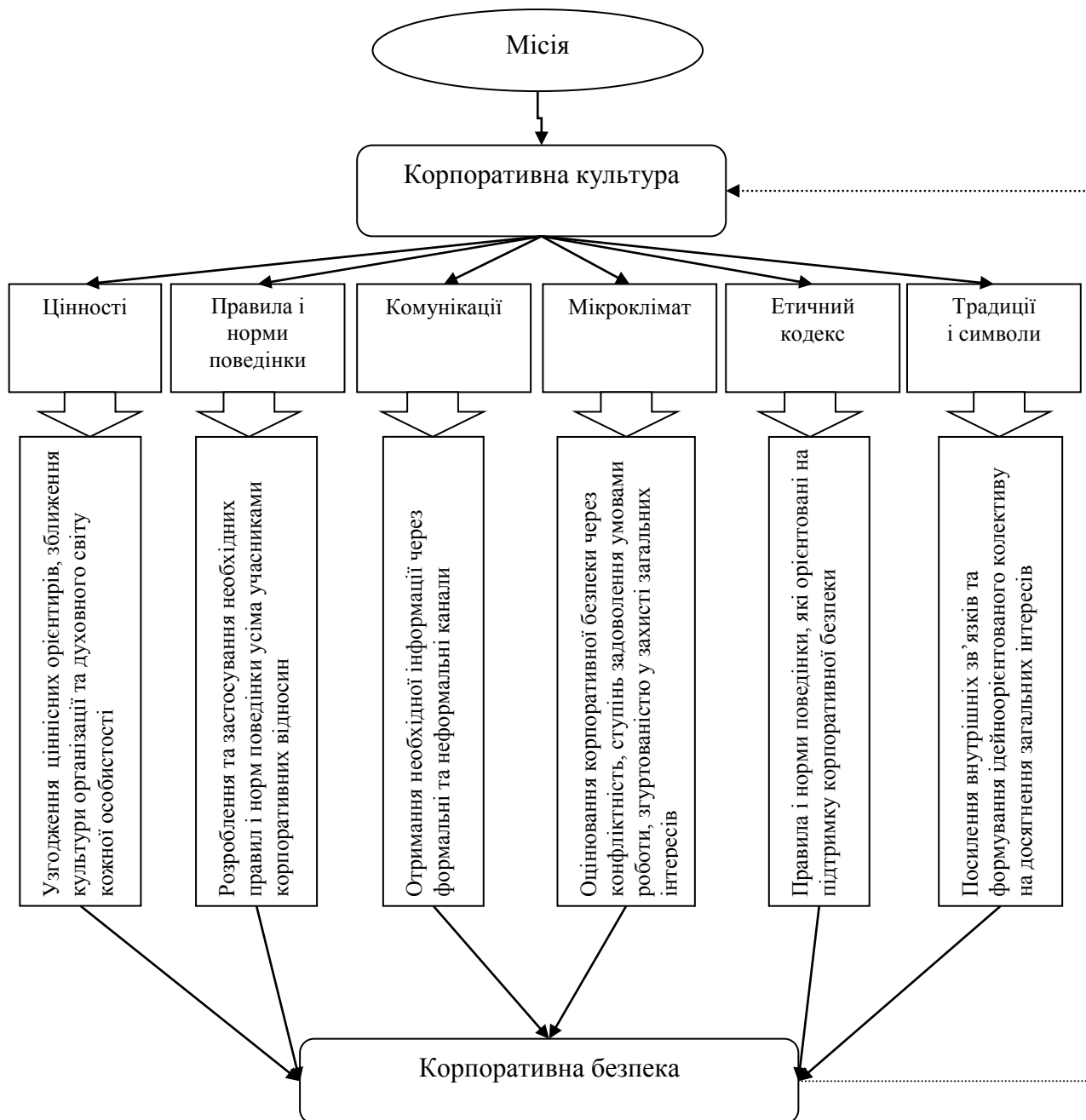


Рис. 5.7. Вплив складових корпоративної культури на процес забезпечення корпоративної безпеки, *розроблено автором*

Для чіткості сприйняття здійсненого та представленого в графічному вигляді узагальнення доцільно зробити ще й таке застереження, що

позитивний вплив усіх виділених складових корпоративної культури на процес забезпечення корпоративної безпеки можливих за умови цілеспрямованого формування та розвитку, в іншому випадку може йтися про відсутність результату, або ж про негативний вплив. Для прикладу, правила і норми, які фактично діють і є результатом дії неформальних груп можуть суттєво різнитися від тих, які розроблені та введенні в дію у межах підприємства. Наслідком такого розвитку подій є послаблення контролю над внутрішніми процесами, домінування індивідуальних інтересів над загальними та відсутність стимулів для досягнення визначених цілей, тобто формується основа для зниження рівня корпоративної безпеки підприємства.

Нами виділено також і зворотний зв'язок, який передбачає вплив суб'єктів безпеки на кожен складову корпоративної безпеки, але без реалізації цілеспрямованої політики на рівні акціонерів, наглядової ради та вищої ланки менеджменту щодо формування та розвитку корпоративної культури дії суб'єктів безпеки будуть малоефективними.

Сформований перелік основних складових створює певний фон для розгляду наукових підходів до трактування терміну «корпоративна культура». Додатково вважаємо за доцільне сконцентрувати увагу на двох важливих моментах: перші визначення цього терміну та взаємозв'язок між організаційною та корпоративною безпекою. Обидва цих моменти є визначальним для сучасного сприйняття та ролі в процесі забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств.

Одне із перших сучасних визначень корпоративної культури, яке було сформовано ще у 1952 р. належить Е. Джакусу, в якому він подає зазначений термін як «... образ мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють усі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїм» [326, с. 36]. У цьому визначенні акцентовано увагу на двох важливих моментах: корпоративна культура подається як «образ мислення і спосіб дії», яка повинна бути прийнятою новими членами команди для узгодженої

взаємодії. З такою позицією доцільно погодитися, оскільки саме момент входження нового працівника до складу трудового колективу провокує виникнення конфліктів, які негативно впливають на рівень корпоративної безпеки.

Серед інших визначень, які з'явилися у 80-х роках, коли увагу наукової спільноти була зосереджена на вирішенні проблеми корпоративної безпеки доцільно виділити лише кілька. Так, К. Голд визначає її сутність як «... унікальні характеристики організації, те, що відрізняють її від інших» [330, с. 14], акцентуючи увагу на особливостях корпоративної культури кожної корпорації. К. Шольц доводить, що зазначений термін потрібно визначати як «... неявна, невидима і неформальна свідомість організації, яка керує поведінкою людей, у свою чергу, сама формується під впливом їхньої поведінки» [305, с. 72]. З точки зору забезпечення безпеки таке трактування є особливо важливим, адже доводить, що поведінка кожного окремого працівника формується під впливом корпоративної культури, відтак належна увага та наявність дієвих інструментів може зменшити ймовірність виникнення внутрішніх загроз. Зазначене ще раз доводить, що суб'єкти безпеки повинні оцінювати та впливати на процес розвитку корпоративної культури.

Інший момент передбачає встановлення взаємозв'язку між організаційною та корпоративною культурою. Зазначимо, що наявні суттєво відмінні погляди. Один із підходів полягає в ототожненні організаційної та корпоративної культури. Його прихильниками можна вважати М. Камерона та Р. Куінна [309, с. 465], які обидва цих терміни застосовують для характеристики поведінки співробітників певної компанії, яка повинна бути регламентована певними нормами та правилами. Другий підхід обґрунтовує необхідність визначення корпоративної культури як частини організаційної. Такої точки зору дотримується Р. Акофф, який серед складових організаційної культури вирізняє: «...корпоративну, консультативну, партизанську та підприємницьку» [120, с. 12]. Третій підхід передбачає

визначення організаційної культури як підґрунтя для розвитку корпоративної, що обґрунтовують у своїх наукових дослідженнях Ж. Нестеренко та А. Капітанов. Четвертий підхід можна вважати як такий, що визначає необхідність розрізненого сприйняття організаційної та корпоративної культури. На нашу точку зору, історичні аспекти застосування терміну «корпоративна безпека» певним чином підштовхують до його застосування з орієнтиром на організаційну культуру, зокрема це стосується українських підприємств, які були застосовані до 90-х років. Корпоративна культура є новим поняттям, сприйняття якої в певній мірі буде ще певний час асоціюватися не лише із організаційною культурою, а й корпоративним кліматом, корпоративним духом і т.д.

Сучасні трактування терміну «корпоративна культура», як і уже вище розглянуті, певним чином різняться за рахунок акценту на окремих аспектах. Коротко охарактеризуємо сутність ключових підходів. Так, авторський колектив під керівництвом В. Воронкової [128, с. 36] доводить необхідність сприйняття корпоративної культури як «сфери менеджменту», що уможливорює об'єднати, згуртовувати персонал для виконання поставлених завдань, зокрема отримання прибутку. Доволі велика група науковців спільні у своїй позиції щодо необхідності визначення досліджуваного терміну як «системи цінностей» [207, с. 133], яка об'єднує не лише менеджерів та працівників, але й зовнішніх контрагентів, зокрема постачальників, клієнтів, представників місцевої громади і т.д. Присутні й вузькі трактування, які полягають у визначенні корпоративної культури як «...елементу для посилення мотивації працівників» [30, с. 133] або ж «...інструменту стратегічного розвитку» [221, с. 133].

Одним із найбільш оригінальних визначень можна вважати твердження С. Роббінса, згідно якого він його подає як «... спеціальний клей, що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення власних стандартів мислення й поведінки» [205, с. 256]. З точки зору забезпечення корпоративної безпеки, такий підхід не можна відкидати, адже в ньому

акцентовано увагу на можливості об'єднання усіх учасників для вирішення спільної проблеми. Важливо, щоб цією об'єднуючою проблемою стала корпоративна безпека, яку потрібно вирішити, для чого свідомо піти й на певний компроміс у досягненні особистих інтересів.

Окрім сформованих визначень корпоративної культури науковців, вважаємо за доцільне взяти до уваги й те розуміння, яке сформувалося на поточному етапі розвитку безпосередньо в підприємницькому середовищі. Беручи за основу думку Н. Фіщука та І. Ломачинської [248], нами було здійснено опитування учасників корпоративних відносин промислових підприємств щодо їх трактування суті корпоративної культури, результати якого представлено у графічному вигляді на рис. 5.8.



Рис. 5.8. Трактування терміну «корпоративна культура» в підприємницькому середовищі, доповнено автором на основі [30] (авторський внесок виділено - *)

На нашу думку, цікавим можна вважати позицію співробітників служби безпеки, які перш за все сприймають корпоративну культуру як інструмент, який можна використати для виконання поставлених перед ними завдань, отримати додаткові ресурси, або ж ефективніше використовувати наявні для реалізації захисних заходів.

Узагальнюючи можна стверджувати, що, з точки зору забезпечення корпоративної безпеки, корпоративну культуру можна вважати сукупністю зв'язків, які забезпечують, на основі системи матеріальних та духовних цінностей, узгодженість інтересів усіх зацікавлених внутрішніх та зовнішніх учасників, що формує основу для їх організаційної єдності в сприйнятті та виконанні цілей щодо безпечного функціонування та розвитку підприємства.

Сформоване визначення та викладені вище аргументи на користь тісного зв'язку між корпоративною культурою та корпоративною безпекою дозволяють сконцентрувати увагу на процесі розвитку корпоративної культури як важливого інструменту для суб'єктів безпеки в умовах високої нестабільності середовища функціонування та обмеженості ресурсного й організаційного забезпечення.

Розвиток корпоративної культури повинен полягати перш за все в уточненні цінностей, які прийнятні для акціонерів, менеджменту, працівників та інших учасників, та в загальному вигляді відображені в місії підприємства. Сам процес розвитку повинен здійснюватися відповідно до принципів. У науковій літературі домінує позиція, яка сформована В. Білою, О. Мукан, Р. Балою [19, с. 12] щодо необхідності дотримання загальних («... соціально-економічного та інтелектуального розвитку; всеохопленості та системності; вимірності та корисності; відкритості та постійного вдосконалення; координації; обов'язковості; винагороди; відповідності чинному законодавству» [19, с. 12]) та спеціальних («...вільного прояву; узгодженості та відповідності цілей; чіткості; особистісно-орієнтованого менеджменту; стосунків «керівник-працівник»; еталону» [19, с. 12]) принципів. У загальному погоджуючись із таким підходом, вважаємо, що акцент на

розвиток корпоративної культури з позиції забезпечення корпоративної безпеки вимагає не лише уточнення окремих принципів, але й формування групи спеціальних, які б враховували особливості дій суб'єктів безпеки (рис. 5.9).



Рис. 5.9. Принципи розвитку корпоративної культури, які сприяють забезпеченню корпоративної безпеки, *сформовано автором*

У сформованій сукупності принципів основний аспект зроблено на необхідності поступового доведення до відома кожного учасника, внесення змін у правила та норми корпоративної культури, які передбачають спільну відповідність за досягнення та підтримку необхідного рівня корпоративної

безпеки, яка сприяє функціонуванню та розвитку підприємства, а відтак й створює умови для досягнення індивідуальних та групових інтересів.

Поруч із принципами потрібно розглянути й функції, які уможлиблюють, за рахунок управління процесом розвитку корпоративної культури, виконання завдань у сфері корпоративної безпеки. В науковій літературі присутні позиції щодо функцій корпоративної культури, які певним чином різняться, але не враховують безпекові аспекти.

Узагальнюючи сутність корпоративної культури та корпоративної безпеки нами сформовано наступний перелік основних функцій:

- створення іміджу надійної та захищеної компанії;
- формування поведінки учасників через розроблення норм і правил (формальних та неформальних) для посилення уваги до процесу забезпечення корпоративної безпеки;
- посилення індивідуальної та групової відповідальності за реалізацію захисних заходів;
- налагодження співпраці із постачальниками, споживачами, місцевою громадою і т.д. для збереження взаємовигідної співпраці через узгодженість дій у сфері забезпечення безпеки бізнесу;
- формування спільних цінностей для посилення взаємодії між учасниками та послаблення внутрішньокорпоративних суперечностей;
- створення інформаційних каналів для своєчасної та адекватної реакції на зміну рівня корпоративної безпеки;
- спрощення процесу пристосування нових учасників до специфіки функціонування та відмінностей корпоративної культури підприємства.

Сформований перелік функцій ще раз доводить, що за рахунок цілеспрямованих дій щодо розвитку корпоративної культури суб'єкти безпеки мають можливість отримати багатопрофільний інструмент, який формує основу інформаційного забезпечення, гармонічність та монолітність учасників у досягненні загальних інтересів, підтримку зовнішніх контрагентів та зменшує ймовірність виникнення внутрішніх загроз.

У науковій літературі приділяється надзвичайно мало уваги процесу розвитку корпоративної культури. Можна відзначити позицію А. Полянської та О. Дюк, які для характеристики процесу формування виділяють наступні чотири рівні корпоративної культури на підприємстві: «...рівень корпоративної культури; традиції, звички, етика, мораль, відповідальність; рівень підсистеми управління людськими ресурсами; рівень системи управління підприємством» [188, с. 14]. З такою позицією можна погодитися лише частково, оскільки певні елементи корпоративної культури існують на будь-якому підприємстві, вони формуються інстинктивно, можуть мати неформальний характер. Окрім цього такий рівень як «традиції, звички, етика, мораль, відповідальність» — є складовою корпоративної культури, а не окремим рівнем.

При розгляді процесу формування корпоративної культури нечисленні публікації містять доволі схожу послідовність етапів. Так, позиція М. Кужелева полягає у необхідності послідовного проведення таких етапів як «... формування місії підприємства і визначення її базових цінностей; формалізація ієрархії і стандартів поведінки співробітників підприємства; формування традицій корпоративної структури; розроблення моделей поведінки і символіки підприємства» [133, с. 295]. На нашу думку, така позиція не може вважатися вірною, оскільки, як було доведено уже вище, місія не є складовою корпоративної безпеки, її визначають на перших етапах заснування підприємства; хибним є зведення формування корпоративної культури до встановлення традицій без попереднього дослідження існуючих формальних та неформальних елементів. Більш послідовно визначено етапи формування корпоративної культури у публікації Т. Башук, яка обґрунтовує необхідність здійснення «... аналізу внутрішніх організаційних процесів підприємства; аналізу психологічного клімату на підприємстві; формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей); формування правил поведінки працівників виходячи з базових цінностей, опис традицій та символів; впровадження моделі, підтримка

моделі» [20, с. 180]. У цьому підході акцентовано увагу на необхідності формування початкової інформаційної бази із подальшим моделюванням та впровадженням. Оскільки дисертаційна робота спрямована на розроблення методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки, то вважаємо за доцільне внести необхідні зміни в процес розвитку корпоративної культури для уточнення завдань суб'єктів безпеки (рис. 5.10).

Основними суб'єктами, які задіяні в процесі розвитку корпоративної культури нами були визначені: робоча група та служба безпеки підприємства. Їх взаємоузгоджені дії та співпраця із усіма учасниками, що повинна передбачати формування початкового інформаційного базису шляхом опитування акціонерів, менеджменту та всього персоналу підприємства, повинна сприяти досягненню поставленого завдання – розроблення та впровадження моделі нової корпоративної культури для підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення рівня корпоративної безпеки.

Збільшення результативності дій можливе завдяки ефективнішому використанню базових можливостей задіяних суб'єктів, зокрема працівників служби безпеки, які, маючи інформацію про фактичний стан соціально-психологічного клімату, можуть визначити основні внутрішні та зовнішні чинники, а також можливі бар'єри, що впливають на корпоративну культуру та можуть ускладнити процедуру впровадження нової моделі.

До зовнішніх чинників доцільно віднести як національну культуру, місцеві звичаї, соціокультурні якості трудових ресурсів, так і рівень агресивності бізнес-середовища, динаміку конкуренції, вплив кримінальних структур та тиск корумпованих представників влади.

Внутрішні чинники визначаються специфікою фінансово-господарської діяльності підприємства, масштабами, структурою акціонерного капіталу, професіоналізмом менеджменту, орієнтацією на досягнення стратегічних й тактичних цілей і т.д.

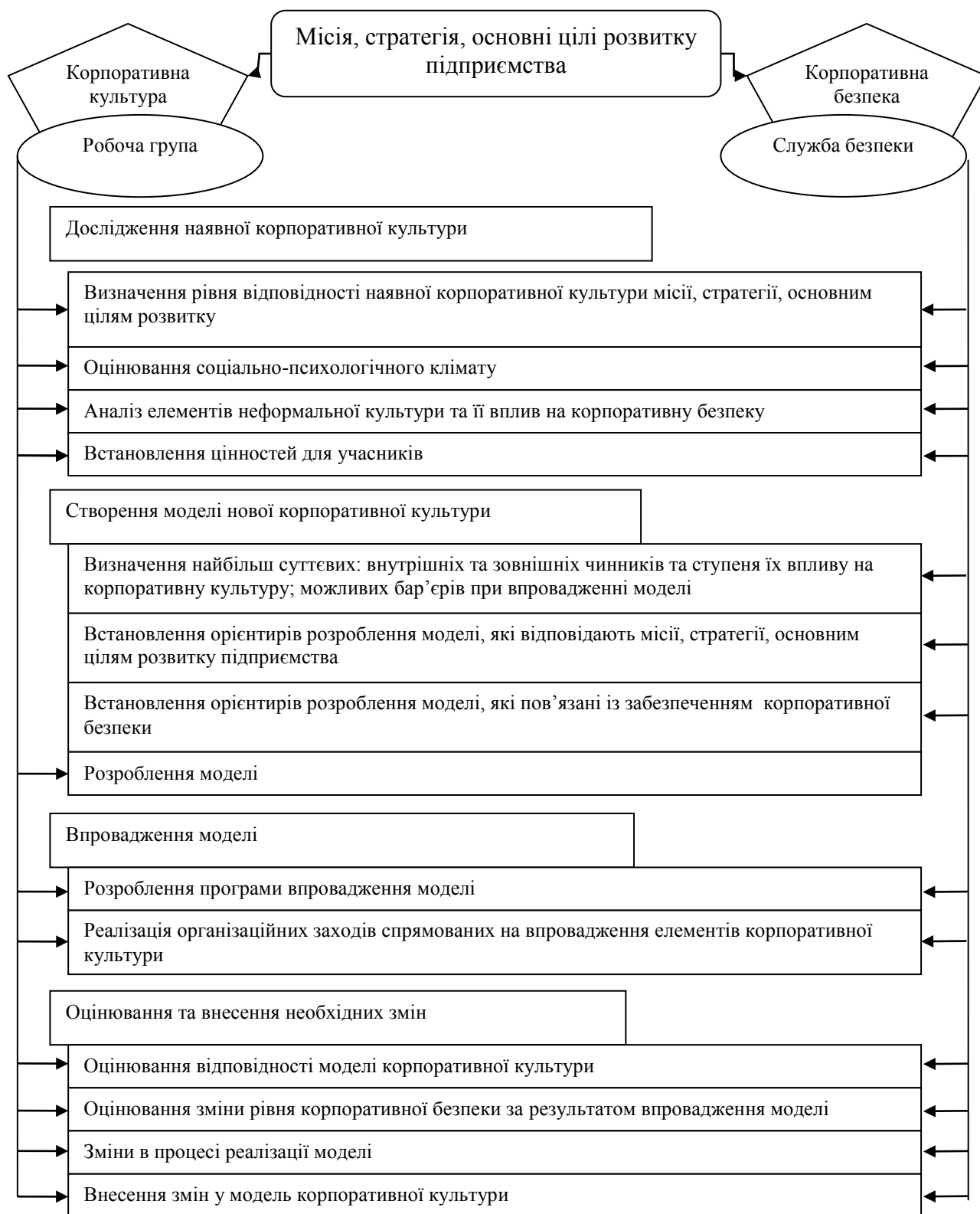


Рис. 5.10. Технологія розвитку корпоративної культури як складова процесу забезпечення корпоративної безпеки підприємства, *сформовано автором*

Врахування цих факторів є обов'язковим на усіх етапах розвитку корпоративної культури, оскільки забезпечує своєчасне внесення необхідних змін та збільшує ефективність використання корпоративної культури як стратегічно орієнтованого інструменту в управлінні, зокрема й корпоративною безпекою.

Визначення можливих бар'єрів сприяє збільшенню чіткості в розробленні програми впровадження моделі нової корпоративної культури, обґрунтуванні необхідного виділенні додаткових ресурсів, реалізації профілактичних заходів, зменшення або ж ліквідації. До переліку найбільш поширених бар'єрів можна віднести: опір змінам зі сторони працівників; незацікавленість менеджменту у виконанні додаткових функцій; відсутність необхідного обсягу ресурсів для впровадження моделі; неузгодженість та несинхронізованість у функціонуванні окремих підрозділів, тактичних завдань і стратегічних орієнтирів; складність «перехідного» періоду до моменту встановлення нової стабільності в фінансово-господарській діяльності та взаємовідносинах між усіма членами і т.д.

Потрібно зробити застереження, що процес створення моделі нової корпоративної культури є трудомістким, але більш складнішим є її застосування в умовах певного підприємства. Складність полягає у зміні наявної корпоративної культури, яка вкоренилася у свідомості кожного учасника, коли особисті цінності є узгодженими із загальними, а їх перегляд зустрічає спротив. Розроблена модель, яка не буде прийнята, усвідомлена та схвалена усіма учасниками може виявитися не життєздатною. Окрім цього впровадження моделі нової корпоративної культури може супроводжуватися виникненням субкультур, які характеризуються відмінними цінностями. З метою уникнення таких ситуацій важливим є розроблення можливих сценаріїв розвитку подій та планування раціонального використання наявного ресурсного й організаційного забезпечення.

Вважаємо за доцільне підкреслити, що процес розвитку корпоративної культури здійснюється не лише за активної участі співробітників служби

безпеки, але й передбачає прогнозування можливих змін рівня корпоративної безпеки при розробленні моделі, внесення необхідних коректив, якщо такі зміни можуть спричинити виникнення або ж посилення негативного впливу внутрішніх й зовнішніх загроз. Оцінювання результатів впровадження моделі передбачає не лише визначення динаміки змін та їх відповідності місії, стратегії та основним цілям розвитку, але й впливу на рівень корпоративної безпеки. Можна стверджувати, що жодні зміни в корпоративній культурі не можуть здійснюватися якщо вони послаблять корпоративну безпеку підприємства.

З позиції забезпечення корпоративної безпеки в процесі розвитку корпоративної культури суб'єкти безпеки повинні максимальну увагу приділити наступним моментам:

- виконання норм і правил корпоративної культури акціонерами, членами наглядової ради та менеджерами як взірць для наслідування працівниками;

- підбір та найм персоналу, що полягає в оцінюванні досвіду, кваліфікації, психологічної сумісності претендентів, виявлення можливих представників «групи ризику»;

- формування системи цінностей та забезпечення їх дотримання усіма учасниками;

- мотивації працівників, що передбачає внесення своєчасних та необхідних змін у систему мотивації для стимулювання продуктивної та творчої праці шляхом застосування матеріальних та нематеріальних форм;

- адаптація нових учасників (працівників, менеджерів, акціонерів) до корпоративної культури з метою зменшення часу пристосування та забезпечення спадковості трудових традицій;

- контроль персоналу, спрямований на зниження рівня конфліктності та забезпечення комфортності мікроклімату, зменшення плинності кадрів, виявлення фактів шахрайства та використання службового положення менеджментом;

— посилення зв'язків у «корпоративній родині» шляхом приділення уваги та допомоги у вирішенні проблем кожного окремого учасника.

Визначені моменти повинні входити до переліку завдань суб'єктів безпеки, що забезпечує підтримку та контроль за розвитком корпоративної культури. Відтак корпоративна культура виступає як інструмент корпоративної безпеки, але одночасно суб'єкти безпеки відіграють важливу роль в управлінні її розвитком. Корпоративну культуру не можна вважати розробленим в умовах певного підприємства внутрішнім правилом чи нормою для службового використання, які затверджуються раз на десять років. Це хибна позиція. Корпоративна культура є динамічною, активною, не завжди видимою частиною організації, яка формується усіма її учасниками. Враховуючи суттєвість впливу корпоративної культури на результати її діяльності, управління її розвитком неможливе без активної участі суб'єктів безпеки (рис. 5.11).

При оцінюванні ефективності впливу корпоративної культури на процес забезпечення корпоративної безпеки доцільно визначати наступні види ефекту:

— економічний, тобто підтримання корпоративної безпеки на визначеному рівні з меншими витратами на реалізацію захисних заходів завдяки унеможливленню виникнення корпоративних конфліктів як джерела появи та посилення внутрішніх загроз, а також посилення захисту підприємства від негативної дії зовнішніх загроз завдяки дотриманню спільної узгодженої позиції акціонерів, менеджменту працівників та інших учасників;

— ресурсний, зокрема кадровий, що полягає у можливості використання наявних ресурсів для реалізації певних захисних заходів;

— соціальний, тобто формування комфортних умов для усіх учасників, що сприяє зростанню взаємної довіри та передусє узгодженому досягненню загальних інтересів, зокрема матеріальних та духовних.



Рис. 5.11. Взаємоузгодженість розвитку корпоративної культури і забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств, *сформовано автором*

Потрібно зазначити, що серед розглянутих ефектів відсутні ті, які пов'язані із результатами діяльності підприємства, тобто покращення продуктивності праці, зростання фінансових результатів діяльності, підвищення трудового потенціалу і т.д., оскільки вони пов'язані із управління загалом. Інший аспект полягає в отриманні ефекту у вигляді посилення корпоративної культури, що передбачає збільшення прихильності її дотримання серед усіх учасників, визнання та здійснення рішучих дій у досягненні корпоративних цінностей, зменшення впливу окремих субкультур та посилення корпоративного духу, що в сукупності сприяє посиленню контролю за внутрішніми процесами підприємства, що суттєво сприяє суб'єктами безпеки у виконанні поставлених перед ними завдань.

Узагальнюючи доцільно ще раз підкреслити, що розвиток корпоративної культури в процесі забезпечення корпоративної безпеки орієнтований як інструмент стратегічного управління на досягнення довгострокових цілей шляхом розроблення, узгодження та здійснення реальних кроків усіма учасниками для досягнути корпоративних цінностей, об'єднання зусиль із суб'єктами зовнішнього середовища з метою створення безпечних умов для фінансово-господарської діяльності підприємства, зменшення ризиків та протидії загрозам, які виникають внаслідок наявності корпоративних суперечностей.

5.3. Стратегія забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств

Існуюча практика забезпечення корпоративної безпеки орієнтована на вирішення поточних проблем, тобто виявлення збитків фінансово-господарської діяльності підприємства та втрат майна з метою їх ліквідації та недопущення в подальшому. Фактично йдеться про розв'язання найбільш

складних поточних проблем, що не сприяє формуванню безпечних умов у середньо та довгостроковій перспективі.

Стабілізація функціонування промислових підприємств потребує розроблення та застосування стратегії забезпечення корпоративної безпеки, яка була би тісно пов'язана із стратегією економічного розвитку підприємства та формувала чіткий план реалізації захисних заходів із відповідним виділенням ресурсного та організаційного забезпечення.

Нашою метою є визначення основних підходів до вибору та реалізації гнучкої стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств.

В основі пропонованого для розгляду поняття *стратегія забезпечення корпоративної безпеки підприємства* лежить базовий термін *стратегія*. Коротко окреслимо зміну підходів до розуміння суті цього терміну. Термін *стратегія* походить від давньогрецького поєднання слів *stratos* і *agos*, що перекладаються як «армія» та «я керую», тобто йдеться про вміння керувати військовими підрозділами. До схожого висновку можна дійти взявши до уваги грецьке слово *strategy*, яким визначали «вміння генерала», вміння приймати рішення, а також англійське *general* — «воєначальник». Попри певні суперечки серед істориків щодо першості у застосуванні цього терміну історичними постатями, але усі вони пов'язані із військовою сферою. Так, думки з приводу стратегії знаходимо в рядках давньокитайського трактату «Мистецтво війни» Сунь-Цзи, який датується V ст. до н. е. Стратегічні підходи до розроблення планів завоювання нових територій демонстрував Олександр Македонський і Чингісхан.

У сфері управління термін *стратегія* почали вживати лише з 1920-х років. На перших етапах йшлося лише про стратегію управління ресурсами, із подальшою переорієнтацією на своєчасне формування умов швидкого реагування на можливу зміну впливу зовнішнього середовища. Концептуальні основи застосування стратегії в управління були розроблені А. Чандлером, К. Ендрюсом та І. Ансоффом у 1960-х роках. Основою

збільшення уваги до розроблення та реалізації корпораціями стратегії стало зростання рівня конкуренції між товаровиробниками, тобто перехід від конкуренції за рахунок ціни, до розроблення варіантів виживання підприємства в умовах швидкої та непередбачуваної зміни зовнішнього середовища функціонування. Відбувся поступовий перехід від планування на основі «ситуація, яка є» до «ситуація, яку хочемо отримати в майбутньому», тобто визначалися бажані орієнтири із подальшим моделюванням можливих варіантів їх досягнення. На нашу думку, цей аспект важливий, адже умови ведення бізнесу в Україні не можна вважати стабільними, скоріше навпаки, такими, що вимагають максимальної концентрації уваги управлінського персоналу на виживанні кожного суб'єкта господарювання.

Проведений аналіз дозволив виявити наявність відмінних точок зору щодо суті *стратегії*. Для потреб цього дослідження доцільно зосередити увагу лише на окремих з них, які в подальшому ляжуть в основу тлумачення поняття *стратегія забезпечення корпоративної безпеки підприємства*. Перший підхід визначає стратегію як засіб досягнення цілей. Основи цього підходу були закладені ще А. Чандлером, який представив стратегію як визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [317, с. 129].

Згідно другого підходу під стратегією розуміють встановлену послідовність дій. Такої точки зору, наприклад, дотримувався Б. Карлоф, в розмінні якого стратегія: «узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії» [109, с. 91]. Третій підхід пов'язує стратегії із прийняттям рішень. Цей підхід чітко прослідковується в науковому доробку І. Ансоффа, який визначає стратегію як один із декількох наборів правил прийняття рішень щодо поведінки організації в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства [8, с. 159]. Можна виділити і певний комплексний підхід, який не лише поєднує окремі елементи інших підходів, але суттєво

розширює межі застосування стратегії із врахуванням внутрішніх параметрів функціонування певного підприємства, зміну зовнішнього середовища, сприяє досягненню інтересів учасників економічних взаємовідносин. Так, М. Туленков визначає стратегію як установлену на доволі тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [244, с. 106].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що синтез цих підходів формує уявлення про стратегію як модель, яка, будучи прив'язаною до фактичних умов діяльності підприємства, забезпечує досягнення визначених цілей шляхом реалізації певної чітко обґрунтованої послідовності дій. Доцільно підкреслити, що в сфері забезпечення корпоративної безпеки стратегія не розглядається, адже сьогодні дії суб'єктів безпеки орієнтовані на ліквідацію наслідків негативної дії внутрішніх і зовнішніх загроз, стабілізацію ситуації, захист майна та збереження бізнесу у короткостроковій перспективі. Зважаючи на це доцільно визначити ключові методичні засади розроблення стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства:

- стратегія забезпечення корпоративної безпеки повинна узгоджуватися із стратегією розвитку підприємства. Узгодження полягає у врахуванні стратегії розвитку безпекових аспектів, а стратегія забезпечення корпоративної безпеки повинна передбачати заходи стосовно формування безпечних умов розвитку підприємства;

- стратегія забезпечення корпоративної безпеки повинна спиратися на фактичний рівень корпоративної безпеки, наявність ресурсного й організаційного забезпечення, які можна буде використати для розроблення та реалізації захисних заходів;

- стратегія забезпечення корпоративної безпеки має бути гнучкою. Зміна стратегії здійснюється за результатами оцінювання впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз;

— для вирішення проблеми недостатності достовірної інформації щодо зміни середовища функціонування у довгострокову періоді доцільно застосовувати прогнози.

Таким чином, стратегію забезпечення корпоративної безпеки підприємства можна трактувати як інструмент формування безпечних умов реалізації стратегії розвитку підприємства, який передбачає досягнення корпоративних інтересів через виконання завдань в межах системи корпоративної безпеки підприємства із врахуванням фактичного рівня корпоративної безпеки та можливої зміни впливу ключових внутрішніх і зовнішніх загроз. Деталізуємо сутність запропонованого визначення. У відповідності до фактичного рівня корпоративної безпеки (розрахункового значення інтегрального показника) пропонується три варіанти стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислового підприємства (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислового підприємства, сформовано автором

Рівень безпеки	Варіант стратегії	Ключові характеристики
Низький	Вживання	Адаптація до умов ведення бізнесу, концентрація уваги суб'єктів безпеки на збереження майна, захист корпоративних інтересів, ефективне використання корпоративних ресурсів, підтримка життєздатності підприємства
Середній	Стабілізації	Проведення змін, орієнтованих на відновлення стійкості та стабільності фінансово-господарської діяльності підприємства, зростання рівня безпеки та формування безпечних умов досягнення корпоративних інтересів
Високий	Підтримки	Збереження досягнутого рівня безпеки, контроль за рівнем впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, формування резервів

Нестабільні умови ведення бізнесу вимагають концентрації уваги не лише на виборі певної стратегії, але й на забезпеченні її реалізації.

Умови ведення бізнесу для більшості промислових підприємств можна вважати не лише складними, але в більшій мірі пов'язані із швидкою та непередбаченою зміною середовища функціонування. Для реалізації стратегії розвитку підприємства необхідні безпечні умови, досягнення яких потребує розроблення та застосування стратегії забезпечення корпоративної безпеки. Основою вибору одного із можливих варіантів стратегії є результати оцінювання корпоративної безпеки із подальшим корегуванням за рахунок систематичного визначення та ієрархічного впорядкування ключових зовнішніх та внутрішніх загроз. Тому наше дослідження спрямоване на формування концептуального підходу до розроблення тактики дій суб'єктів безпеки, як основи підтримання реалізації стратегії, виходячи із наявного ресурсного й організаційного забезпечення корпоративної безпеки промислового підприємства.

Для розв'язання завдання, що стоїть перед нами було застосовано метод аналізу ієрархій [211], що використовується й для розв'язання економічних задач (наприклад, [236 ; 263 ; 124 ; 268]).

Цей метод зручно застосовувати для побудови можливих сценаріїв майбутнього та прийняття управлінських рішень [97]. Метод аналізу ієрархій ґрунтується на врахуванні думок фахівців (експертів), сформованих за шкалою відносної важливості об'єктів від 1 до 9 [82], що вже застосовувалася у п. 3.3 для визначення вагомості ключових загроз корпоративній безпеці промислових підприємств.

Залучені для оцінки фахівці почергово парно порівнюють обрані об'єкти між собою. Особливістю застосованого метода є те що порівнюються об'єкти, поведінка яких не має точних числових оцінок. За такого порівняння найменш важливий об'єкт є одиницею, а більш важливий об'єкт складається з таких одиниць. Іншими словами парні порівняння дозволяють отримати більш точні характеристики об'єктів (їх ваги) на відміну від простого

визначення, що більш важливо, а що менш важливо з ряду порівнюваних об'єктів.

Перейдемо тепер до безпосереднього визначення стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства та визначення необхідних тактичних заходів для її реалізації у відповідності до зміни впливу основних внутрішніх та зовнішніх загроз. Необхідно вирішити завдання, у відповідності з ієрархією (рис. 5.12).

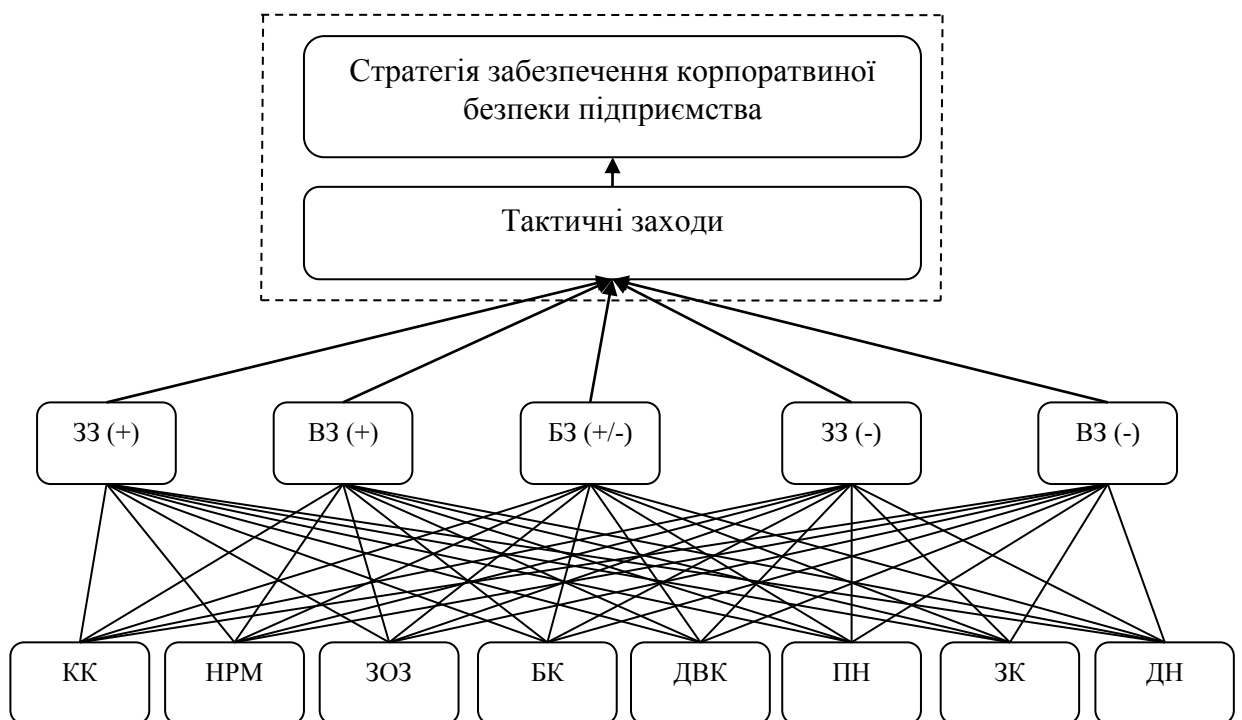


Рис. 5.12. Моделювання реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислового підприємства шляхом ієрархічного впорядкування зміни впливу ключових загроз, складено автором

де КК — наявність корпоративних конфліктів між акціонерами та менеджерами, мажоритаріями та міноритаріями; НРМ — недостатня ефективність функціонування корпорації в наслідок низької результативності дій менеджерів; ЗОЗ — високий ступінь фізичного та морального зносу основних засобів; БК — високий рівень залежності від банківських кредитів; ДВК — недостатня кваліфікація (дефіцит) кадрів; ПН — політична нестабільність і складні трансформаційні процеси в економіці; ЗК — зростання конкуренції зі сторони іноземних товаровиробників; ДН — зниження добробуту населення та купівельної спроможності споживачів

Вершиною якої є мета — «Реалізація стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства». Другий рівень вказаної ієрархії формують випадки змін впливу загроз корпоративній безпеці промислових підприємств (критерії). На третьому рівні знаходяться загрози, що більш детально описані вище, які найбільш суттєво впливають на фактичний рівень корпоративної безпеки, а їх зміна потребує уваги з точки зору можливості досягнення стратегічних цілей (див. п. 3.3). Для наочності представлення отриманих результатів, нами було вибрано одне із досліджуваних підприємств - ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш».

Перший крок — оцінка альтернативних сценаріїв. Залученим для оцінки

фахівцям необхідно провести $\frac{n \times (n-1)}{2}$ порівнянь, де n — кількість критеріїв на одному рівні. У нашому випадку п'ять випадків змін впливу загроз корпоративній безпеці промислових підприємств, відповідно, необхідно провести 10 порівнянь різних пар цих змін.

При побудові матриці парних порівнянь випадків змін впливу загроз корпоративній безпеці промислових підприємств вони порівнювалися парно по відношенню до загальної мети — реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства (табл. 5.2). Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь загроз бачимо в табл. 5.3.

Таблиця 5.2

Матриця парних порівнянь альтернативних сценаріїв розвитку ситуації, розраховано автором

ДН	ЗЗ(+)	ВЗ(+)	БЗ	ЗЗ(–)	ВЗ(–)
ЗЗ(+)	1	1	1	1	5
ВЗ(+)	1	1	1	1	1
БЗ	1	1	1	1	1
ЗЗ(–)	1	1	1	1	2
ВЗ(–)	1/5	1	1	1/2	1

Таблиця 5.3

Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь, що представлена у вигляді табл. 5.2, розраховано автором

w_i	w_1	w_2	w_3	w_4	w_5
S_j	0,267	0,196	0,193	0,222	0,122

Таблиця 5.4

Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь, що представлена у вигляді табл. 5.2, розраховано автором

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгодженості, CI	Рівень неузгодженості, CR
Результати обчислень	5,289	0,072	0,064

Проведені обчислення виконані коректно, оскільки значення найбільшого власного числа k_{max} , коефіцієнт узгодженості, CI і рівень неузгодженості, CR знаходяться в межах норми (див. табл. 5.4).

Другий крок — порівняння альтернативних сценаріїв. Оскільки в ієрархії присутні вісім основних загроз та п'ять варіантів зміни впливу, необхідно провести $n \times \frac{m \times (m-1)}{2}$, де m — кількість альтернатив, тобто необхідно порівняти 140 варіантів розвитку ситуації.

Варіанти розвитку ситуації (альтернативні сценарії розвитку) порівнюються відносно кожного з критеріїв. У даному випадку є тільки один рівень критеріїв, тому відбувається парне порівняння альтернатив за кожним з восьми критеріїв (див. табл. 5.5, 5.8, 5.11, 5.14, 5.17). Обчислення здійснювали за допомогою комп'ютерної програми наведеної в Додатку В — Імітаційне моделювання в системному аналізі методом бінарних порівнянь. Комп'ютерна програма.

Таблиця 5.5

**Матриця парних порівнянь загроз корпоративній безпеці
при посиленні впливу зовнішніх загроз, розраховано автором**

ЗЗ(+)	КК	НРМ	ЗОЗ	БК	ДВК	ПН	ЗК	ДН
КК	1	1	2	1	4	1/3	1/2	4
НРМ	1	1	1	1	1	1/4	1/3	5
ЗОЗ	1/2	1	1	1	1	1/6	2	7
БК	1	1	1	1	1	1/5	1/4	4
ДВК	1/4	1	1	2	1	1/7	1/6	8
ПН	3	4	6	5	7	1	3	6
ЗК	2	3	1/2	4	6	1/3	1	5
ДН	1/4	1/5	1/7	1/4	1/8	1/6	1/5	1

Таблиця 5.6

**Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь, що представлена
у вигляді табл. 5.5, розраховано автором**

u_{1j}	u_{11}	u_{12}	u_{13}	u_{14}	u_{15}	u_{16}	u_{17}	u_{18}
S_j	0,117	0,085	0,096	0,077	0,064	0,368	0,172	0,021

Таблиця 5.7

**Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь,
що представлена у вигляді табл. 5.5, розраховано автором**

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгод- женості, CI	Рівень неузгод- женості, CR
Результати обчислень	8,986	0,141	0,099

Таблиця 5.8

**Матриця парних порівнянь загроз корпоративній безпеці
при посиленні впливу внутрішніх загроз, розраховано автором**

ВЗ(+)	КК	НРМ	ЗОЗ	БК	ДВК	ПН	ЗК	ДН
КК	1	2	3	7	4	5	8	9
НРМ	1/2	1	2	6	3	4	7	8
ЗОЗ	1/3	1/2	1	5	1	3	6	7
БК	1/7	1/6	1/5	1	1	1	2	3
ДВК	1/4	1/3	1	1	1	2	5	6
ПН	1/5	1/4	1/3	1	1/2	1	4	5
ЗК	1/8	1/7	1/6	1/2	1/5	1/4	1	4
ДН	1/9	1/8	1/7	1/3	1/6	1/5	1/4	1

Таблиця 5.9

**Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь, що представлена
у вигляді табл. 5.8, розраховано автором**

u_{2j}	u_{21}	u_{22}	u_{23}	u_{24}	u_{25}	u_{26}	u_{27}	u_{28}
S_j	0,339	0,238	0,151	0,054	0,103	0,067	0,030	0,018

Таблиця 5.10

**Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь,
що представлена у вигляді табл. 5.8, розраховано автором**

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгод- женості, CI	Рівень неузгод- женості, CR
Результати обчислень	8,505	0,072	0,051

Таблиця 5.11

Матриця парних порівнянь загроз корпоративній безпеці
при незмінному впливі зовнішніх і внутрішніх загроз, розраховано
автором

БЗ	КК	НРМ	ЗОЗ	БК	ДВК	ПН	ЗК	ДН
КК	1	2	4	3	5	7	6	8
НРМ	1/2	1	3	6	4	2	5	5
ЗОЗ	1/4	1/3	1	4	2	2	3	3
БК	1/3	1/6	1/4	1	1/3	1/5	2	1
ДВК	1/5	1/4	1/2	3	1	1/3	2	2
ПН	1/7	1/2	1/2	5	3	1	4	4
ЗК	1/6	1/5	1/3	1/2	1/2	1/4	1	1
ДН	1/8	1/5	1/3	1	1/2	1/4	1	1

Таблиця 5.12

Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь, що представлена
у вигляді табл. 5.11, розраховано автором

u_{3j}	u_{31}	u_{32}	u_{33}	u_{34}	u_{35}	u_{36}	u_{37}	u_{38}
S_j	0,345	0,231	0,123	0,041	0,068	0,118	0,036	0,038

Таблиця 5.13

Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь,
що представлена у вигляді табл. 5.11, розраховано автором

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгодженості, CI	Рівень неузгодженості, CR
Результати обчислень	8,596	0,0856	0,060

Таблиця 5.14

**Матриця парних порівнянь загроз корпоративній безпеці
при послабленні впливу зовнішніх загроз, розраховано автором**

ЗЗ(–)	КК	НРМ	ЗОЗ	БК	ДВК	ПН	ЗК	ДН
КК	1	1	2	1	3	1/2	1	3
НРМ	1	1	1	1	2	1/3	1/2	4
ЗОЗ	1/2	1	1	2	1	1/5	1	6
БК	1	1	1/2	1	4	1/4	1/3	3
ДВК	1/3	1/2	1	1/4	1	1/6	1/5	7
ПН	2	3	5	4	6	1	2	5
ЗК	1	2	1	3	5	1/2	1	4
ДН	1/3	1/4	1/6	1/3	1/7	1/5	1/4	1

Таблиця 5.15

**Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь, що представлена
у вигляді табл. 5.14, розраховано автором**

u_{4j}	u_{41}	u_{42}	u_{43}	u_{44}	u_{45}	u_{46}	u_{47}	u_{48}
S_j	0,133	0,105	0,104	0,093	0,056	0,312	0,169	0,028

Таблиця 5.16

**Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь,
що представлена у вигляді табл. 5.14, розраховано автором**

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгод- женості, CI	Рівень неузгод- женості, CR
Результати обчислень	8,789	0,113	0,080

Таблиця 5.17

Матриця парних порівнянь загроз корпоративній безпеці
при послабленні впливу внутрішніх загроз, розраховано автором

ВЗ(–)	КК	НРМ	ЗОЗ	БК	ДВК	ПН	ЗК	ДН
КК	1	1	1	4	1	2	5	6
НРМ	1	1	1	3	1	1	4	5
ЗОЗ	1	1	1	2	1	1	3	4
БК	1/4	1/3	1/2	1	1	1	1	1
1ДВК	1	1	1	1	1	1	2	5
ПН	1/2	1	1	1	1	1	1	2
ЗК	1/5	1/4	1/3	1	1/2	1	1	1
ДН	1/6	1/5	1/4	1	1/5	1/2	1	1

Таблиця 5.18

Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь, що представлена
у вигляді табл. 5.17, розраховано автором

u_{5j}	u_{51}	u_{52}	u_{53}	u_{54}	u_{55}	u_{56}	u_{57}	u_{58}
S_j	0,221	0,183	0,163	0,073	0,146	0,109	0,060	0,045

Таблиця 5.19

Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь,
що представлена у вигляді табл. 5.17, розраховано автором

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгод- женості, CI	Рівень неузгод- женості, CR
Результати обчислень	8,369	0,053	0,037

Дж

Суми елементів стовпців матриць (табл. 5.5, 5.8, 5.11, 5.14, 5.17) наведені у таблицях (табл. 5.6, 5.9, 5.12, 5.15, 5.18).

Проведені обчислення виконані коректно, оскільки значення найбільшого власного числа k_{max} , коефіцієнт узгодженості, CI і рівень неузгодженості, CR для кожної з матриць (див. табл. 5.5, 5.8, 5.11, 5.14, 5.17) знаходяться в межах норми (див. табл. 5.7, 5.10, 5.13, 5.16, 5.19).

Третій крок — синтез пріоритетів. Встановлення рівня впливу певної загрози на процес реалізації вибраної стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства (синтез пріоритетів) U_i здійснюється за формулою:

У відповідності до (5.1) маємо таку систему рівнянь для обчислення значень пріоритетів для усіх варіантів розвитку подій:

$$U_1 = w_1 \times u_{11} + w_2 \times u_{21} + w_3 \times u_{31} + w_4 \times u_{41} + w_5 \times u_{51};$$

$$U_2 = w_1 \times u_{12} + w_2 \times u_{22} + w_3 \times u_{32} + w_4 \times u_{42} + w_5 \times u_{52};$$

$$U_3 = w_1 \times u_{13} + w_2 \times u_{23} + w_3 \times u_{33} + w_4 \times u_{43} + w_5 \times u_{53};$$

$$U_4 = w_1 \times u_{14} + w_2 \times u_{24} + w_3 \times u_{34} + w_4 \times u_{44} + w_5 \times u_{54};$$

(5.2)

$$U_5 = w_1 \times u_{15} + w_2 \times u_{25} + w_3 \times u_{35} + w_4 \times u_{45} + w_5 \times u_{55};$$

$$U_6 = w_1 \times u_{16} + w_2 \times u_{26} + w_3 \times u_{36} + w_4 \times u_{46} + w_5 \times u_{56};$$

$$U_7 = w_1 \times u_{17} + w_2 \times u_{27} + w_3 \times u_{37} + w_4 \times u_{47} + w_5 \times u_{57};$$

$$U_8 = w_1 \times u_{18} + w_2 \times u_{28} + w_3 \times u_{38} + w_4 \times u_{48} + w_5 \times u_{58}.$$

Підставивши відповідні значення з табл. 5.2, 5.6, 5.9, 5.12, 5.15, 5.18 у систему рівнянь (5.2) отримаємо наступні значення пріоритетів для усіх сценаріїв, що розглядалися:

$$U_1 = 0,267 \times 0,117 + 0,196 \times 0,339 + 0,193 \times 0,345 + 0,222 \times 0,133 + \\ + 0,083 \times 0,221 = 0,220;$$

$$U_2 = 0,267 \times 0,085 + 0,196 \times 0,238 + 0,193 \times 0,231 + 0,222 \times 0,105 + \\ + 0,122 \times 0,183 = 0,159;$$

$$U_3 = 0,267 \times 0,096 + 0,196 \times 0,151 + 0,193 \times 0,123 + 0,222 \times 0,104 + \\ + 0,122 \times 0,163 = 0,122;$$

$$U_4 = 0,267 \times 0,077 + 0,196 \times 0,054 + 0,193 \times 0,041 + 0,222 \times 0,093 + \\ + 0,122 \times 0,073 = 0,068;$$

$$U_5 = 0,267 \times 0,064 + 0,196 \times 0,103 + 0,193 \times 0,068 + 0,222 \times 0,056 + \\ + 0,122 \times 0,146 = 0,080;$$

$$U_6 = 0,267 \times 0,368 + 0,196 \times 0,067 + 0,193 \times 0,118 + 0,222 \times 0,312 + \\ + 0,122 \times 0,109 = 0,216;$$

$$U_7 = 0,267 \times 0,172 + 0,196 \times 0,030 + 0,193 \times 0,036 + 0,222 \times 0,169 + \\ + 0,122 \times 0,060 = 0,105;$$

$$U_8 = 0,267 \times 0,021 + 0,196 \times 0,018 + 0,193 \times 0,038 + 0,222 \times 0,028 + \\ + 0,122 \times 0,045 = 0,029.$$

Інтерпретація результатів обчислень. Отримані результати дозволяють нам стверджувати, що в умовах аналізованого підприємства, тобто ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш», поточний рівень безпеки низький та характеризується посиленням впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, що вимагає застосування стратегії виживання, яка полягає в адаптації до умов ведення бізнесу, концентрація уваги суб'єктів безпеки на збереженні майна, захисті корпоративних інтересів, більш ефективному використанні корпоративних ресурсів, підтримці життєздатності підприємства. Поруч із визначенням загального скерування у вибраному варіанті стратегії, більш важливіше є розроблення тактичних заходів, які б дозволили досягнути поставлені завдання. У відповідності до проведених розрахунків, тактичні заходи повинні бути скеровані на протидію або ж адаптацію до впливу загроз для яких U_i був максимальним, а це:

U_1 - КК — наявність корпоративних конфліктів між акціонерами та менеджерами, мажоритаріями та міноритаріями;

U_6 - ПН — політична нестабільність і складні трансформаційні процеси в економіці.

Відповідно при визначенні базової стратегії суб'єкти безпеки повинні бути орієнтовані на реалізацію тактичних захисних заходів для першочергової протидії/адаптації до дії кожної окремої загрози у відповідності до можливої зміни їх впливу.

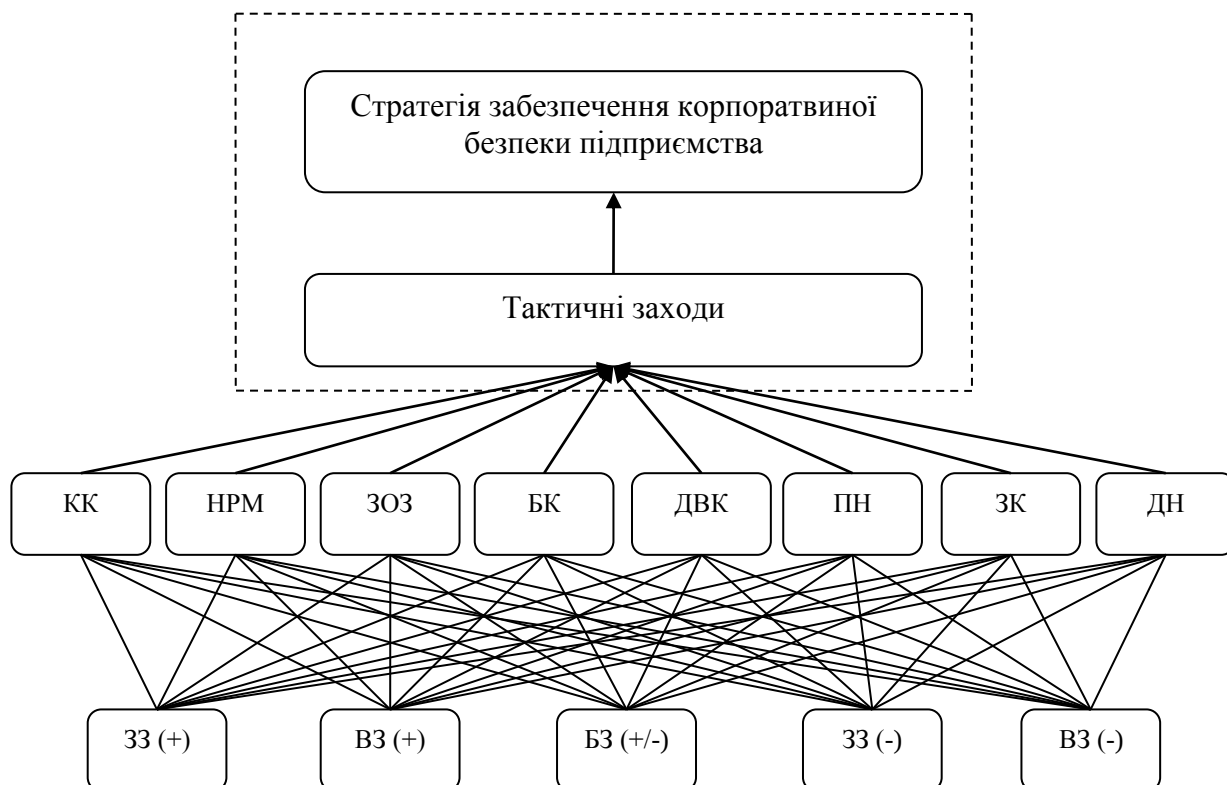


Рис. 5.13. Моделювання реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислового підприємства шляхом встановлення зміни впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, *складено автором*

де КК — наявність корпоративних конфліктів між акціонерами та менеджерами, мажоритаріями та міноритаріями; НРМ — недостатня ефективність функціонування корпорації в наслідок низької результативності дій менеджерів; ЗОЗ — високий ступінь фізичного та морального зносу основних засобів; БК — високий рівень залежності від банківських кредитів; ДВК — недостатня кваліфікація (дефіцит) кадрів; ПН — політична нестабільність і складні трансформаційні процеси в економіці; ЗК — зростання конкуренції зі сторони іноземних товаровиробників; ДН — зниження добробуту населення та купівельної спроможності споживачів

Отримані результати є безперечно цінними, адже дозволяють суттєво звужити коло завдань суб'єктів безпеки при реалізації певної стратегії, зокрема

шляхом пріоритетної орієнтації на суттєво обмежене коло загроз. Поруч з цим, висока динамічність зміни середовища функціонування підприємства вимагає розв'язання наступного важливого завдання, яке безпосередньо пов'язане із процесом забезпечення корпоративної безпеки: визначення динаміки зміни впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Тобто йдеться не про кожен окрему загрозу, а їх логічне групування на внутрішні та зовнішні із розглядом трьох варіантів зміни впливу на корпоративну безпеку підприємства по кожній групі: зростання; без змін; зниження. Таке завдання відрізняється від попереднього і змінює ракурс застосування тактичних заходів, які повинні забезпечити реалізацію обраної базової стратегії. Відповідно для виконання цього завдання були сформовані наступні базові умови: мета залишилася незмінною — «реалізація стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства»; другий рівень ієрархії було сформовано із загроз корпоративній безпеці промислових підприємств, а на третьому рівні розмістили альтернативні сценарії розвитку ситуації: зміни впливу загроз (див. табл. 5.13).

У цьому випадку першим кроком розв'язання задачі буде оцінка альтернативних сценаріїв. Залученим для оцінки фахівцям необхідно провести $\frac{n \times (n-1)}{2}$ порівнянь, де n — кількість критеріїв на одному рівні.

У нашому випадку вісім загроз корпоративній безпеці промислових підприємств, відповідно, необхідно провести 28 порівнянь різних пар загроз.

При побудові матриці парних порівнянь загроз корпоративній безпеці вони порівнювалися парно по відношенню до загальної мети — реалізація стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства (табл. 5.21). Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь загроз бачимо в табл. 5.22.

Таблиця 5.21

**Матриця парних порівнянь альтернативних сценаріїв розвитку
ситуації, розраховано автором**

	КК	НРМ	ЗОЗ	БК	ДВК	ПН	ЗК	ДН
КК	1	1	3	2	4	6	5	7
НРМ	1	1	2	5	3	1	4	6
ЗОЗ	1/3	1/2	1	3	1	1	2	4
БК	1/2	1/5	1/3	1	1/2	1/4	1	1
ДВК	1/4	1/3	1	2	1	1/2	1	3
ПН	1/6	1	1	4	2	1	3	5
ЗК	1/5	1/4	1/2	1	1	1/3	1	2
ДН	1/7	1/6	1/4	1	1/3	1/5	1/2	1

Таблиця 5.22

**Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь рівнів
корпоративної безпеки, розраховано автором**

w_i	w_1	w_2	w_3	w_4	w_5	w_6	w_7	w_8
S_j	0,287	0,225	0,117	0,049	0,083	0,143	0,059	0,034

Таблиця 5.23

**Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь,
що представлена у вигляді табл. 5.21, розраховано автором**

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгод- женості, CI	Рівень неузгод- женості, CR
Результати обчислень	8,474	0,068	0,048

Проведені обчислення виконані коректно, оскільки значення найбільшого власного числа k_{max} , коефіцієнт узгодженості, CI і рівень неузгодженості, CR знаходяться в межах норми (див. табл. 5.23).

Другий крок — порівняння альтернативних сценаріїв. Оскільки в ієрархії присутні три альтернативних сценарії розвитку ситуації та вісім критеріїв, необхідно провести $n \times \frac{m \times (m-1)}{2}$, де m — кількість альтернатив, тобто необхідно порівняти 80 варіантів розвитку ситуації.

Варіанти розвитку ситуації (альтернативні сценарії розвитку) порівнюються відносно кожного з критеріїв. У даному випадку є тільки один рівень критеріїв, тому відбувається парне порівняння альтернатив за кожним з восьми критеріїв (див. табл. 5.24, 5.27, 5.30, 5.33, 5.36, 5.39, 5.42, 5.45).

Таблиця 5.24

**Матриця парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці
за наявності корпоративних конфліктів між акціонерами
та менеджерами, мажоритаріями та міноритаріями,
*розраховано автором***

КК	33(+)	B3(+)	B3	33(–)	B3(–)
33(+)	1	1/5	1/5	3	1/3
B3(+)	5	1	4	9	2
B3	5	1/4	1	7	4
33(–)	1/3	1/9	1/7	1	1/5
B3(–)	3	1/2	1/4	5	1

Таблиця 5.25

Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці за наявності корпоративних конфліктів між акціонерами та менеджерами, розраховано автором

u_{1j}	u_{11}	u_{12}	u_{13}	u_{14}	u_{15}
S_j	0,073	0,451	0,283	0,035	0,157

Таблиця 5.26

Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь, що представлена у вигляді табл. 5.24, розраховано автором

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгодженості, CI	Рівень неузгодженості, CR
Результати обчислень	5,446	0,111	0,099

Таблиця 5.27

Матриця парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці за недостатньої ефективності функціонування корпорації в наслідок низької результативності дій менеджерів, розраховано автором

НРМ	ЗЗ(+)	ВЗ(+)	БЗ	ЗЗ(-)	ВЗ(-)
ЗЗ(+)	1	1/4	1/4	2	1/2
ВЗ(+)	4	1	3	8	1
БЗ	4	1/3	1	6	3
ЗЗ(-)	1/2	1/8	1/6	1	1/4
ВЗ(-)	2	1	1/3	4	1

Таблиця 5.28

Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці за недостатньої ефективності функціонування корпорації, розраховано автором

u_{2j}	u_{21}	u_{22}	u_{23}	u_{24}	u_{25}
S_j	0,088	0,384	0,291	0,046	0,187

Таблиця 5.29

Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь, що представлена у вигляді табл. 5.27, розраховано автором

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгодженості, CI	Рівень неузгодженості, CR
Результати обчислень	5,351	0,088	0,078

Таблиця 5.30

Матриця парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці за високого ступеня фізичного та морального зносу основних засобів, розраховано автором

ЗОЗ	ЗЗ(+)	ВЗ(+)	БЗ	ЗЗ(-)	ВЗ(-)
ЗЗ(+)	1	1/2	1/3	1	1
ВЗ(+)	2	1	3	7	1
БЗ	3	1/3	1	5	2
ЗЗ(-)	1	1/7	1/5	1	1/3
ВЗ(-)	1	1	1/2	3	1

Таблиця 5.31

Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці за високого ступеня фізичного та морального зносу основних засобів, розраховано автором

u_{3j}	u_{31}	u_{32}	u_{33}	u_{34}	u_{35}
S_j	0,118	0,359	0,269	0,067	0,184

Таблиця 5.32

Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь, що представлена у вигляді табл. 5.30, розраховано автором

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгодженості, CI	Рівень неузгодженості, CR
Результати обчислень	5,433	0,108	0,097

Таблиця 5.33

Матриця парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці за високого рівня залежності від банківських кредитів, розраховано автором

БК	33(+)	B3(+)	B3	33(-)	B3(-)
33(+)	1	2	1	1	6
B3(+)	1/2	1	1	1	1
B3	1	1	1	1	2
33(-)	1	1	1	1	3
B3(-)	1/6	1	1/2	1/3	1

Таблиця 5.34

Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці за високого рівня залежності від банківських кредитів, розраховано автором

u_{4j}	u_{41}	u_{42}	u_{43}	u_{44}	u_{45}
S_j	0,304	0,161	0,212	0,230	0,090

Таблиця 5.35

Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь, що представлена у вигляді табл. 5.33, розраховано автором

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгодженості, CI	Рівень неузгодженості, CR
Результати обчислень	5,233	0,058	0,052

Таблиця 5.36

Матриця парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці за недостатньої кваліфікації (дефіциту) кадрів, розраховано автором

ДВК	ЗЗ(+)	ВЗ(+)	БЗ	ЗЗ(–)	ВЗ(–)
ЗЗ(+)	1	1/5	1	1	1/2
ВЗ(+)	5	1	2	3	1
БЗ	1	1/2	1	1	2
ЗЗ(–)	1	1/3	1	1	1
ВЗ(–)	2	1	1/2	1	1

Таблиця 5.37

Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці за недостатньої кваліфікації (дефіциту) кадрів, розраховано автором

u_{5j}	u_{51}	u_{52}	u_{53}	u_{54}	u_{55}
S_j	0,166	0,365	0,184	0,148	0,184

Таблиця 5.38

Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь, що представлена у вигляді табл. 5.36, розраховано автором

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгодженості, CI	Рівень неузгодженості, CR
Результати обчислень	5,333	0,083	0,074

Таблиця 5.39

Матриця парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці за політичної нестабільності й складних трансформаційних процесів в економіці, розраховано автором

ПН	ЗЗ(+)	ВЗ(+)	БЗ	ЗЗ(-)	ВЗ(-)
ЗЗ(+)	1	4	3	2	8
ВЗ(+)	1/4	1	1/2	1/3	2
БЗ	1/3	2	1	1/2	4
ЗЗ(-)	1/2	3	2	1	5
ВЗ(-)	1/8	1/2	1/4	1/5	1

Таблиця 5.40

Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці за політичної нестабільності, розраховано автором

u_{6j}	u_{61}	u_{62}	u_{63}	u_{64}	u_{65}
S_j	0,436	0,092	0,161	0,261	0,048

Таблиця 5.41

Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь, що представлена у вигляді табл. 5.39, розраховано автором

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгодженості, CI	Рівень неузгодженості, CR
Результати обчислень	5,038	0,010	0,009

Таблиця 5.43

Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці за зростання конкуренції зі сторони іноземних товаровиробників, розраховано автором

u_{7j}	u_{71}	u_{72}	u_{73}	u_{74}	u_{75}
S_j	0,362	0,120	0,186	0,260	0,070

Таблиця 5.44

Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь, що представлена у вигляді табл. 5.42, розраховано автором

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгодженості, CI	Рівень неузгодженості, CR
Результати обчислень	5,167	0,042	0,037

Таблиця 5.45

**Матриця парних порівнянь змін впливу загроз корпоративній безпеці
за зниження добробуту населення та купівельної спроможності
споживачів, розраховано автором**

ДН	ЗЗ(+)	ВЗ(+)	БЗ	ЗЗ(-)	ВЗ(-)
ЗЗ(+)	1	1	1	1	5
ВЗ(+)	1	1	1	1	1
БЗ	1	1	1	1	1
ЗЗ(-)	1	1	1	1	2
ВЗ(-)	1/5	1	1	1/2	1

Таблиця 5.46

**Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь змін впливу загроз
корпоративній безпеці за зниження добробуту населення та купівельної
спроможності, розраховано автором**

u_{8j}	u_{81}	u_{82}	u_{83}	u_{84}	u_{85}
S_j	0,267	0,193	0,193	0,222	0,122

Таблиця 5.47

**Визначення рівня неузгодженості матриці парних порівнянь,
що представлена у вигляді табл. 5.45, розраховано автором**

Показник	Найбільше власне число, k_{max}	Коефіцієнт узгод- женості, CI	Рівень неузгод- женості, CR
Результати обчислень	5,289	0,072	0,064

Суми елементів стовпців матриць (табл. 5.24, 5.27, 5.30, 5.33, 5.36, 5.39, 5.42, 5.45) наведені у таблицях (табл. 5.25, 5.28, 5.31, 5.34, 5.37, 5.40, 5.43, 5.46).

Проведені обчислення виконані коректно, оскільки значення найбільшого власного числа k_{max} , коефіцієнт узгодженості, CI і рівень неузгодженості, CR для кожної з матриць (див. табл. 5.24, 5.27, 5.30, 5.33, 5.36, 5.39, 5.42, 5.45) знаходяться в межах норми (див. табл. 5.26, 5.29, 5.32, 5.35, 5.38, 5.41, 5.44, 5.47).

Третім кроком буде синтез пріоритетів. Уточнення процесу реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства (синтез пріоритетів) U_i відповідно до (5.1) обчислюється за наступною системою рівнянь:

$$\begin{aligned}
 U_1 &= w_1 \times u_{11} + w_2 \times u_{21} + w_3 \times u_{31} + w_4 \times u_{41} + w_5 \times u_{51} + \\
 &\quad + w_6 \times u_{61} + w_7 \times u_{71} + w_8 \times u_{81}; \\
 U_2 &= w_1 \times u_{12} + w_2 \times u_{22} + w_3 \times u_{32} + w_4 \times u_{42} + w_5 \times u_{52} + \\
 &\quad + w_6 \times u_{62} + w_7 \times u_{72} + w_8 \times u_{82}; \\
 U_3 &= w_1 \times u_{13} + w_2 \times u_{23} + w_3 \times u_{33} + w_4 \times u_{43} + w_5 \times u_{53} + \\
 &\quad + w_6 \times u_{63} + w_7 \times u_{73} + w_8 \times u_{83}; \\
 U_4 &= w_1 \times u_{14} + w_2 \times u_{24} + w_3 \times u_{34} + w_4 \times u_{44} + w_5 \times u_{54} + \\
 &\quad + w_6 \times u_{64} + w_7 \times u_{74} + w_8 \times u_{84}; \\
 U_5 &= w_1 \times u_{15} + w_2 \times u_{25} + w_3 \times u_{35} + w_4 \times u_{45} + w_5 \times u_{55} + \\
 &\quad + w_6 \times u_{65} + w_7 \times u_{75} + w_8 \times u_{85}.
 \end{aligned} \tag{5.3}$$

Підставивши відповідні значення з табл. 5.22, табл. 5.25, 5.28, 5.31, 5.34, 5.37, 5.40, 5.43, 5.46, у систему рівнянь (5.3) отримаємо наступні значення пріоритетів для усіх сценаріїв, що розглядалися:

$$U_1 = 0,287 \times 0,073 + 0,225 \times 0,088 + 0,117 \times 0,118 + 0,049 \times 0,304 + \\ + 0,083 \times 0,166 + 0,143 \times 0,436 + 0,059 \times 0,362 + 0,034 \times 0,267 = \\ = 0,176;$$

$$U_2 = 0,287 \times 0,451 + 0,225 \times 0,384 + 0,117 \times 0,359 + 0,049 \times 0,161 + \\ + 0,083 \times 0,365 + 0,143 \times 0,092 + 0,059 \times 0,120 + 0,034 \times 0,193 = \\ = 0,322;$$

$$U_3 = 0,287 \times 0,283 + 0,225 \times 0,291 + 0,117 \times 0,269 + 0,049 \times 0,212 + \\ + 0,083 \times 0,184 + 0,143 \times 0,161 + 0,059 \times 0,186 + 0,034 \times 0,193 = \\ = 0,243;$$

$$U_4 = 0,287 \times 0,035 + 0,225 \times 0,046 + 0,117 \times 0,067 + 0,049 \times 0,230 + \\ + 0,083 \times 0,148 + 0,143 \times 0,261 + 0,059 \times 0,260 + 0,034 \times 0,222 = \\ = 0,111;$$

$$U_5 = 0,287 \times 0,157 + 0,225 \times 0,187 + 0,117 \times 0,184 + 0,049 \times 0,090 + \\ + 0,083 \times 0,184 + 0,143 \times 0,048 + 0,059 \times 0,070 + 0,034 \times 0,122 = \\ = 0,142.$$

Інтерпретація результатів другого варіанту розв'язання поставленого завдання. Отримані результати дозволяють нам стверджувати, що ситуація в умовах аналізованого підприємства (ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш») характеризується низьким рівнем корпоративної безпеки підприємства, відповідно базовою буде стратегія виживання, а її реалізація потребує

своєчасного корегування за рахунок реалізації відповідних тактичних заходів. Здійснені розрахунки доводять, що найбільш суттєві зміни будуть характерні для внутрішніх загроз, які пов'язані із зростанням їх впливу ($U_2 = 0,322$). Порівнюючи числові значення, можна побачити відмінність у динаміці зміни впливу.

У порівнянні із результатами виконання першого завдання (були визначені загрози, які потребують пріоритетної уваги), друге створює необхідне інформаційне підґрунтя для планування та реалізації тактичних захисних заходів виходячи із посилення впливу саме внутрішніх загроз. Потрібним є уточнення для трактування отриманого результату: в основі лежить розрахунок інтегрального показника рівня корпоративної безпеки ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш» та результати роботи експертів щодо впливу основних зовнішніх та внутрішніх загроз на корпоративну безпеку цього підприємства. В умовах будь-якого іншого підприємства – результат буде відмінним. Важливо, що попри загально сформовану думку про домінуючий вплив зовнішніх загроз, в умовах досліджуваного підприємства першочергові тактичні заходи повинні бути орієнтовані на внутрішні загрози.

Запропонований концептуальний підхід орієнтований на забезпечення досягнення стратегічних цілей в сфері корпоративної безпеки шляхом реалізації тактичних заходів, спрямування яких пов'язано із зміною впливу основних зовнішніх та внутрішніх загроз шляхом: визначення загроз, які найбільш суттєвіше вплинуть на процес реалізації стратегії; визначення характеру зміни у розрізі внутрішніх та зовнішніх загроз.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 5

1. Обґрунтовано, що необхідність протидії ключовим загрозам корпоративної безпеки промислових підприємств, що пов'язані із виникненням корпоративних конфліктів між різними групами акціонерів й менеджментом та низькою результативністю дій управлінського персоналу, визначає доцільність розгляду внутрішньокорпоративного контролю як

складової системи корпоративної безпеки. Доведено доцільність трактування внутрішньокорпоративного контролю як системи спостереження і перевірки, орієнтовану на задоволення інформаційних потреб власників та менеджменту щодо можливості досягнення корпоративних інтересів, шляхом ефективного використання наявних ресурсів та захисту від негативної дії загроз, для формування безпечних умов стійкого розвитку підприємства. Перевірки та спостереження мають сформувати необхідне інформаційне підґрунтя для своєчасної реалізації суб'єктами безпеки захисних заходів щодо протидії ключовим загрозам, тобто корпоративним конфліктам між групами власників та акціонерами, а також неефективному використанню корпоративних ресурсів. Виконання цих пріоритетних завдань вимагає розгляду, як складових внутрішньокорпоративного контролю, внутрішньогосподарського контролю та внутрішнього аудиту.

2. Доведено, що внутрішньогосподарський контроль повинен формувати зворотній зв'язок між керованою та керуючою підсистемами, надаючи усій системі гнучкості та можливості швидкої адаптації до зміни впливу зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Внутрішньогосподарський контроль має виступати джерелом інформації для переоцінки менеджером поточної інформації та покращення якості прийняття наступних управлінських рішень, враховуючи виникнення додаткових ризиків та зміну впливу ключових загроз. Обґрунтовано перелік першочергових завдань, конкретизовано суб'єкти та об'єкти внутрішньогосподарського контролю в системі корпоративної безпеки підприємства. Запропоновано практичні кроки щодо зміни системи внутрішньогосподарського контролю на підприємстві для її часткової переорієнтації на виконання завдань в системі корпоративної безпеки. Обґрунтовано напрями розвитку внутрішньогосподарського контролю, реалізація яких сприятиме стабілізації ситуації та збереженню контролю над усіма внутрішніми процесами.

3. Доведено доцільність створення, або внесення змін в систему внутрішнього аудиту як складової внутрішньокорпоративного контролю.

Обґрунтовано пріоритетність орієнтації внутрішнього аудиту в сфері забезпечення корпоративної безпеки на: оцінювання ризиків в діях управлінського персоналу; оцінювання виявлення та впливу внутрішніх загроз на корпоративну безпеку підприємства як результат дій чи бездіяльності менеджменту. Сформовано необхідне методичне забезпечення, що враховує послідовність внесення організаційних змін та удосконалення внутрішніх нормативних положень.

4. Обґрунтовано доцільність розгляду корпоративної культури як складової процесу забезпечення корпоративної безпеки підприємства. Шляхом узагальнення наукового доробку та проведення власних теоретико-аналітичних досліджень доведено взаємоузгодженість розвитку корпоративної культури і забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств. Розглянуто сучасні підходи до трактування корпоративної культури, а також вплив її основних складових (цінності, правила і норми поведінки, комунікації, мікроклімат, етичний кодекс, традиції і символи) на процес забезпечення корпоративної безпеки.

5. Запропоновано, з точки зору забезпечення корпоративної безпеки, корпоративну культуру вважати сукупністю зв'язків, які забезпечують, на основі системи матеріальних та духовних цінностей, узгодженість інтересів усіх зацікавлених внутрішніх та зовнішніх учасників, що формує основу для їх організаційної єдності в сприйнятті та виконанні цілей щодо безпечного функціонування та розвитку підприємства.

6. Розроблено технологію розвитку корпоративної культури, яка регламентує порядок дій суб'єктів безпеки в процесі створення та впровадження нової моделі корпоративної культури, зокрема в частині визначення можливих бар'єрів, подолання спротиву, який виникає у працівників через прихильність до старої моделі, врахування безпекових аспектів при внесенні змін у всі складові корпоративної культури.

7. Обґрунтовано, що за умови реалізації суб'єктами безпеки цілеспрямованих заходів забезпечується отримання економічного

(підтримання корпоративної безпеки на визначеному рівні з меншими витратами на реалізацію захисних заходів завдяки унеможливлення виникнення корпоративних конфліктів як джерела появи та посилення внутрішніх загроз), ресурсного (полягає у можливості використання наявних трудових ресурсів для реалізації певних захисних заходів) та соціального (формування комфортних умов для усіх учасників, що сприяє зростанню взаємної довіри та передусь узгодженому досягненню загальних інтересів, зокрема матеріальних та духовних) ефекту.

8. З'ясовано, що сьогодні в сфері забезпечення корпоративної безпеки стратегія не розглядається, адже сьогодні дії суб'єктів безпеки орієнтовані на ліквідацію наслідків негативної дії внутрішніх і зовнішніх загроз, стабілізацію ситуації, захист майна та збереження бізнесу у короткостроковій перспективі. Обґрунтовано авторське тлумачення стратегії забезпечення корпоративною безпекою підприємства як інструменту формування безпечних умов реалізації стратегії розвитку підприємства, який передбачає досягнення корпоративних інтересів через виконання завдань в межах системи корпоративної безпеки підприємства із врахуванням фактичного рівня корпоративної безпеки та можливої зміни впливу ключових внутрішніх і зовнішніх загроз.

9. Запропоновано три базові варіанти стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислового підприємства («виживання», «стабілізації» та «підтримки»), вибір однієї з яких пов'язано із результатами оцінювання рівня корпоративної безпеки. Обґрунтовано необхідність приділення увагу процесу реалізації певної стратегії, який визначається зміною впливу основних внутрішніх й зовнішніх загроз та потребує своєчасної реалізації коригуючих тактичних заходів.

10. Шляхом застосування методу аналізу ієрархій для одного із досліджуваних підприємств (ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш») було визначено загрози, які можуть найбільш суттєвіше вплинути на процес реалізації базової стратегії, тому потребують застосування відповідних

тактичних заходів для протидії і уможливлення досягнення стратегічних цілей. Обґрунтовано, що в умовах висока динамічність зміни середовища функціонування підприємства виникає потреба в прогнозуванні зміни впливу загроз (посилення, без змін, послаблення), об'єднаних в групи «внутрішні» та «зовнішні». Здійснені розрахунки забезпечили формування необхідного інформаційного підґрунтя для планування та реалізації тактичних захисних заходів виходячи із посилення впливу в умовах ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш» саме внутрішніх загроз. Запропонований концептуальний підхід сприяє досягненню стратегічних цілей за рахунок покращенню гнучкості процесу реалізації базової стратегії шляхом своєчасного застосування тактичних захисних заходів.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [270; 273; 275; 283; 296; 299; 302]

ВИСНОВКИ

У дисертації теоретично узагальнено і по-новому вирішено науково-практичну проблему, що продемонстровано розробкою теоретико-методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки підприємств, а також обґрунтовано практичні рекомендації щодо їх застосування.

Основні наукові та прикладні результати роботи, рекомендації з наукового і практичного їх використання полягають у такому.

1. Встановлено, що нині розуміння сутності понять «безпека», «небезпека», «розвиток», «загроза» та «ризик» не є однозначним, відсутня узгоджена позиція трактування їх змісту. З огляду на це, визначено й охарактеризовано основні підходи, аналіз яких дав змогу сформувати власні визначення, що відповідають сучасному стану розвитку безпекознавства та формують необхідний теоретичний базис забезпечення корпоративної безпеки підприємств. Завдяки узагальненню та систематизації ключових аспектів досягнення та підтримки необхідного для існування системи рівня безпеки визначено взаємозв'язок між усіма переліченими дефініціями з обґрунтуванням основних пріоритетів для корпоративної безпеки.

2. Наведено науковий доробок українських та закордонних науковців із виокремленням основних підходів до трактування терміна «корпоративне управління» та характеристикою основних моделей корпоративного управління (англо-американська, німецька та японська), порівняння яких сприяло встановленню особливостей національної моделі, зокрема і щодо процесу забезпечення корпоративної безпеки. Визначено проблеми використання корпоративної форми в національній економіці, які спричиняють виникнення специфічних зовнішніх і внутрішніх загроз, протидія яким можлива завдяки застосуванню сформованих теоретичних основ, спрямованих на створення умов для безпечного розвитку підприємства.

3. Розглянуто основні безпекові аспекти створення та функціонування підприємства як системи, збереження цілісності якої потребує формування системи корпоративної безпеки. Обґрунтовано пріоритетність виконання суб'єктами безпеки завдань щодо створення та застосування механізмів, які гальмують флуктуацію, тобто повертають систему до необхідного рівня стійкості, сприяють своєчасному визначенню біфуркації із прогнозуванням бажаних атрактів. На основі системного та синергетичного підходів запропоновано методологічні засади формування системи корпоративної безпеки в умовах певного підприємства, що орієнтовані на стабілізацію ситуації та забезпечення оптимального балансу між порядком та хаосом, для збереження необхідної гнучкості та можливості адаптації до впливу зовнішнього середовища.

4. Розроблено теоретичні положення забезпечення корпоративної безпеки підприємств, що ґрунтуються на результатах поглибленого вивчення змісту базових категорій та спеціальних понять, зокрема таких як: «стійкість», «стабільність», «рівновага», «гомеостаз», «життєздатність», «адаптація» та «надійність», виявлених взаємозв'язках та обґрунтуванні дотичності до процесів існування, збереження цілісності та розвитку підприємства як системи, що стало основою для уточнення завдань суб'єктів безпеки та визначення напрямів удосконалення системи корпоративної безпеки підприємств.

5.3 метою удосконалення системи корпоративної безпеки на українських підприємствах запропоновано методичні засади, які ґрунтуються на необхідності врахування чотирьох базових детермінант (специфіка фінансово-господарської діяльності підприємства; ступінь агресивності зовнішнього середовища; взаємодія із зовнішніми суб'єктами безпеки; консолідація учасників щодо забезпечення безпеки підприємства) та спрямовані на зміну фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних параметрів для забезпечення корпоративної безпеки на необхідному для функціонування та розвитку рівні.

6. Доведено важливість формування та систематичного удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративної безпеки підприємств, з огляду на необхідність моніторингу не лише динаміки внутрішньогосподарських процесів, а й зміни рівня агресивності зовнішнього середовища. Запропонований методичний підхід, що передбачає оцінювання за двома взаємодоповнювальними компонентами (рівень корпоративної безпеки та вплив зовнішніх та внутрішніх загроз), уможливорює створення необхідного інформаційного підґрунтя для застосування оперативних, тактичних і стратегічних захисних заходів.

7. Деталізовано основні внутрішні і зовнішні суперечності, які провокують виникнення корпоративних конфліктів та посилення агресивності зовнішнього середовища із подальшим виникненням загроз. Розроблений механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств, який передбачає з'ясування та уточнення змісту принципів, функцій, інструментарію, техніки і технології та процесу оцінювання результативності, визначає порядок виконання основних завдань суб'єктами безпеки щодо об'єктів шляхом розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень для стабілізації ситуації та збереження прийнятного для подальшого розвитку рівня безпеки.

8. Доведено, що організаційно-економічний механізм – необхідний елемент системи корпоративної безпеки, який сприяє узгодженості дій внутрішніх суб'єктів безпеки та посиленню взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки, ефективнішому використанню наявного ресурсного забезпечення та пошуку нових невикористаних раніше резервів для виконання поставлених завдань. Науково обґрунтовані методичні основи побудови організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств дають змогу, враховуючи специфіку фінансово-господарської діяльності та особливості процесу забезпечення безпеки, сформувати такий механізм в умовах певного підприємства для

посилення захисту та забезпечення розвитку у стратегічно бажаному напрямі.

9. З'ясовано, що формування системи корпоративної безпеки є тривалим процесом із поетапним виконанням процедур, пов'язаних із трансформацією наявної організаційної структури та перерозподілом ресурсного забезпечення. Функціонування системи корпоративної безпеки вимагає чіткості в діях суб'єктів безпеки, зокрема під час розроблення й реалізації захисних заходів. Запропоновано науково-практичний підхід, який, за рахунок використання методу функціонального моделювання IDEF0, регламентує процес вибору оптимального варіанту захисних заходів відповідно до фактичного рівня корпоративної безпеки, ступеня впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз, наявності необхідних ресурсів і ймовірних втрат.

10. Обґрунтовано необхідність формування та розвитку внутрішньокорпоративного контролю, зважаючи на умови корпоративного управління на українських підприємствах, де чітко відстежується наявність конфліктів інтересів між окремими групами власників, менеджменту та персоналу. Запропоновано теоретико-методологічне підґрунтя, що визначає послідовність трансформації системи контролю певного підприємства у взаємодоповнюючі компоненти внутрішньокорпоративного контролю, тобто внутрішній аудит та внутрішньогосподарський контроль, із чіткою регламентацією дій щодо отримання, узагальнення, перевірки інформації для зменшення ризиків виникнення корпоративних конфліктів, забезпечення збереження й підвищення ефективності використання корпоративних ресурсів та посилення захисту економічних інтересів усіх учасників.

11. Аргументовано необхідність трактування корпоративної культури у рамках забезпечення корпоративної безпеки як сукупності зав'язків, які забезпечують, на основі системи матеріальних й духовних цінностей, узгодженість інтересів усіх учасників та створюють передумови для їх організаційної єдності у формуванні безпечних умов розвитку підприємства.

Розроблена технологія розвитку корпоративної культури, враховуючи специфіку взаємовідносин учасників корпоративних відносин на українських підприємствах, передбачає активну участь суб'єктів безпеки у зміні існуючої моделі корпоративної культури для ефективнішого використання кадрових ресурсів, посилення контролю за внутрішніми процесами, підняття корпоративного духу та недопущення посилення корпоративних конфліктів.

12. З'ясовано, що нині суб'єкти безпеки на промислових підприємствах орієнтовані на ліквідацію наслідків негативної дії внутрішніх і зовнішніх загроз, стабілізацію ситуації, захист майна та збереження бізнесу у короткостроковій перспективі. Обґрунтовано необхідність розроблення гнучкої стратегії забезпечення корпоративної безпеки. Застосування запропонованого концептуального підходу до вибору та реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств дозволяє оперативно реагувати на зміну впливу основних внутрішніх та зовнішніх загроз для корегування процесу реалізації базової стратегії, що сприяє збільшенню ефективності реалізації захисних заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение. *Вопросы экономики*. 1994. № 12. С. 4–13.
2. Авраимова М. А. Учение Аристотеля о сущности. Москва : Изд-во МГУ, 1970. 68 с.
3. Адаптаційно-інтеграційні механізми управління інноваційними процесами в економіці: кол. монографія за ред. Прохорової В.В. Харків : Видавництво Іванченко І. С., 2019. 302 с.
4. Акимова Т. А. Теория организации. Москва : Юнити, 2003. 367 с.
5. Андрушків Б.М., Малюта Л.Я. Економічна та майнова безпека бізнесу: навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 180 с.
6. Андрушків Б.М., Черниченко С.П. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 528 с.
7. Аніловська Г. Я., Думич Т. Я. Зовнішні загрози діяльності підприємств в умовах конкурентно-ринкового середовища. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.1. С. 177–182.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Москва : Экономика, 2005. 456 с.
9. Антикризисное управление : учебник. [2-е изд доп. и перераб.] / под ред. проф. Э. М. Короткова. Москва : ИНФРА-М, 2006. 620 с.
10. Антикризові технології в управлінні економічною безпекою підприємства : монографія / М. М. Караїм та ін. ; за заг. ред. А. М. Штангрета. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 250 с.
11. Антонова О. В. Методичні засади механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 15. Ч. 5. 2015. С. 43–46.
12. Ануфрієва Є. І., Кучерук Г. Ю. Аналіз методів технологічного оновлення авіатранспортних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 8. С. 17–19.

13. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток : монографія. Київ : Ліра-к, 2013. 180 с.
14. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 170 с.
15. Аристотель. Метафизика. Соч. в 4-х томах. Т. 1. Москва : Мысль, 1976. 368 с.
16. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / 8-е изд. ; перев. с англ. ; под ред. С. К. Мордовина. СПб. : Питер, 2004. 832 с.
17. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. Москва : Мысль, 1973. 358 с.
18. Базилевич В. Д. Економічна теорія: політекономія ; 6-те вид. Київ : Знання-Прес, 2007. 719 с.
19. Бала О. І., Муқан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15.
20. Башук Т. О., Жолудева А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184.
21. Безрукова Т. Л. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации : монография. Москва : Изд-во «Кно-Рус». 2008. С. 146.
22. Бендиков М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2000. № 2. С. 17–30.
23. Берталанфи Л. Фон Общая теория систем — критический обзор. / под ред. В. Н. Садовского и Ю. Г. Юдина. Москва : Издательство «Прогресс», 1969. 238 с.
24. Бир Ст. Кибернетика и менеджмент / пер. с англ. В. Я. Алтаев. Москва : Ком Книга. Изд. 2-е, 2006. 280 с.

25. Бир Ст. Мозг фирмы / пер. с англ. Москва : Радио и связь, 1993. 416 с.
26. Бідняк М. Н., Біліченко В. В. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика: монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 176 с.
27. Большой экономический словарь / под ред. Азрилияна А. Н. Москва : Ин-т новой экономики, 2002. 1050 с.
28. Борисов Л. Б. Большой экономический словарь. Москва : Книжный мир, 2003. 895 с.
29. Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2008. № 1. С 34–39.
30. Бурма О. Лучшие способы мотивации сотрудников. URL : http://www.rynok.biz/article/2010/5/24/luchshie_sposobi_motivacii_sotrudnikov. (дата звернення 16.03.2020).
31. Бутинець Ф. Ф., Бутинець Т. А. Історична генеза та соціальне функціонування «господарського контролю». *Міжнародний збірник наукових праць*. 2011. № 1 (19). С. 6–25.
32. Бухгалтерский учет, анализ и аудит: учеб. пособие. Пономаренко П. Г. и др. ; под общ. ред. П. Г. Пономаренко. ; 2-е изд., испр. Минск : Выш. шк., 2007. 527 с.
33. Буш Г. Я. Рождение изобретательских идей. Рига : Лиесма, 1978. 235 с.
34. Василенко А. В Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. Киев : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
35. Васильчак С. В., Жидяк О. Р. Розвиток аграрної економіки як основа продовольчої безпеки країни. *Економічна безпека і проблеми господарсько-політичної трансформації соціально-економічних систем*. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. 338 с.
36. Васильчак С. В., Попович Р. С. Корпоративний шантаж як загроза економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.12. С. 293–298.

37. Васильчик С. В., Процикевич Н. В. Управління фінансовою безпекою підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.18. С. 151–153.
38. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
39. Веретеннікова Г. Б. Економічна безпека підприємства: планування й організація. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 84 с.
40. Веселовский В. Н. О сущности живой материи. Москва : Мысль, 1971. 296 с.
41. Вечканов Г. С., Вечканова Г. Р., Пуляев В. Т. Краткая экономическая энциклопедия. СПб: ТОО ТК «Петрополис», 1998. 509 с.
42. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів. Київ : АртЕк, 2001. 472 с.
43. Вітюк Л. М., Гайдай Л. П. Внутрішній аудит як вид економічного контролю. *Вісник ЖІТІ*. 1999. № 10. С. 22–27.
44. Вітюк Н. Фондовий ринок України і перспективи його розвитку. URL : <http://libfor.com/index.php?newsid=1532>. (дата звернення 16.03.2020).
45. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ : Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України, 2008. 48 с.
46. Гальчинський А. С. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. Методологічні аспекти. Київ : Либідь, 2006. 312 с.
47. Гиг Дж. Прикладная общая теория систем / пер. с англ. Б. Г. Сушкова, В. С. Тюхтина. Москва : Мир, 1981. 733 с.
48. Глусь Н. С. Корпорації та корпоративне право: поняття, основні ознаки та особливості захисту : автореф. дис. канд. юрид. наук. Київ, 2000. 20 с.
49. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітична інформація як визначальний чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник*

Східно-українського національного університету ім. В. Даля. 2011. № 3 (157). С. 51–56.

50. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємств : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 305 с.

51. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання як об'єкт наукових досліджень. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля. 2011. № 1(37). С. 142–150. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/37/11glvond.pdf> (дата звернення 16.03.2020).

52. Гнилицька Л. В., Захаров О. І., Пригунов П. Я. Теоретико-методологічні та прикладні основи забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності : монографія. Київ : Дорадо-Друк, 2011. 290 с.

53. Гоббс Т. Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної / пер. з англ. Р. Димерець [та ін.] ; наук. ред. Т. Польська. Київ : Дух і Літера, 2000. 600 с.

54. Гоголь Т. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу : монографія. Чернігів : Видавець Лозовий В. М., 2014. 384 с.

55. Гольцберг М. А. Акционерные товарищества. Операции с ценными бумагами. Фондовая биржа. Київ : Афиша, 1992. 112 с.

56. Гомеостаз / под ред. А. Д. Горизонтова. Москва : Медицина, 1981. 576 с.

57. Гончаров В. Н., Иванов В. Л., Кузнецов А. А. Вопросы управления экономической устойчивостью предприятий. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2005. № 2. Ч. 2. С. 50–56.

58. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. Київ : Центр учб. літ., 2009. 264 с.

59. Гордієнко М. І., Назаренко О. В. Економічна сутність складових господарського контролю. *Економіка АПК*. 2007. № 9. С. 78–83.
60. Гордієнко Т. М. Сутність організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки регіону. *Вісник ХНУ. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 3. Т. 3. С. 135–139.
61. Горячева К. С. Формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Менеджер*. 2004. № 2 (28). С. 96–103.
62. Господарський кодекс України: кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.
63. Гриньова В. М., Попов О. Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія. Харків: Видавництво ХДЕУ, 2003. 324 с.
64. Грідчіна М. В. Корпоративні фінанси (зарубіжний досвід і вітчизняна практика) : навч. посіб. Київ : МАУП, 2009. 232 с.
65. Гудак В. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарського виробництва: суть та особливості. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 2. С. 73–77.
66. Гудінь Д., Леннокс Дж. Світогляд: для чого ми живемо, і яке наше місце у світі / під. ред. М. А. Жукалюка. Київ: УБТ, 2003. 416 с.
67. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество. Избранное. Москва : Эксмо, 2008. 1200 с.
68. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка. В 2 томах. Том 1: А–О. Москва : ОЛМА-ПРЕСС, 2002. 1280 с.
69. Дафт Р. Л. Менеджмент ; пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 832 с.
70. Денисов В. Т., Грищенко О. В., Слюсарев А. В. Управление адаптивным развитием промышленных предприятий. Донецк : ИЭП НАН Украины, 2007. 276 с.
71. Дернер Д. Логика неудач. Стратегическое мышление в сложных ситуациях URL : https://bookap.info/book/derner_logika_neudachi_1997/

72. Дикань О. В. Теоретичні основи управління якістю продукції як одного із основних напрямів забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 190–195.

73. Дмитренко І. Система внутрішньокорпоративного контролю: передумови запровадження та чинники ефективності. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 5. С. 41–51.

74. Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М. Корпоративне управління : навч. посібн. Київ : Кондор, 2007. 180 с.

75. Долан Э. Д., Линдсей Д. Е. Микроэкономика / пер. с англ. Санкт Петербург : Оазис, 1994. 447 с.

76. Долженков О. Ф., Жуковська Ж. О., Головченко О. М. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах : монографія / за ред О. Ф. Долженкова. Одеса : ОЮІ ЧНУВС, 2007. 208 с.

77. Дорош Н. І. Аудит: методологія і організація. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. 402 с.

78. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет : учебн. пособ. для вузов / пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили ; предисловие проф. П. С. Безруких. ; 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1998. 783 с.

79. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємств України. *Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України* : зб. матеріалів наук.-практ. конф., 16–17 травня 2001 р. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. С. 146–171.

80. Дударев Д. Н., Дударева О. В. Организационно-экономический механизм развития производственных систем : монографія. Воронеж : Научная книга, 2008. 199 с.

81. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf. (дата звернення: 16.03.2020).
82. Екологізація суспільства : Соціальна роль та моделювання / Е. П. Семенюк, Т. В. Олянишен, В. М. Сеньківський та ін. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. 258 с.
83. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. Львів : Світ, 2006. Т. 2 568 с.
84. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2002. 317 с.
85. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління. Київ : Знання, 2007. 287 с.
86. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення: монографія. Київ: КНТЕУ, 2001. 309 с.
87. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 255 с.
88. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства : монографія. Львів: «Ліга-Прес», 2013. 474 с.
89. Жилінська О. І. Науково-технічна діяльність у контексті самоорганізації : монографія. Київ : Парламентське видавництво, 2010. 552 с.
90. Жмеренецкий В. Ф. Теория безопасности социальных систем : учеб. пособ. Москва : НОУ ВПО МПСИ, 2010. 177 с.
91. Забродский В. А, Кизим Н. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харьков: Бизнес Информ, 2000. 72 с.
92. Заич В. Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории / пер. с англ. В. Б. Заич. Москва : Мир, 1999. 311 с.

93. Зайцев Ю. К., Савчук В. С. Сучасна політика економія (проблеми та інституціональне поле предмета і методології досліджень) : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 337 с.

94. Занг В.-Б. Синергетическая экономика. Время и переменные в нелинейной экономической теории / пер. с англ. Москва : Мир, 1999. 335 с.

95. Зацеркляний М. М., Мельников О. Ф. Основи економічної безпеки : навч. посіб. Київ : КНТ, 2009. 337 с.

96. Звіт про роботу Фонду державного майна України та хід приватизації державного майна у 2018 році. URL : <http://www.spfu.gov.ua/ua/content/civil-access-data--Zvit-pro-robotu-Fondu-derzhavnogo-majna-Ukraini-hid-ta-rezultati-vikonannya-Derzhavnoi-programi-privatizacii-u-2016-roci.html> (дата звернення 16.03.2020).

97. Згуровский М. З., Панкратова Н. Д. Технологическое предвидение. Київ : Политехника, 2007. 156 с.

98. История древнего мира. В трёх книгах. Книга 2-я. Расцвет древних обществ / под ред. И. М. Дьякова, В. Д. Нероновой, И. С. Свенцицкой. Москва : Изд-во «Наука», 1983. 576 с.

99. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства. Київ : ЦУЛ, 2009. 54 с.

100. Ігнат'єва І. А., Гарафонов О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 600 с.

101. Ієрархічне впорядкування факторів, що стримують або стимулюють розвиток інформаційної сфери в Україні / Котляревський Я. В., Мельников О. В., Штангрет А. М., Ратушняк Ю. В. *Наук. пр. Науково-дослід. фін. ін-ту*. 2016. Вип. 2 (75). С. 39–52.

102. Ілляшенко О. В. Детермінанти системи економічної безпеки підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 5/6 (25). С. 4–7

103. Ілляшенко С. М. Складові економічної безпеки підприємства і підходи до їх оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С. 12–19.

104. Ілляшенко С. М. Складові економічної безпеки підприємства і підходи до їх оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С. 12–19.
105. Історія вчень про державу і право : підручник / за ред. проф. Г. Г. Демиденка, проф. О. В. Петришина. Харків : Право, 2009. 256 с.
106. Іщенко С. В., Литвиненко М. Р., Лафазан С. О. Удосконалення системи діагностики рівня життєздатності промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 6 URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення 16.03.2020).
107. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект. Київ : Атіка, 2005. 432 с.
108. Капица С. П., Курдюмов С. П., Малинецкий Г. Г. Синергетика и прогнозы будущего. Москва : Едиториал УРСС, 2003. 288 с.
109. Карлоф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. / Б. Карлоф. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
110. Кикель П. В., Сороко Э. М. Краткий энциклопедический словарь философских терминов. Минск : БГПУ, 2006. 266 с.
111. Ковалев Д., Сухорукова Т. Экономическая безопасность предприятия. *Экономика Украины*. 1998. № 5. С. 48–52.
112. Ковальов Д., Плєтнікова І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України*. 2000. № 4. С. 35–40.
113. Козаченко А. В., Воронкова А. Э., Коренев Э. Н. Основы корпоративного управления : учеб. пособие. Луганск : ВЛУ, 2001. 480 с.
114. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография. Київ : Либра, 2003. 280 с.
115. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2003. № 11. С. 107–111.
116. Козлов В. В. Корпоративна культура. Москва : Альфа-прес, 2009. 422 с.

117. Колісніченко П. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (7). С. 84–87.
118. Колодізєв О. М., Нужний К. М. Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*. 2007. № 78. С. 238–243.
119. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верхов. Ради України 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР: (ред. від 30.09.2016). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
120. Копець Г. Р., Лиськів М. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Проблеми економіки та управління*. 2006. № 554. С. 232–239.
121. Копитко М. І. Аналіз ключових понять у сфері гарантування економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 5. С. 12–18.
122. Копитко М. І. Дослідження системи економічної безпеки промислових підприємств. *Наук. вісн. Львівс. держ. ун-ту внутрішніх справ*. 2013. Вип. 2. С. 260-266.
123. Копитко М. І. Чинники системи гарантування економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2011. № 3 (157). Ч. 2. С. 122–125.
124. Корж М. А. Трансформація механізмів прямого іноземного інвестування в умовах глобалізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.01. Київ, 2016. 24 с.
125. Корилов А. М. Основы системного анализа и теории систем. Томск : Изд-во Томского ун-та, 1989. 207 с.
126. Корнієвський О. Концепт суспільної безпеки: сучасний науково-експертний дискурс. *Українська національна ідея: реалії та перспективи*

розвитку : зб. наук. пр. Національного університету «Львівська політехніка». 2008. Вип. 21. С. 103–107.

127. Коротков Э. М. Концепция менеджмента : учеб. пособ. Москва : ДсКА, 1998. 304 с.

128. Корпорації : управління та культура: монографія / Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. ; за ред. А. Е. Воронкової. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.

129. Костирко Л. А. Стратегія фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта: методологія і організація : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. 560 с.

130. Костюк Ж. С. Поняття ризику, небезпеки та загрози як базових категорій розкриття сутності економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43.

131. Кравченко С. С. Сутність корпоративних прав. *Адвокат*. 2009. № 9(108). С. 15–19.

132. Кравчук П. Я. Сутність та передумови виникнення поняття корпоративної безпеки підприємства. *Наук. вісник Волинського держ. ун-ту ім. Лесі Українки*. 2012. № 1. С. 165–170.

133. Кужелев М. А. Особенности формирования региональных моделей корпоративной социальной ответственности. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2012. Вип. 1, т. 1. С. 294–299.

134. Кузик Н. П. Система внутрішнього контролю в акціонерному товаристві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. : 08.06.04. Київ, 2004. 20 с.

135. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : ТОВ «Академвидав», 2003. 416 с.

136. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : курс лекцій. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 124 с.

137. Кушнірук В. С., Єрмаков О. Ю., Шебаніна О. В. Організацій-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних

підприємствах регіону : монографія ; за ред. проф. О. Ю. Єрмакова. Миколаїв : МДАУ, 2009. 232 с.

138. Ластаев Т. Т., Кудрявцев А. А. Механизм агропромышленной интеграции. *Вестник КАССУ*. 2006. № 4. С. 10–12.

139. Лисенко Ю. О., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 1997. № 1. С. 86–87.

140. Ліпкан В. Безпекознавство : навч. посіб. Київ : Європ. ун-т, 2003. 208 с.

141. Ліпкан В. Поняття та зміст націобезпекознавства. URL : <http://www.pravoznavec.com.ua/period/article/1123/%CB> (дата звернення 16.03.2020).

142. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку. *Економіст*. 2005. № 2. С. 52–56.

143. Луман Н. Понятие риска. *THESIS*. 1994. № 5. С. 135–160.

144. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі. Київ : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2010. 470 с.

145. Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности : монографія. Москва : Компания «Спутник+», 2003. 220 с.

146. Максимович А. П. Программы повышения адаптивности экономической структуры муниципального образования. *Дни науки* : тез. докл. науч.-практ. конф. 14—15 травн. 2004. Озерск, 2004. Т. 2. С. 46–47.

147. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. URL : <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organiatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/> (дата звернення 16.03.2020).

148. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 328 с.

149. Маршалл А. Основы экономической науки / предисл. Дж. М. Кейнс ; пер. с англ. В. И. Бомкина, В. Т. Рысина, Р. И. Столпера. Москва : Эксмо, 2007. 1039 с.
150. Масленикова Н. П. Управление развитием организации. Москва : Центр экономики и маркетинга, 2002. 304 с.
151. Мейер К. Корпоративное управление в условиях рыночной экономики и экономики переходного периода / пер. с англ. Москва : Джон Уайли энд Санз, 1996. 278 с.
152. Меліхов А. А. Організаційно-економічний механізм конкурентного розвитку підприємства. *Вісник приазовського державного технічного університету*. 2014. Вип. 27. С. 14–26.
153. Мельник П. І., Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 67–70.
154. Мельник С. І. Загрози фінансовій безпеці підприємств: методичні аспекти реалізації захисних заходів. *Держава та регіони*. 2019. №2 (107). 234-239.
155. Мельник С. І. Система управління фінансовою безпекою підприємства / *Формування ринкових відносин*. 2019. №3(214). С. 76-82.
156. Мельник С. І. Фінансова безпека підприємства: сутність та сучасні проблеми забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. (69). Ч. 2. С. 7-12.
157. Мельников О. В. Розроблення механізму державного стимулювання сталого розвитку інформаційної сфери України із застосуванням методології функціонального моделювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 9 (196). С. 34–38.
158. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М. А. Майорова. Москва : Дело, 1992. 702 с.

159. Методология моделирования жизнеспособных систем в экономике : монография / Ю. Г. Лысенко и др. Донецк : Юго-Восток Лтд, 2009. 350 с.
160. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко и др. Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. 256 с.
161. Милль Дж. С. Основы политической экономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии. Москва : Прогресс, 1990. 352 с.
162. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2000. 480 с.
163. Минаев Г. А. Безопасность — менеджмент организации : в 3 ч. : учеб. пособ. Москва : ИПБ, 2004. Часть 1: Методология, функции, системы. 262 с.
164. Моделювання структури життєздатних соціально-економічних систем : монографія / Л. Н. Сергеева, А. В. Бакурова, В. В. Воронцов, С. О. Зульфугарова. Запоріжжя : КПУ, 2009. 200 с.
165. Моисеев Н. Н. Универсум. Информация. Общество. Москва : Устойчивый мир, 2001. 200 с.
166. Моисеев Н. Н. Человек, среда, общество. Москва : Наука, 1982. 240 с.
167. Моргачов І. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю проектних організацій. *Схід*. 2006. № 5. С. 38–39.
168. Мурашко В. М., Строжук Т. М., Мурашко О. В. Контроль і ревізія фінансово-господарської діяльності / за ред. П. В. Мурашко. Київ : ЦУЛ, 2003. 311 с.
169. Мухин В. И. Основы теории управления : учебник. Москва : Экзамен, 2003. 256 с.
170. Настенко М. М. Вдосконалення внутрішнього контролю надзвичайної діяльності в сільськогосподарських підприємствах. *Облік і фінанси АПК*. 2010. № 1 URL : <http://www.>

nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Oif_apk/2010_1/20_Nast.pdf. (дата звернення 16.03.2020).

171. Нікбахт Е., Гропеллі А. Фінанси. Київ : Основи, 1993. 436 с.

172. Олейников Е. А. Экономическая и национальная безопасность. Москва : Экзамен, 2004. 768 с.

173. Орехова К. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2014. Вип. 1. С. 131–146.

174. Основи економічної безпеки / Бандурка О. М., Духов В. Є., Петрова К. Я., Червяков І. М. Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 236 с.

175. Основні показники статистики демографії підприємств. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 16.03.2020).

176. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность): учеб.–практ. пособие / под. ред. Е. А. Олейникова. Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. 288 с.

177. Павлюк У. Екологічна безпека великого міста (на прикладі м. Львова). *Схід*. 2011. № 1 (108). С. 125–127.

178. Палига Є. М. Корпоративне управління виробництвом в умовах постприватизаційних відносин: дис. д-ра екон. наук : 08.06.02. Львів, 2002. 182 с.

179. Пантелеев В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: монографія. Київ : ДП «Ін форм-аналіт. агентство», 2008. 491 с.

180. Парвина Т. Г. Суть організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери* : матеріали V Міжн. наук.-практ. конф. 4–5 квіт. 2008. Донецьк : ДонНТУ. URL : 2008. <http://masters.donntu.edu.ua/2008/fem/parvina/library/st1.htm> (дата звернення 16.03.2020).

181. Перегудов Ф. И., Тарасенко Ф. П. Введение в системный анализ. Москва : Высшая школа, 1989. 320 с.
182. Підлужна Н. О. Організація управління економічною безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 Донецьк, 2003. 22 с.
183. Пішпек С. І. Формування корпоративних відносин у перехідній економіці : автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ : КНУ, 2006. 19 с.
184. Поважный А. С. Трансформационные процессы корпоративного управления. Донецк : ФИДА, 2001. 290 с.
185. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30–34.
186. Пойда-Носик Н. Н. Ризики і джерела загроз фінансовій безпеці акціонерних товариств у сучасних умовах. URL : www.teologia.org.ua
187. Показники діяльності підприємств у 2010–2017 рр. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 16.03.2020).
188. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 9–16.
189. Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні : Закон України від 16.11.1992 № 2782-XII. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2782-12> (дата звернення 16.03.2020).
190. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього аудиту в комерційних банках України : Постанова Правління НБУ від 20.03.1998 р. № 114, станом на 14.08.2015 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/v0548500-98> (дата звернення 16.03.2020).
191. Про інформацію : Закон України від 2 жовтня 1992 року № 1642-III. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48 (з наступними змінами й доповненнями).

192. Прокопішина О. В. Теоретичне обґрунтування необхідності формування механізму управління економічною безпекою діяльності підприємства. *Управління розвитком*. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. С. 148–150.
193. Прокопішина О. В. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства : автореф. дис. ... на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Харків, 2009. 20 с.
194. Прохорова В. В. Економічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний підхід : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 523 с.
195. Прохорова В. В. Методи стратегії управління фінансовою реструктуризацією підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 47. С. 142-145.
196. Прохорова В. В. Організаційно-економічне забезпечення розвитку малого підприємництва України. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 132-135.
197. Прохорова В. В. Тенденції формування ринку логістичних послуг як індикатор розвитку підприємництва. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 125-131.
198. Прыткин Б. В. Основы управления. Производственно-строительные системы. Москва : Стройиздат, 1991. 336 с.
199. Пушак Я. Я. Регіональні особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01. Львів, 2001. 183 с.
200. Пушкар М. С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів): монографія. Тернопіль, Карт-бланш, 2006. 334 с.
201. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. / 5-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2006. 495 с.
202. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія. Львів : ЛБІН-БУ, 2004. 195 с.

203. Різник Н. С. Теоретичні засади формування системи діагностики економічної безпеки банку. *Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства. Сер. Економічні науки*. Харків : ХНТУСГ, 2007. Вип. 66. С. 118–123.
204. Річний звіт НКЦПФР за 2018 рік. URL : nssmc.gov.ua/reports (дата звернення 16.03.2020).
205. Роббинс С. П., Коултер М. Менеджмент ; пер. с англ. О. В. Медведь ; 8-е изд. Москва : Издат. дом «Вильямс», 2007. 1056 с.
206. Розвиток: Великий тлумачний словник сучасної української мови ; уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.
207. Розвиток промислових підприємств в умовах суспільної нестабільності: ресурсно-інноваційні чинники. (Особливості організаційного процесу забезпечення ефективності економічних реформ в умовах Європейської адаптації суб'єктів господарювання) / Андрушків Б. М. та ін. *Галицький економічний вісник*, 2017. № 1. Т. 52. С. 32–44.
208. Рудковський О. В. Оцінювання загроз і небезпек корпоративної безпеки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 10. С. 150–155.
209. Рудковський О. В. Формування функцій управління корпоративної безпеки. *Соціально-економічний розвиток регіонів у контексті міжнародної інтеграції*. 2013. № 12 (1). С. 141–146.
210. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (I). С. 188–195.
211. Саати Т. Принятие решений (метод анализа иерархий) : пер. с англ. Москва : Радио и связь, 1993. 278 с.
212. Савіна С. Організаційно-економічний механізм управління підприємством молочної промисловості. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 3 (69). Т. 2. С. 162–167.

213. Сагатовский В. Н. Основы систематизации всеобщих категорий. Томск: Томск. Ун-т, 1973. 432 с.
214. Самуэльсон П., Нордхаус В. Экономика, 18-е издание: пер. с англ. Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2010. 1360 с.
215. Семенютіна Т. В. Економічні ризики, небезпеки, загрози: сутність та взаємозв'язок. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 106–113.
216. Синюгіна Н. В., Яблонська Г. В. Дискусійні питання визначення понять «контроль» і «ревізія» *Економіка: реалії часу*. 2011. № 1 (1). С. 75–80.
217. Сігер Ч., Паттон Х. Загальний стан та передумови розвитку фінансового ринку в Україні. Київ : Financial Markets International, Inc., 2000. 191 с.
218. Сірко А. В. Корпоративні відносини в перехідній економіці: проблеми теорії і практики. Київ : Імекс, 2004. 413 с.
219. Словник іншомовних слів / за заг. ред. О. С. Мельничука. Київ : Освіта, 1974. 776 с.
220. Соколова А. О. Організаційно-економічний механізм функціонування кооперативів в Україні. *Вісник КНТЕУ*. № 2. 2006. С. 88–92.
221. Соловйова Р. П., Беляєв Є. Ю. Корпоративна культура / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. Краматорськ, ДДМА, 2005. 100 с.
222. Сонин А. М. Внутренний аудит: Современный подход. Москва : Финансы и статистика, 2007. 64 с.
223. Сорока К. О. Основы теории систем і системного аналізу : навч. посіб. / 2-ге вид. перероб. та випр. Харків : Тимченко, 2005. 288 с.
224. Спасибо-Фатеева І. В., Кібенко О. Р., Борисова В. І. Корпоративне управління: монографія. Харків : Право, 2007. 498 с.
225. Срагович В. Г. Адаптивное управление. Москва : Наука, 1981. 384 с.
226. Старик Р. Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства. *Наук. вісн. НЛТУ України*. 2015. Вип. 21. № 14. С. 297–299.

227. Статистична інформація. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 16.03.2020).
228. Стасюк В. П. Модели адаптивного управления предприятием. Донецк : ДонНУ, ООО «Юго-Восток Лтд.», 2003. 224 с.
229. Стаффорд Бир. Кибернетика и управление производством. Москва, 1965. 302 с.
230. Степанов А. М. Основы медицинской гомеостатики: лекции по теории и практике биоинформационных коррекций. Москва. 1993. 420 с.
231. Сугаков В. Й. Основы синергетики. Київ : Обереги, 2001. 286 с.
232. Суйц В. П. Внутрипроизводственный контроль. Москва : «Финансы и статистика», 1987. 127 с.
233. Сумин В. А. Устойчивость системы управления предприятием в условиях его экономической безопасности. *Развитие национальной экономики: новые вызовы* : материалы межд. науч-практ. конф. 12–13 дек. Донецк : Дон НТУ, 2001. С. 159–161.
234. Сунь-Цзы. Трактаты о военном искусстве / пер. с кит., предисл. и коммент. Н. И. Конрада. Москва : ООО «Изд-во АСТ» ; СПб.: Terra Fantastica, 2004. 558 с.
235. Сухарева Л. Внутрішній аудит в системі фінансового контролю. 2003. № 3. С. 54–58.
236. Теоретико-методичні засади формування організаційного забезпечення управління економічною безпекою машинобудівного підприємства / Халіна О. В., Штангрет А. М., Сухомлин Л. Є., Мельников О. В. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 252 с.
237. Тимощенко К. С. Структура механізму фінансової безпеки суб'єкта підприємництва. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер. Економіка*. 2013. № 7 (3), Т. 21. С. 89–96.
238. Ткач В. О. Економічна безпека України в регіональному вимірі. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1(4). С. 398–403.

239. Толковый словарь Даля онлайн. Система. Сайт Толковый словарь живаго великорусскаго языка Владимира Даля. URL : <http://slovardalja.net/word.php?wordid=37673> (дата звернення 16.03.2020).
240. Толковый словарь Ожегова. URL : <http://www.ozhegov-shvedova.ru/19-741515/СИСТЕМА> (дата звернення 16.03.2020).
241. Трескунов О. Б. Теоретичні аспекти фінансової безпеки промислових підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 172. С. 111–115.
242. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків. : Вид-во ХДЕУ, 2002. 364 с.
243. Труфанов С. Н. Классическая теория познания Вильгельма Гегеля URL : <http://www.hegel.ru/trufanov1.html> (дата звернення 16.03.2020).
244. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. *Проблемы теории и практики управления*. 1997. № 4. С. 104–107.
245. Фадєєва І. Г. Системно-синергічні засади управління нафтогазовидобувними підприємствами. *Нафтогазова енергетика*. 2013. № 2 (20). С. 128–142.
246. Философский энциклопедический словарь / гл. редакция: Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. Москва : Советская энциклопедия, 1989. 1068 с.
247. Фінансова безпека машинобудівного підприємства : Методичні засади формування та забезпечення : монографія. Мандзіновська Х. О., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В. ; за заг. ред. А. М. Штангрета. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 226 с.
248. Фіщук Н. Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>. (дата звернення 16.03.2020).

249. Флейчук М. І. Взаємообумовленість тінізації, корупції і показників зростання економіки. *Економічний простір*. 2010. № 36. С. 11–15.
250. Фоміна М. В. Проблеми економічного безпечного розвитку підприємств: теорія і практика : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 140 с.
251. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці / Круш П. В., Кавтиш О. П., Гречко А. В., Чихачьова Ю. С. : навч. посіб. Київ : Центр учб. л-ри, 2007. 264 с.
252. Франчук В. И. Корпоративные отношения в системе безопасности акционерных обществ. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 11. С. 145–150.
253. Франчук В. І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.8. С. 155–162.
254. Франчук В. І. Теоретичні засади корпоративної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7. С. 161–167.
255. Фролов К. В. Методы совершенствования машин и современные проблемы машиноведения. Москва : Наука, 1984. 120 с.
256. Фролова Л. В., Хаврова К. С. Механізм управління поточними витратами торговельного підприємства : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2010. 211 с.
257. Храбова И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. Москва : АЛПИНА, 2000. 198 с.
258. Церковная А. И. Влияние корпоративного управления на эффективность деятельности организации. URL : www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_58/NTU_XPI_58.

259. Цигилик І. І. Економічна безпека підприємства в системі внутрішнього економічного механізму. *Економіка. Фінанси. Право*. 2004. № 12. С. 3–5.
260. Цицерон М. Т. *Философские трактаты. Об обязанностях. Книга II* / пер. с латинского и комментарии В. О. Горенштейна. Москва : Наука, 1993. 328 с.
261. Черевко Х. Л. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління діяльністю страхових компаній. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2012. № 739. С. 57–60.
262. Чернова Г. В. *Практика управления рисками на уровне предприятия*. Киев, 2000. 164 с.
263. Черняк Г. М. Механізм вибору стратегії забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4863> (ост. звертання 28.02.2019).
264. Что такое система? Значение и толкование слова sistema, определение термина. Толковый словарь Ушакова. URL : <http://www.onlinedics.ru/slovar/ushakov/s/sistema.html>. (дата звернення 16.03.2020).
265. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 21. 04. 02. Київ, 2010. 39 с.
266. Шемаєва Л. Г. *Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища : монографія*. Київ : НІПМБ, 2009. 357 с.
267. Шершньова З. Є., Оборська С. В. *Стратегічне управління : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
268. Шинкар С. М. *Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 21.04.02*. Львів, 2018. 20 с.

269. Ши́ра Т. Б. Безпека підприємства: розвиток, сутність, підходи та ключові аспекти забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1. (69). Ч. 2. С. 36–40.
270. Ши́ра Т. Б. Внутрішньокорпоративний контроль в системі управління корпоративною безпекою промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/76.pdf. (дата звернення 16.03.2020).
271. Ши́ра Т. Б. Детермінанти формування та функціонування системи корпоративної безпеки підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4. (53). С. 130–134.
272. Ши́ра Т. Б. Забезпечення корпоративної безпеки підприємства: теоретичні аспекти. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2018. Вип. 2 (57). С. 103–109.
273. Ши́ра Т. Б. Забезпечення корпоративної безпеки шляхом розвитку корпоративної культури підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 83–86.
274. Ши́ра Т. Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 531–535. URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/89.pdf. (дата звернення 16.03.2020).
275. Ши́ра Т. Б. Зовнішні та внутрішні загрози: методичні засади оцінювання впливу на корпоративну безпеку промислових підприємств. *Економічна система країни в контексті міжнародного співробітництва: стан та перспективи розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 31 серпня 2019 р., Львів: Львівська економічна фундація, 2019. С. 103–106.
276. Ши́ра Т. Б. Кадрова безпека: методичні засади гарантування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. Вип. 4. (155). С. 206–209.

277. Ши́ра Т. Б. Концептуальні засади забезпечення корпоративної безпеки підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Л. Українки*. 2019. № 2. (18). С. 51–56.

278. Ши́ра Т. Б. Корпоративна безпека підприємств в Україні: визначення ключових загроз. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. № 6. Том 29 (68). С. 93–96.

279. Ши́ра Т. Б. Корпоративна безпека підприємств: суть та особливості забезпечення в Україні. *Зовнішні та внутрішні фактори впливу на розвиток міжнародних економічних відносин* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 27 квітня 2019 р., Львів : Львівська економічна фундація, 2019. С. 86–88.

280. Ши́ра Т. Б. Корпоративна безпека підприємств: сутність, зміст і функціональні складові. Наук.-техн. конф. проф.-викл. складу, наук. працівн. і асп. Укр. акад. друкарства., 26 лют.-1 березня 2019 р. Львів: Українська академія друкарства. 2019. С. 144.

281. Ши́ра Т. Б. Корпоративна безпека підприємства: суть та важливість забезпечення. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. 22–24 листопада 2018 р. Львів: Українська академія друкарства. 2018. С. 388–390.

282. Ши́ра Т. Б. Корпоративна безпека українських підприємств: засади забезпечення. *Модернізація економіки у контексті інноваційного розвитку: напрями та пріоритети* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17 листопада 2018 р. Дніпро: НО «Перспекива», 2018. С. 53–57.

283. Ши́ра Т. Б. Корпоративна культура в процесі забезпечення корпоративної безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. Вип. 2. (59). С. 113–118.

284. Ши́ра Т. Б. Корпоративний сектор: тенденції розвитку та загрози корпоративній безпеці підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та*

управління. 2019. Вип. 6. (23). С. 448–455. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/68.pdf. (дата зверення 16.03.2020).

285. Ши́ра Т. Б. Корпорація та корпоративна безпека. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. Вип. 11 (210). С. 58–64.

286. Ши́ра Т. Б. Механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 44. С. 62–65.

287. Ши́ра Т. Б. Механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств: теоретичні засади формування та функціонування. *Економічна політика та механізми господарювання: сучасний стан, проблеми, перспективи* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 31 серпня 2019 р., Київ: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2019. С. 57–60.

288. Ши́ра Т. Б. Моделювання функціонування системи корпоративної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6. (17). С. 228–232. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/44.pdf. (дата зверення 16.03.2020).

289. Ши́ра Т. Б. Національна модель корпоративного управління. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., 16–18 травня 2019 р. Львів: УАД, 2019. С. 95–96.

290. Ши́ра Т. Б. Основні загрози корпоративній безпеці підприємств. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 листопада 2018 р. Запоріжжя: Східноукраїнський інститут економіки та управління. 2018. С. 73–75.

291. Ши́ра Т. Б. Оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на корпоративну безпеку промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4. (72). Ч. 2. С. 120–124.

292. Шира Т. Б. Пріоритетні завдання корпоративної безпеки на українських підприємствах. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. Вип. 1 (58). С. 110–116.
293. Шира Т. Б. Пріоритетність формування методологічного базису забезпечення корпоративної безпеки. *Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р., Львів : ЛьвДУВС, 2019. С. 195–197.
294. Шира Т. Б. Система корпоративної безпеки підприємства: детермінанти формування. *Методи та форми управління соціально-економічним розвитком держави* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 23 серпня 2019 р. Дніпро: НО «Перспекива», 2019. С. 78–80.
295. Шира Т. Б. Система корпоративної безпеки підприємства: моделювання процесу функціонування. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч. 2. С. 137–142.
296. Шира Т. Б. Стратегія забезпечення корпоративної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 59–64.
297. Шира Т. Б. Тенденції розвитку корпоративного сектору України. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф., 27–30 листопада 2019 р. Львів : УАД, 2019. С. 355–358.
298. Шира Т. Б. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.2. С. 361–366.
299. Шира Т. Б. Теоретичні аспекти забезпечення корпоративної безпеки та розвитку корпоративної культури. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 5. (73). Ч. 1. С. 151–155.
300. Шира Т. Б. Особиста безпека працівника як основа гарантування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=10&y=2015> (дата звернення: 16.03.2020).

301. Ши́ра Т. Б. Формування системи корпоративної безпеки підприємства: методологічні основи. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 42. С. 117–121.
302. Ши́ра Т. Б. Формування та розвиток внутрішньогосподарського контролю в системі корпоративної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 2. С. 84–88.
303. Ши́ра Т. Б. Формування та функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. Вип. 3. (65). С. 171–176.
304. Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. Санкт-Петербург: Алетейя, 1999. 152 с.
305. Шольц К. Управління для успіху: порівняння приватного та державного секторів. *Державне управління*. 1982. 134 с.
306. Штангрет А. М., Ши́ра Т. Б. Корпоративна безпека: теоретичні засади забезпечення в Україні. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали Х Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квітня 2019 р. Київ : НАУ, 2019. Т. 1. С. 38–39.
307. Шульга І. П. Сучасні підходи до формування системи економічної безпеки акціонерного товариства. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=366>. (дата звернення 16.03.2020).
308. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / пер. с англ. Москва : Прогресс, 1982. 456 с.
309. Щур Д. Л. Кадровые решения в кризисных условиях. Москва : Финпресс, 2009. 144 с.
310. Юрченко А. Формування організаційно-економічного механізму розвитку і безпеки регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 7. С. 198–201.

311. Ярочкин В. И. Секьюритология — наука о безопасности жизнедеятельности. Москва : Ось-89, 2000. С. 400.
312. Ячменьова В. М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: монографія. Сімферополь: Доля. 2007. 384 с.
313. Ячменьова В. М., Османова З. О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 346–353.
314. Энциклопедия кибернетики / в 2 т. Киев : Энциклопедия, 1975. 607 с.
315. Эшби У. Р. Принципы самоорганизации. Москва : Мир, 1966. 343 с.
316. Berle A. A. Means G. C. The Modern Corporation and Private. New York : The MacMillan Company, 1932. 380 p.
317. Chandler A. D. Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises. MIT Press, Cambridge, Mass, 1962. 463 p.
318. Chicago: The University of Chicago, 1913. p. 1465. URL : <http://machaut.uchicago.edu/?resource=Webster%27s&word=system&use1913=on> . (дата звернення 16.03.2020).
319. Commons J. R. The Legal Foundations of Capitalism. N.Y.: MacMillan, 1924. 570 p.
320. Delaware Corporation And Business Entity Laws. Delaware state. URL : /delcode.delaware.gov/title8/index.shtml#TopOfPage
321. Detmer W., Shrahenhaym E. (2009), Production with neveroyatnoy skorostyu: Improvement fynansovыh enterprise results. Moscow : Al'pina Pablisherz. 330 s.
322. Encyclopedia Americana. 1963. Vol. 1. 730 p.
323. Formation and functioning of the organization and economic mechanism of ensuring the economic security of the enterprise / Shtangret A., Shynkar S., Shyra T., Karaim M., Kavyn S. *Problems of infocommunications science and technology* : International scientific-practical conference (8–11 october 2019, Kyiv). Kyiv : PIC S&T 2019. pp. 117–122.

324. Formation of organizational support of the economic security management of the engineering enterprise: methodical and practical aspects / Shtangret A., Shyra T., Mandzinovska Kh., Bilous S. *SHS Web Conf.* Volume 67. URL : https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_04009/shsconf_NTI-UkrSURT2019_04009.html. (дата звернення 16.03.2020).
325. Gilbert Law Summaries. Corporations. Harcourt Brace Jovanovich Legal and Professional Publications, Inc., 1989, pg. I.
326. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Nov.–Dec. P. 24.
327. Hurwicz L., Maskin Eric S., Myerson Roger B. Mechanizm design Theory. Щорічник лауреатів нобелівської премії з економіки, 2007. URL : http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2007//ecoadv07.pdf (дата звернення 16.03.2020).
328. Information Support for the Management of the Economic Security of High-tech Enterprises / Shtangret A., Melnyk N., Shevchuk I., Sydoruk I., Shyra T. *Advanced Computer Information Technologies ACIT. IEE Czechoslovakia section*. № 9. 2019. pp. 350–354.
329. Integration Definition for Function Modeling (IDEF0) URL : <http://asqservicequality.org/glossary/idef0-integrated-definition-for-function-modeling/> (дата звернення 16.03.2020).
330. Jaques E. The changing culture of a factory. New York: Dryden Press, 1952. P. 251.
331. Monks A., Minow N. Corporate Governance, Third Edition. London : Blackwell Publishing, 2007. 285 p.
332. Oxford Advanced Learner's Dictionary. Oxford, 1995. P. 1062.
333. Webster's Revised Unabridged Dictionary. URL : The ARTFL Project/ – (дата звернення 16.03.2020).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Структура корпоративного сектору за організаційними формами господарювання (станом на 1 січня), %, сформовано автором на основі [204]

Вид об'єднання	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Акціонерне товариство	4,87	4,51	4,18	3,05	2,74	2,46	2,19
Товариство з обмеженою відповідальністю	93,19	93,64	94,06	95,6	95,98	96,35	96,71
Товариство з додатковою відповідальністю	0,29	0,29	0,29	0,26	0,25	0,24	0,23
Повне товариство	0,4	0,37	0,35	0,27	0,25	0,22	0,2
Командитне товариство	0,12	0,11	0,11	0,08	0,07	0,06	0,06
Асоціація	0,61	0,59	0,56	0,44	0,42	0,4	0,37
Корпорація	0,16	0,15	0,14	0,11	0,1	0,09	0,09
Консорціум	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01
Концерн	0,07	0,06	0,06	0,04	0,04	0,03	0,03
Інші об'єднання юридичних осіб	0,27	0,25	0,23	0,15	0,14	0,13	0,11
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Таблиця А.2

Кількість господарських товариств, частка в статуті яких належить державі, станом на 01.01.2019 р., сформовано автором на основі [204]

Вид господарського товариства	Загальна кількість	Частка держави в статуті			
		до 10%	від 10% до 25%	від 25% до 50%	від 50% до 100%
Акціонерні товариства, створені за результатами приватизації та корпоратизації	179	29	17	45	88
Державні холдингові компанії, Державні акціонерні компанії, Національні акціонерні компанії	21	0	0	0	21
Акціонерні товариства, створені за участю Фонду державного майна України	51	18	5	17	11
Товариства з обмеженою відповідальністю	47	4	15	14	14
Акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю, які перебувають на обліку інших органів державної влади	170	7	13	28	122
Разом	468	58	50	104	256

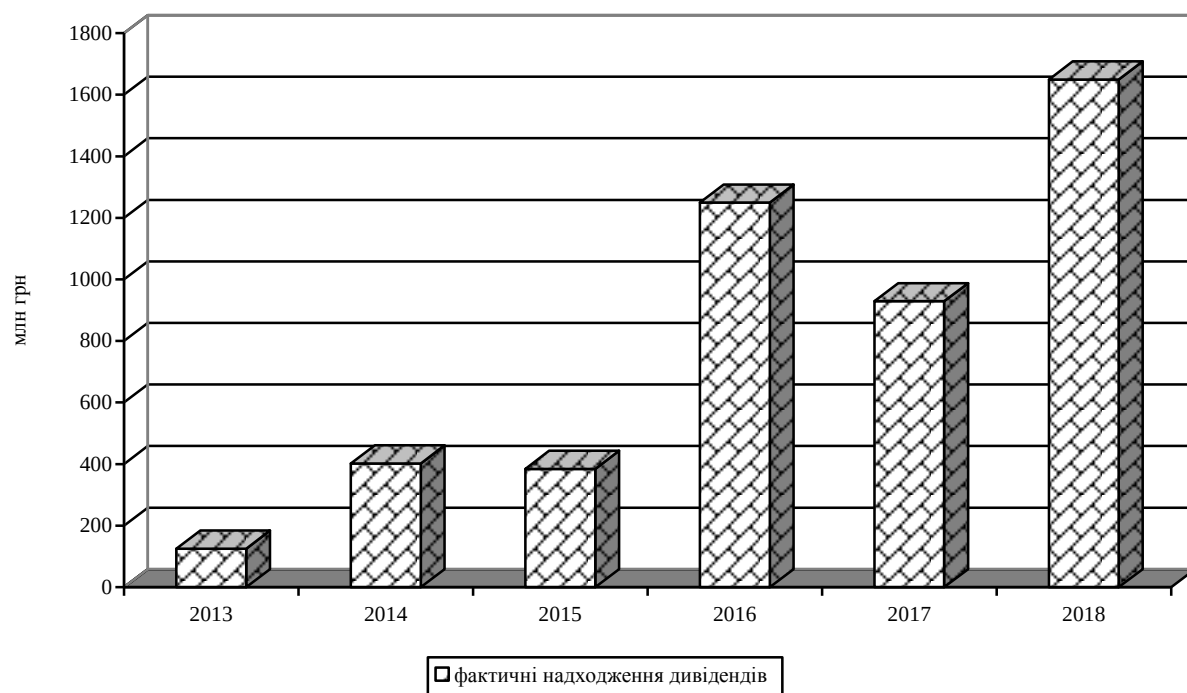


Рис. А.1. Надходження дивідендів до державного бюджету України у 2013–2018 рр., сформовано автором на основі [204]

Таблиця А.3

**Кількість промислових підприємств за масштабами діяльності у розрізі видів економічної діяльності,
сформовано автором на основі [175]**

Вид економічної діяльності	Масштаби діяльності	Роки								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	великі	58	81	96	89	70	58	51	60	62
	середні	1300	1272	1182	1126	981	958	939	973	985
	малі	5193	5206	4490	5192	4477	4486	4114	4465	4668
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	великі	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	середні	410	407	375	359	323	319	327	337	349
	малі	2951	2808	2549	2830	2446	2446	2014	2181	2323
Виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	великі	10	11	10	11	12	8	8	8	8
	середні	362	355	334	326	296	300	315	321	327
	малі	6112	5810	5132	5930	5387	5460	4726	5251	5553
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	великі	15	18	14	13	11	11	9	8	9
	середні	192	193	185	179	153	152	154	160	165
	малі	1125	1194	1130	1310	1161	1219	1101	1286	1378
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	великі	4	4	5	7	5	5	6	6	7
	середні	62	61	62	63	61	60	58	55	57
	малі	241	250	187	178	167	164	132	159	170
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	великі	42	45	44	37	28	30	24	25	26
	середні	466	455	468	466	377	357	349	360	400
	малі	3460	3482	3166	3724	3219	3350	3166	3478	3648
Машинобудування	великі	52	61	54	46	33	23	19	17	25
	середні	921	916	937	904	786	721	718	737	737
	малі	3763	3814	3555	4153	3641	3739	3472	3727	3941

Таблиця А.4

Обсяг реалізованої продукції підприємствами за масштабами діяльності у розрізі видів економічної діяльності, млн. грн., сформовано автором на основі [175]

Вид економічної діяльності	Масштаби діяльності	Роки								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	великі	88708,7	126443,2	162956,5	174806,3	187856,3	222857,5	275206,3	343434,0	374270,3
	середні	104889,9	99487,7	104084,7	104564,4	133774,3	180549,1	222403,8	261336,1	264990,7
	малі	9716,7	10884,0	11470,0	13505,3	15528,1	23786,2	29250,8	31766,2	34561,9
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	великі	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	середні	7095,0	8017,1	7711,9	7789,9	10010,6	14843,4	17699,7	20960,2	26454,9
	малі	1966,6	2197,9	2701,6	2692,8	2719,4	4063,4	4578,9	6565,5	8043,3
Виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	великі	8716,5	10788,6	10877,0	11188,9	15431,0	15036,7	16446,0	21181,4	26163,5
	середні	14663,5	16141,1	18517,9	19006,0	21234,6	34071,2	41931,2	46165,2	54588,7
	малі	5045,5	5895,9	6696,6	7041,1	8091,2	11667,9	15076,5	18477,4	23756,2
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	великі	21300,4	39638,7	44270,3	37756,5	32799,1	42569,7	30792,5	27075,7	33923,9
	середні	10121,0	11932,8	13911,3	14464,3	15780,7	20244,9	22335,0	30361,8	35566,9
	малі	2661,5	2795,9	3422,4	3703,0	4803,7	6705,4	7684,9	9078,8	11902,3
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	великі	2891,3	3193,0	4514,0	6364,2	6429,0	--	--	15684,3	19629,9
	середні	4574,6	5775,0	6547,8	6888,4	8973,3	--	--	14699,0	16681,5
	малі	303,2	366,1	443,8	424,6	327,4	451,4	891,8	1037,8	871,8
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	великі	207154,2	262607,9	216194,3	189197,6	225546,6	262200,8	276299,8	358292,8	452330,7
	середні	22218,3	26961,4	28136,6	31697,1	32072,2	36611,5	44808,1	58123,8	75133,6
	малі	5921,7	7068,1	7902,3	8377,5	8650,8	12459,6	16818,8	22011,3	25078,8
Машинобудування	великі	64164,4	91843,2	97161,9	69198,0	48654,4	47245,4	45749,1	49302,5	69971,6
	середні	37551,7	51209,3	58480,9	51999,4	55613,7	67697,1	86293,3	110848,3	118452,2
	малі	6151,6	7060,4	8593,8	9533,0	8873,8	13554,7	17985,4	23296,0	29788,7

Таблиця А.5

Кількість зайнятих працівників за масштабами діяльності у розрізі видів економічної діяльності, тис. осіб
сформовано автором на основі [175]

Вид економічної діяльності	Масштаби діяльності	Роки								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	великі	83,2	106,9	123,3	116,5	93,0	73,0	62,3	75,2	76,2
	середні	286,5	273,2	249,9	242,3	220,3	211,4	212,8	210,6	209,1
	малі	49,5	47,1	43,8	45,3	37,5	36,6	38,6	37,8	37,5
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	великі	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	середні	78,8	77,9	76,0	70,1	62,3	61,0	65,0	67,1	70,0
	малі	30,4	28,8	27,3	27,2	21,4	20,6	20,0	20,8	21,8
Виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	великі	10,3	10,5	10,2	10,8	11,4	9,4	8,6	7,9	8,5
	середні	54,0	52,8	53,9	52,3	46,3	44,6	45,6	48,1	50,7
	малі	40,9	38,9	37,7	37,7	31,9	31,7	32,7	35,5	36,1
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	великі	41,6	45,3	53,7	55,9	37,0	35,5	32,8	25,5	25,1
	середні	43,7	40,5	40,1	39,5	30,4	27,8	26,7	30,6	32,9
	малі	9,0	9,4	10,0	10,5	9,5	9,2	9,0	9,3	10,1
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	великі	4,0	4,5	5,8	8,2	6,9	--	--	9,3	10,2
	середні	13,4	14,9	15,6	14,5	15,3	--	--	14,5	14,3
	малі	1,9	1,8	1,7	1,6	1,1	1,3	1,3	1,3	1,4
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	великі	237,6	218,1	223,8	191,1	177,6	163,8	135,2	125,6	112,9
	середні	90,8	90,7	89,6	92,3	76,2	69,3	71,6	68,2	73,7
	малі	31,8	30,4	30,5	32,2	26,6	25,6	26,7	29,3	29,8
Машинобудування	великі	211,4	228,9	213,2	190,8	148,1	111,0	93,4	86,7	99,2
	середні	234,3	234,4	270,1	258,5	239,7	226,7	226,7	237,0	214,3
	малі	36,6	36,1	37,5	39,5	34,5	32,7	33,5	35,1	37,9

Таблиця А.6

**Чистий прибуток (збиток) за масштабами діяльності у розрізі видів економічної діяльності, млн. грн.,
сформовано автором на основі [175]**

Вид економічної діяльності	Масштаби діяльності	Роки								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	великі	2728,6	5359,7	9034,3	8099,6	-5563,3	-8279,7	-4740,5	11041,9	13805,5
	середні	-22,1	-2488,8	-1438,8	-516,5	-9794,0	-7324,4	-2169,8	3012,6	1861,9
	малі	-467,7	-567,3	-411,6	-1051,4	-1548,7	-949,2	-599,2	-5158,2	-130,3
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	великі	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	середні	-6,4	115,0	-10,7	81,7	-517,1	531,0	1211,9	754,1	847,9
	малі	-13,7	37,3	30,7	80,8	-119,5	45,6	106,4	271,2	563,2
Виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	великі	380,9	477,8	222,1	375,5	-2562,0	-1030,9	1203,6	1411,0	3387,3
	середні	325,1	111,3	83,6	277,6	-1295,0	-713,0	1396,2	959,0	2179,4
	малі	-71,4	-83,5	-41,1	-99,9	-421,7	31,5	437,1	217,1	707,4
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	великі	-2165,0	-1594,8	-7691,0	-7686,5	-32539,2	-32117,5	-15605,5	-4294,7	-620,1
	середні	-223,3	-81,3	-137,4	-847,0	-1312,9	-910,4	-2847,1	-850,2	1578,5
	малі	19,1	-217,1	-152,4	-5,3	-1154,3	-787,6	90,9	-1812,8	340,7
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	великі	296,5	311,9	488,7	647,8	765,2	--	--	1893,9	2249,6
	середні	308,3	311,0	416,2	406,9	-249,9	--	--	931,8	1309,6
	малі	18,1	-3,5	11,5	13,3	-14,3	40,2	105,3	100,7	106,8
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	великі	-5274,0	-6058,3	-15460,7	-12446,7	-34105,2	-41754,0	-7910,3	-10282,3	-1437,9
	середні	-419,1	68,9	-592,8	-724,5	-7289,2	-1867,5	-607,1	543,0	3197,9
	малі	-27,4	2,7	-326,2	148,9	-554,4	-725,0	177,9	-63,9	-783,6
Машинобудування	великі	3056,3	7117,4	6676,3	2566,2	-11909,6	-3459,3	623,3	3175,2	7982,7
	середні	1145,8	3394,0	2609,0	92,7	-9245,8	-11254,1	-2014,5	1868,9	-1506,4
	малі	2,8	128,2	-16,5	109,7	-1224,8	-660,6	659,0	1075,6	1028,9

Таблиця А.7

Частка підприємств, які отримали збитки за масштабами діяльності у розрізі видів економічної діяльності, відсотки, сформовано автором на основі [175]

Вид економічної діяльності	Масштаби діяльності	Роки								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	великі	21,1	25,0	18,8	18,0	42,0	38,6	39,2	22,0	27,4
	середні	37,2	42,3	38,8	37,4	43,3	29,5	26,3	26,8	26,4
	малі	42,5	42,1	40,5	38,4	37,2	27,6	29,8	31,9	30,8
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	великі	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	середні	43,3	38,3	43,9	40,6	24,1	15,5	15,1	18,8	20,6
	малі	37,6	32,6	36,6	32,9	32,3	24,4	24,7	29,3	28,6
Виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	великі	30,0	9,1	20,0	27,3	58,3	62,5	--	25,0	--
	середні	31,6	36,8	37,7	33,1	39,5	26,4	19,7	18,3	16,0
	малі	39,3	36,1	36,3	35,4	32,7	22,2	24,8	26,0	24,1
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	великі	69,2	64,7	57,1	69,2	72,7	54,5	55,6	50,0	44,4
	середні	38,2	41,3	35,1	36,5	39,2	28,1	27,8	20,8	17,7
	малі	42,2	38,4	38,3	36,4	35,0	24,6	26,2	28,3	26,1
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	великі	--	25,0	--	14,3	--	--	--	--	--
	середні	18,0	25,0	22,6	23,8	29,3	--	--	16,4	12,5
	малі	39,2	41,3	45,0	37,7	37,6	25,7	27,8	27,8	32,7
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	великі	58,1	56,5	46,5	55,6	57,1	73,3	58,3	32,0	26,9
	середні	43,2	38,0	39,0	39,0	45,5	30,1	26,1	19,8	17,9
	малі	43,2	36,5	37,8	35,5	36,9	25,8	24,1	26,6	23,5
Машинобудування	великі	26,4	10,3	20,4	30,4	60,6	50,0	31,6	29,4	20,0
	середні	41,2	33,3	33,0	34,4	38,5	27,3	20,8	20,2	20,0
	малі	42,3	35,0	35,6	36,3	35,5	25,6	23,6	23,1	24,0

Таблиця А.8

Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств за масштабами діяльності у розрізі видів економічної діяльності, відсотки, сформовано автором на основі [175]

Вид економічної діяльності	Масштаби діяльності	Роки								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	великі	5,8	6,8	10,0	9,3	9,9	3,1	2,6	6,0	6,7
	середні	3,7	1,5	2,1	2,8	0,5	3,4	3,3	4,7	3,2
	малі	-0,9	-0,7	-0,7	-2,5	-5,1	-0,9	0,1	0,5	1,2
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	великі	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	середні	2,5	3,8	3,0	3,5	3,2	7,6	9,4	5,8	4,6
	малі	2,1	3,5	3,0	4,6	-1,7	8,0	4,3	5,7	4,0
Виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	великі	4,9	7,2	8,1	7,9	8,0	12,5	14,6	15,0	15,8
	середні	5,2	3,7	4,7	4,8	0,7	5,3	7,9	6,8	7,0
	малі	0,9	1,0	1,8	1,0	-1,7	3,5	4,6	2,6	4,2
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	великі	-4,4	-0,6	-11,3	-11,5	-31,4	-20,8	-23,8	-8,3	-0,2
	середні	2,3	3,6	2,5	0,6	-0,2	3,4	3,5	3,6	5,0
	малі	3,0	-0,3	1,5	1,2	-11,8	-4,6	4,1	5,0	5,6
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	великі	22,8	15,7	18,9	19,0	22,9	--	--	19,5	17,8
	середні	12,6	12,6	11,6	12,5	10,4	--	--	13,7	12,6
	малі	5,0	22,2	4,7	6,1	-0,9	9,8	12,2	13,9	17,8
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	великі	-0,9	-0,2	-5,2	-3,6	4,4	0,7	4,1	1,2	0,9
	середні	1,7	3,1	1,7	1,1	-5,9	1,8	2,5	4,1	5,7
	малі	2,3	2,7	2,4	3,3	-1,7	-0,7	3,2	2,2	3,3
Машинобудування	великі	8,0	10,0	11,3	8,9	0,8	6,2	13,1	17,6	16,1
	середні	5,6	8,7	8,4	3,9	-4,6	2,0	5,3	6,8	3,5
	малі	3,2	4,8	4,0	4,5	-7,7	-1,9	6,4	6,9	5,1

Таблиця А.9

Рентабельність всієї діяльності промислових підприємств за масштабами діяльності у розрізі видів економічної діяльності, відсотки, сформовано автором на основі [175]

Вид економічної діяльності	Масштаби діяльності	Роки								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	великі	2,3	3,4	5,6	5,1	-2,7	-3,3	-1,7	3,6	3,9
	середні	0,0	-2,0	-1,3	-0,5	-6,4	-3,4	-0,8	1,1	0,7
	малі	-4,7	-4,1	-3,2	-6,7	-8,2	-3,5	-1,9	-13,2	-0,3
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	великі	--	--	--	--	--	--	--	--	--
	середні	-0,1	1,1	-0,1	0,9	-4,1	3,0	6,3	3,4	3,0
	малі	-0,6	1,4	1,1	2,9	-3,8	1,0	2,1	4,0	6,6
Виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	великі	3,5	3,5	2,0	3,2	-13,4	-5,6	6,8	6,5	12,9
	середні	1,9	0,5	0,4	1,4	-5,2	-1,7	3,1	2,0	3,8
	малі	-1,3	-1,2	-0,6	-1,3	-4,5	0,2	2,8	1,1	2,9
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	великі	-5,9	-2,6	-12,6	-13,7	-42,3	-26,8	-28,2	-12,0	-1,5
	середні	-1,7	-0,5	-0,8	-4,8	-6,8	-3,5	-8,2	-2,4	4,1
	малі	0,7	-5,5	-3,9	-0,1	-17,5	-9,3	1,1	-15,4	2,7
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	великі	11,9	9,5	11,8	11,2	12,4	--	--	13,3	12,5
	середні	6,2	5,3	5,9	5,9	-2,5	--	--	6,4	7,9
	малі	5,5	-0,8	2,6	3,0	-3,5	7,0	10,6	9,1	12,9
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	великі	-1,8	-1,6	-6,1	-5,7	-11,8	-11,1	-2,5	-2,5	-0,3
	середні	-1,4	0,2	-1,8	-2,0	-16,4	-4,2	-1,2	0,9	3,6
	малі	-0,5	0,0	-3,7	1,7	-5,6	-4,7	1,0	-0,3	-2,8
Машинобудування	великі	3,0	5,8	6,4	3,2	-14,5	-4,3	1,0	5,4	11,3
	середні	2,1	4,7	3,8	0,2	-12,3	-11,9	-2,0	1,5	-1,1
	малі	0,0	1,4	-0,2	1,1	-10,6	-3,9	3,5	4,5	3,4

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Індикатори за рівнями оцінювання корпоративної безпеки, розраховано автором

Функціональна складова \ індикатор		Вагомість	Рівень безпеки		
			«низький» (0,0-0,33)	«середній» (0,33-0,67)	«високий» (0,67-1,0)
1. Економічна		0,25			
1.1.	Ефективність використання кадрового потенціалу підприємства	0,3	<2,0	2,0-5,0	>5,0
1.2.	Фондовіддача	0,1	<1,0	1,0-1,5	>1,5
1.3.	Рентабельність активів	0,3	<5,0	5,0-10,0	>10,0
1.4.	Коефіцієнт виплати дивідендів	0,3	<1,0	1,0-5,0	>5,0
2. Фінансова		0,21			
2.1.	Коефіцієнт автономії	0,4	<0,4	0,4-0,6	>0,6
2.2.	Коефіцієнт покриття	0,3	<1,0	1,0-1,5	>1,5
2.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,3	<0,01	0,01-0,1	>0,1
3. Кадрова		0,19			
3.1.	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,4	<60,0	60,0-80,0	>80,0
3.2.	Укомплектованість трудового колективу	0,2	<70,0	70,0-90,0	>90,0
3.3.	Морально-психологічний клімат	0,4	несприятливий	стабільний	сприятливий
4. Техніко-технологічна		0,15			
4.1	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,4	<60,0	60,0-80,0	>80,0
4.2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,35	<5,0	5,0-10,0	>10,0
4.3	Коефіцієнт оновлення технології	0,15	<5	5,0-10,0	>10,0
5. Інформаційна		0,1			
5.1.	Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,6	низький	середній	високий
5.2.	Рівень задоволення інформаційних потреб	0,4	низький	середній	високий
6. Силова		0,1			
6.1.	Рівень захисту майна	0,3	низький	середній	високий
6.2.	Рівень захисту учасників підприємства	0,7	низький	середній	високий

Оцінювання корпоративної безпеки

ПрАТ «Нікопольський ремонтний завод», розраховано автором

Функціональна складова \ індикатор		Вагомість	Рівень безпеки				
			2014	2015	2016	2017	2018
І рівень							
1.1.	Ефективність використання кадрового потенціалу підприємства	0,3	6,12/0,85/в	18,44/1,0/в	4,51/0,61/с	4,5/0,6/с	4,52/0,61/с
1.2.	Фондовіддача	0,1	10,81/1,0/в	11,83/1,0/в	9,56/1,0/в	11,05/1,0/в	11,62/1,0/в
1.3.	Рентабельність активів	0,3	1,89/0,12/н	5,68/0,37/с	5,84/0,58/с	2,22/0,15/н	1,98/0,14/н
1.4.	Коефіцієнт виплати дивідендів	0,3	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н
2.1.	Коефіцієнт автономії	0,4	0,43/0,38/с	0,35/0,29/н	0,36/0,31/н	0,36/0,31/н	0,31/0,26/н
2.2.	Коефіцієнт покриття	0,3	1,59/0,73/в	1,43/0,61/с	1,45/0,63/с	1,46/0,64/с	1,35/0,56/с
2.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,3	0,37/1,0/в	0,3/1,0/в	0,32/1,0/в	0,32/1,0/в	0,26/1,0/в
3.1.	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,4	75,4/0,58/с	74,3/0,57/с	72,6/0,54/с	71,4/0,52/с	72,4/0,53/с
3.2.	Укомплектованість трудового колективу	0,2	84,6/0,57/с	83,4/0,55/с	81,0/0,51/с	77,6/0,46/с	78,5/0,47/с
3.3.	Морально-психологічний клімат	0,4	стаб/0,61/с	стаб/0,58/с	стаб/0,55/с	стаб/0,53/с	стаб/0,53/с
4.1	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,4	33,24/0,18/н	44,27/0,24/н	35,26/0,19/н	30,17/0,17/н	33,0/0,18/н
4.2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,35	5,3/0,34/с	5,6/0,37/с	2,7/0,18/н	2,5/0,17/н	2,4/0,16/н
4.3	Коефіцієнт оновлення технології	0,25	3,4/0,22/н	2,6/0,17/н	3,1/0,2/н	4,2/0,28/н	3,7/0,24/н
5.1.	Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,6	низ/0,3/н	низ/0,31/н	сер/0,35/с	сер/0,38/с	сер/0,41/с
5.2.	Рівень задоволення інформаційних потреб	0,4	сер/0,4/с	сер/0,42/с	сер/0,43/с	сер/0,44/с	сер/0,43/с
6.1.	Рівень захисту майна	0,3	сер/0,38/с	сер/0,41/с	сер/0,43/с	сер/0,41/с	сер/0,4/с
6.2.	Рівень захисту учасників підприємства	0,7	низ/0,31/н	низ/0,28/н	низ/0,27/н	низ/0,27/н	низ/0,28/н
II рівень							
1.	Економічна	0,25	0,4/с	0,51/с	0,45/с	0,33/с	0,33/с
2.	Фінансова	0,21	0,67/в	0,6/с	0,61/с	0,61/с	0,57/с
3.	Кадрова	0,19	0,58/с	0,57/с	0,54/с	0,51/с	0,51/с
4.	Техніко-технологічна	0,15	0,25/н	0,27/н	0,19/н	0,2/н	0,19/н
5.	Інформаційна	0,1	0,34/с	0,36/с	0,38/с	0,41/с	0,42/с
6.	Силова	0,1	0,33/с	0,32/н	0,32/н	0,31/н	0,32/н
III рівень							
Інтегральний показник			0,45/с	0,48/с	0,44/с	0,41/с	0,4/с

Оцінювання корпоративної безпеки

ПрАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»,

розраховано автором

Функціональна складова \ індикатор		Вагомість	Рівень безпеки				
			2014	2015	2016	2017	2018
І рівень							
1.1.	Ефективність використання кадрового потенціалу підприємства	0,3	10,24/1,0/в	8,79/1,0/в	4,95/0,65/с	8,16/1,0/в	8,2/1,0/в
1.2.	Фондовіддача	0,1	1,27/0,21/н	1,0/0,17/н	0,92/0,15/н	1,36/0,6/с	1,45/0,63/с
1.3.	Рентабельність активів	0,3	2,4/0,16/н	11,33/0,76/в	1,91/0,13/н	29,2/1,0/в	30,4/1,0/в
1.4.	Коефіцієнт виплати дивідендів	0,3	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н
2.1.	Коефіцієнт автономії	0,4	0,8/0,84/в	0,88/0,9/в	0,91/0,93/в	0,53/0,54/с	0,55/0,58/с
2.2.	Коефіцієнт покриття	0,3	3,76/1,0/в	6,57/1,0/в	9,14/1,0/в	1,99/1,0/в	2,0/1,0/в
2.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,3	0,37/1,0/в	0,84/1,0/в	0,88/1,0/в	0,48/1,0/в	0,49/1,0/в
3.1.	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,4	75,0/0,58/с	78,0/0,63/с	80,5/0,67/в	76,0/0,59/с	77,8/0,62/с
3.2.	Укомплектованість трудового колективу	0,2	82,0/0,53/с	83,0/0,54/с	85,0/0,58/с	86,0/0,59/с	86,4/0,6/с
3.3.	Морально-психологічний клімат	0,4	спр/0,74/в	спр/0,68/в	спр/0,75/в	спр/0,81/в	спр/0,8/в
4.1	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,4	33,91/0,19/н	27,89/0,15/н	24,88/0,14/н	22,67/0,12/н	23,47/0,13/н
4.2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,35	3,4/0,22/н	2,6/0,17/н	2,7/0,18/н	2,1/0,14/н	2,5/0,17/н
4.3	Коефіцієнт оновлення технології	0,25	1,6/0,11/н	1,8/0,12/н	2,1/0,14/н	2,4/0,12/н	3,1/0,2/н
5.1.	Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,6	низ/0,24/н	низ/0,28/н	сер/0,34/с	сер/0,35/с	сер/0,36/с
5.2.	Рівень задоволення інформаційних потреб	0,4	сер/0,43/с	сер/0,45/с	сер/0,51/с	сер/0,51/с	сер/0,53/с
6.1.	Рівень захисту майна	0,3	низ/0,28/н	низ/0,29/н	низ/0,3/н	низ/0,3/н	низ/0,3/н
6.2.	Рівень захисту учасників підприємства	0,7	низ/0,15/н	низ/0,14/н	низ/0,2/н	низ/0,21/н	низ/0,24/н
II рівень							
1.	Економічна	0,25	0,37/с	0,55/с	0,26/н	0,92/в	0,96/в
2.	Фінансова	0,21	0,94/в	0,96/в	0,97/в	0,82/в	0,83/в
3.	Кадрова	0,19	0,64/с	0,63/с	0,69/в	0,68/в	0,69/в
4.	Техніко-технологічна	0,15	0,18/н	0,15/н	0,14/н	0,13/н	0,16/н
5.	Інформаційна	0,1	0,31/н	0,35/с	0,4/с	0,41/с	0,43/с
6.	Силова	0,1	0,19/н	0,19/н	0,23/н	0,24/н	0,26/н
III рівень							
Інтегральний показник			0,49/с	0,54/с	0,48/с	0,61/с	0,63/с

Оцінювання корпоративної безпеки ПАТ «Лубнифарм»,
розраховано автором

Функціональна складова \ індикатор		Вагомість	Рівень безпеки				
			2014	2015	2016	2017	2018
І рівень							
1.1.	Ефективність використання кадрового потенціалу підприємства	0,3	8,2/1,0/в	8,8/1,0/в	8,9/1,0/в	7,9/1,0/в	8,2/1,0/в
1.2.	Фондовіддача	0,1	2,13/0,35/с	2,64/0,44/с	2,62/0,43/с	2,21/0,36/с	1,88/0,33/с
1.3.	Рентабельність активів	0,3	2,65/0,17/н	4,8/0,32/н	5,3/0,35/с	4,9/0,32/н	2,53/0,17/н
1.4.	Коефіцієнт виплати дивідендів	0,3	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н
2.1.	Коефіцієнт автономії	0,4	0,52/0,53/с	0,72/0,77/в	0,74/0,79/в	0,73/0,78/в	0,69/0,4/с
2.2.	Коефіцієнт покриття	0,3	4,58/1,0/в	8,55/1,0/в	6,54/1,0/в	4,32/1,0/в	4,62/1,0/в
2.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,3	0,27/1,0/в	0,6/1,0/в	0,63/1,0/в	0,57/1,0/в	0,49/1,0/в
3.1.	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,4	65,4/0,42/с	71,8/0,52/с	73,6/0,55/с	74,7/0,57/с	75,1/0,58/с
3.2.	Укомплектованість трудового колективу	0,2	73,6/0,39/с	80,6/0,5/с	88,9/0,61/с	89,4/0,65/с	89,3/0,65/с
3.3.	Морально-психологічний клімат	0,4	стаб/0,5/с	стаб/0,57/с	спр/0,68/в	спр/0,68/в	спр/0,68/в
4.1	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,4	51,46/0,28/н	56,11/0,31/н	53,14/0,29/н	60,1/0,33/с	60,1/0,33/с
4.2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,35	5,7/0,38/с	5,5/0,36/с	5,6/0,37/с	6,0/0,4/с	5,9/0,4/с
4.3	Коефіцієнт оновлення технології	0,25	7,0/0,46/с	7,9/0,52/с	8,0/0,53/с	8,9/0,59/с	8,7/0,57/с
5.1.	Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,6	сер/0,39/с	вис/0,67/в	вис/0,73/в	вис/0,75/в	вис/0,73/в
5.2.	Рівень задоволення інформаційних потреб	0,4	вис/0,8/в	вис/0,8/в	вис/0,83/в	вис/0,85/в	вис/0,85/в
6.1.	Рівень захисту майна	0,3	сер/0,57/с	сер/0,58/с	сер/0,6/с	сер/0,61/с	сер/0,63/с
6.2.	Рівень захисту учасників підприємства	0,7	низ/0,3/н	сер/0,38/с	сер/0,4/с	сер/0,42/с	сер/0,43/с
II рівень							
1.	Економічна	0,25	0,39/с	0,37/с	0,45/с	0,44/с	0,38/н
2.	Фінансова	0,21	0,81/в	0,91/в	0,91/в	0,91/в	0,76/в
3.	Кадрова	0,19	0,45/с	0,54/с	0,61/с	0,63/с	0,63/с
4.	Техніко-технологічна	0,15	0,36/с	0,38/с	0,38/с	0,42/с	0,41/с
5.	Інформаційна	0,1	0,71/в	0,72/в	0,77/в	0,79/в	0,77/в
6.	Силова	0,1	0,38/с	0,44/с	0,46/с	0,47/с	0,49/с
III рівень							
Інтегральний показник			0,52/с	0,55/с	0,61/с	0,61/с	0,57/с

Оцінювання корпоративної безпеки

ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш», розраховано автором

Функціональна складова \ індикатор		Вагомість	Рівень безпеки				
			2014	2015	2016	2017	2018
І рівень							
1.1.	Ефективність використання кадрового потенціалу підприємства	0,3	7,9/1,0/в	7,7/1,0/в	6,25/0,88/в	7,19/1,0/в	6,4/1,0/в
1.2.	Фондовіддача	0,1	0,4/0,07/н	0,51/0,08/н	0,23/0,04/н	0,24/0,04/н	0,24/0,04/н
1.3.	Рентабельність активів	0,3	-5,2/0,0/н	-0,12/0,0/н	-8,89/0,0/н	-4,87/0,0/н	-3,57/0,0/н
1.4.	Коефіцієнт виплати дивідендів	0,3	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н
2.1.	Коефіцієнт автономії	0,4	0,33/0,27/н	0,15/0,12/н	0,07/0,06/н	0,02/0,01/н	0,02/0,01/н
2.2.	Коефіцієнт покриття	0,3	2,9/1,0/в	7,85/1,0/в	7,18/1,0/в	10,38/1,0/в	8,5/1,0/в
2.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,3	-0,29/0,0/н	-0,27/0,0/н	-0,36/0,0/н	-0,5/0,0/н	-0,43/0,0/н
3.1.	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,4	59,4/0,32/н	57,6/0,32/н	55,3/0,3/н	50,4/0,28/н	52,3/0,29/н
3.2.	Укомплектованість трудового колективу	0,2	67,0/0,32/н	66,0/0,31/н	68,9/0,32/н	64,3/0,3/н	65,2/0,31/н
3.3.	Морально-психологічний клімат	0,4	несп/0,31/н	несп/0,29/н	несп/0,3/н	несп/0,27/н	несп/0,28/н
4.1	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,4	32,19/0,18/н	29,15/0,16/н	25,3/0,14/н	25,4/0,14/н	25,4/0,14/н
4.2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,35	3,2/0,21/н	3,1/0,2/н	3,0/0,2/н	2,5/0,17/н	2,2/0,15/н
4.3	Коефіцієнт оновлення технології	0,25	1,6/0,11/н	1,8/0,12/н	2,0/0,13/н	2,2/0,11/н	2,0/0,13/н
5.1.	Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,6	низ/0,31/н	низ/0,25/н	низ/0,26/н	низ/0,28/н	низ/0,28/н
5.2.	Рівень задоволення інформаційних потреб	0,4	низ/0,3/н	низ/0,3/н	низ/0,29/н	низ/0,3/н	низ/0,3/н
6.1.	Рівень захисту майна	0,3	низ/0,25/н	низ/0,24/н	низ/0,23/н	низ/0,21/н	низ/0,22/н
6.2.	Рівень захисту учасників підприємства	0,7	низ/0,21/н	низ/0,15/н	низ/0,18/н	низ/0,19/н	низ/0,2/н
II рівень							
1.	Економічна	0,25	0,31/н	0,31/н	0,26/н	0,3/н	0,3/н
2.	Фінансова	0,21	0,41/с	0,35/с	0,32/н	0,31/н	0,034/н
3.	Кадрова	0,19	0,31/н	0,31/н	0,31/н	0,28/н	0,29/н
4.	Техніко-технологічна	0,15	0,17/н	0,16/н	0,16/н	0,15/н	0,14/н
5.	Інформаційна	0,1	0,31/н	0,27/н	0,28/н	0,29/н	0,29/н
6.	Силова	0,1	0,23/н	0,18/н	0,2/н	0,19/н	0,21/н
III рівень							
Інтегральний показник			0,31/н	0,29/н	0,27/н	0,27/н	0,22/н

Оцінювання корпоративної безпеки

ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш»,

розраховано автором

Функціональна складова \ індикатор		Вагомість	Рівень безпеки				
			2014	2015	2016	2017	2018
І рівень							
1.1.	Ефективність використання кадрового потенціалу підприємства	0,3	4,92/0,65/с	6,99/1,0/в	6,29/0,88/в	5,05/0,67/в	5,14/0,69/в
1.2.	Фондовіддача	0,1	0,5/0,08/н	0,77/0,13/н	0,74/0,12/н	0,82/0,14/н	0,81/0,14/н
1.3.	Рентабельність активів	0,3	-9,06/0,0/н	8,01/0,53/н	-3,34/0,0/н	-9,32/0,0/н	-6,45/0,0/н
1.4.	Коефіцієнт виплати дивідендів	0,3	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н
2.1.	Коефіцієнт автономії	0,4	-0,22/0,0/н	-0,06/0,0/н	-0,09/0,0/н	-0,2/0,0/н	-0,23/0,0/н
2.2.	Коефіцієнт покриття	0,3	0,46/0,15/н	0,63/0,2/н	0,67/0,22/н	0,63/0,2/н	0,64/0,2/н
2.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,3	-1,33/0,0/н	-0,72/0,0/н	-0,65/0,0/н	0,0/0,0/н	0,0/0,0/н
3.1.	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,4	59,4/0,32/н	57,6/0,32/н	50,6/0,28/н	50,8/0,28/н	50,7/0,28/н
3.2.	Укомплектованість трудового колективу	0,2	73,4/0,39/с	75,0/0,42/с	72,6/0,37/с	70,4/0,33/с	72,6/0,37/с
3.3.	Морально-психологічний клімат	0,4	несп/0,3/н	несп/0,31/н	несп/0,31/н	несп/0,31/н	несп/0,31/н
4.1	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,4	32,99/0,18/н	33,05/0,18/н	32,91/0,18/н	31,16/0,17/н	32,2/0,18/н
4.2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,35	1,5/0,1/н	2,0/0,13/н	1,6/0,11/н	1,8/0,12/н	1,7/0,11/н
4.3	Коефіцієнт оновлення технології	0,25	0,9/0,06/н	1,0/0,07/н	0,8/0,05/н	1,6/0,11/н	1,5/0,1/н
5.1.	Рівень захисту інформаційних ресурсів	0,6	низ/0,24/н	низ/0,26/н	низ/0,28/н	низ/0,3/н	низ/0,3/н
5.2.	Рівень задоволення інформаційних потреб	0,4	низ/0,32/н	низ/0,32/н	низ/0,3/н	низ/0,27/н	низ/0,3/н
6.1.	Рівень захисту майна	0,3	низ/0,3/н	низ/0,32/н	низ/0,3/н	низ/0,3/н	низ/0,3/н
6.2.	Рівень захисту учасників підприємства	0,7	низ/0,25/н	низ/0,14/н	низ/0,15/н	низ/0,18/н	низ/0,16/н
II рівень							
1.	Економічна	0,25	0,21/н	0,47/н	0,27/н	0,21/н	0,22/н
2.	Фінансова	0,21	0,05/с	0,06/с	0,07/н	0,06/н	0,06/н
3.	Кадрова	0,19	0,33/н	0,33/н	0,3/н	0,3/н	0,3/н
4.	Техніко-технологічна	0,15	0,12/н	0,14/н	0,12/н	0,14/н	0,14/н
5.	Інформаційна	0,1	0,27/н	0,29/н	0,29/н	0,29/н	0,3/н
6.	Силова	0,1	0,27/н	0,2/н	0,2/н	0,22/н	0,2/н
III рівень							
Інтегральний показник			0,2/н	0,26/н	0,21/н	0,19/н	0,2/н

ДОДАТОК В
ІМІТАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В СИСТЕМНОМУ АНАЛІЗІ
МЕТОДОМ БІНАРНИХ ПОРІВНЯНЬ¹

Комп'ютерна програма

Призначенням пропонованої програми є проведення імітаційного (комп'ютерного) моделювання в системному аналізі методом бінарних порівнянь. Для дослідження технологічного процесу важливе значення має виокремлення у ньому сукупності факторів, що його характеризують і встановлення ваги впливу кожного з них. Оцінку переваги одного фактора над іншим отримують використовуючи експертні оцінки. Нерідко через наявність великої кількості факторів різної природи експерту складно дати реальну оцінку кожному з них. Тому порівнюють попарно два фактори між собою і віддають перевагу тому чи іншому.

Зазначений метод дозволяє порівнювати два фактори між собою і виражати результат порівняння в ранговій шкалі. Коли є більше ніж два фактори, то, використовуючи цей метод можна порівнювати кожен парний факторів і одержати ряд результатів порівнянь. Результат записують у матрицю попарних порівнянь, кожен елемент якої встановлює перевагу одного фактора над іншим. Важливою властивістю матриці є її узгодженість. Для міри узгодженості матриці попарних порівнянь використовують показник відношення узгодженості. Вимагається, щоб відношення узгодженості не перевищувало одну десяту. Коли умова не виконується експерту рекомендують переглянути свої судження і відредагувати матрицю парних порівнянь.

Для реалізації імітаційного процесу методом попарних порівнянь розроблено інтерфейс (рис. В.1), де відображено всі проміжні параметри моделювання.

¹Імітаційне моделювання в системному аналізі методом бінарних порівнянь : Комп'ютерна програма : [анот.] : свідоцтво про реєстрацію автор. права на твір 41832 Україна / І. В. Гілета, В. М. Сеньківський, О. В. Мельников. — № 42107 ; заявка 17.11.2011 ; опубл. 02.07.2012, Бюл. № 27. — С. 88

Метод бінарних (парних) порівнянь

Введіть число критеріїв:

Введіть назви критеріїв

N°	1	2	3	4	5	6
назва	ФГВ	ККШ	ШРО	ІЛВ	КМР	ТГВ

Задання експертних оцінок переваг критеріїв

	ФГВ	ККШ	ШРО	ІЛВ	КМР	ТГВ
ФГВ	1	5	7	3	5	0,3
ККШ	0,2	1	1,4	0,6	1	0,066
ШРО	0,142	0,714	1	0,428	0,714	0,047
ІЛВ	0,333	1,666	2,333	1	1,666	0,111
КМР	0,2	1	1,4	0,6	1	0,066
ТГВ	3,003	15,01	21,02	9,009	15,01	1

Вивід проміжних результатів

	ВІ	Е	En	En1	En2	mi
1	0	2,323	0,202	1,210	5,986	0,046
2	0	0,472	0,041	0,246	5,982	0,234
3	0,58	0,337	0,029	0,175	5,982	0,328
4	0,9	0,788	0,068	0,410	5,982	0,140
5	1,12	0,472	0,041	0,246	5,982	0,234
6	1,24	7,101	0,617	3,695	5,982	0,015

Результати методу

$\lambda_{\max}$ 5,98344580639404

ІП -0,00331083872119198

ВП 0,0026700312267677

Рис В.1. Інтерфейс програми аналізу методом бінарних порівнянь

Спочатку вводиться кількість критеріїв технологічного процесу. Після натиснення кнопки «задати», переходимо до етапу задання мнемонічних назв критеріїв. Далі переходимо до задання експертних оцінок переваг у матриці попарних порівнянь, клікнувши на кнопці «застосувати». Введення експертних оцінок переваг критеріїв необхідне лише для 1-го рядка. Для решти програма заповнить сама, після натиснення кнопки «обчислити коефіцієнти 2-го рядка», використовуючи при цьому властивість оберненої симетричності матриці. Застосовуємо введені значення натиском кнопки «застосувати автозаповнення». Далі настає етап моделювання. Він полягає у досягненні необхідного значення (менше одної десятої) відношення узгодженості. У випадку коли шукане значення відношення узгодженості не було досягнуто відбувається перегляд суджень експертів про переваги критеріїв. Для проведення вказаної дії використовується кнопка «обрахунок».

Ще одним можливим способом використання програми для побудови функції належності лінгвістичної змінної. Нехай певний фактор технологічного процесу розглядається як лінгвістична змінна X , визначена на універсальній множині U . Для оцінки X використовується терм S^* , який задається нечіткою множиною у вигляді сукупності пар

$$S^* = \left\{ \frac{\mu_S(u_1)}{u_1}, \frac{\mu_S(u_2)}{u_2}, \dots, \frac{\mu_S(u_n)}{u_n} \right\},$$

де $u_i \in U$ — універсальна множина, на якій задається нечітка множина, $S^* \subset U$;

$\mu_S(u_i)$ — ступінь належності елемента u_i до нечіткої множини S^* .

Необхідно визначити значення $\mu_S(u_i)$ для всіх $i = \overline{1, n}$. Сукупність цих значень буде утворювати функцію належності.

Метод, що пропонується для розв'язку задачі, ґрунтується на ідеї розподілу ступенів належності елементів універсальної множини відповідно до їх рангів. Під рангом елемента u_i приймають число $r_S(u_i)$, що характеризує важливість (або вагу) елемента у формуванні властивості, яка описується нечітким термом S . Ступінь належності $\mu_S(u_i)$ елементів $u_i \in U$ до нечіткого терму S обчислюється за відносними оцінками рангів $\frac{r_i}{r_j} = a_{ij}$ ($i, j = \overline{1, n}$), що утворюють матрицю попарних порівнянь A .

Програмна реалізація зазначених дій відбувається наступним чином. На початку задається число n — розмірність терму S . Далі проводиться задання відносних оцінок рангів елемента u_i для першого рядка матриці парних порівнянь. Знову ж, виходячи з властивостей зазначеної матриці, добудовуються відносні оцінки рангів для наступних рядків і обчислюють значення функції належності $\mu_S(u_i)$. При натиску на кнопки побудувати графік в окремому вікні будується графік функції належності для терму S .

Для створення програми вибрано програмне середовище *Borland Delphi 7*. Вихідний виконавчий файл методу попарних порівнянь *mpp.exe* і займає обсяг пам'яті 608 кб. Передбачається використання програми в середовищі операційної систем *Windows*.

Розроблену програму можна використати в наукових дослідженнях пов'язаних з аналізом параметрів технологічного процесу для проектування системи та для багатокритеріальної задачі теорії прийняття рішення вибору по вибору альтернативи.

Лістинг основної програми

```
program Project1;

uses
  Forms,
  Unit1 in 'Unit1.pas' {Form1},
  Unit2 in 'Unit2.pas' {Form2};

{$R *.res}

begin
  Application.Initialize;
  Application.CreateForm(TForm1, Form1);
  Application.CreateForm(TForm2, Form2);
  Application.Run;
end.
```

Лістинг модуля Unit1

```
unit Unit1;

interface

uses

  Windows, Messages, SysUtils, Variants, Classes, Graphics, Controls, Forms,
  Dialogs, ComCtrls, StdCtrls, Grids;

type

  TForm1 = class(TForm)
    Label1: TLabel;
    Edit1: TEdit;
    Button1: TButton;
    StringGrid3: TStringGrid;
    GroupBox1: TGroupBox;
    Label7: TLabel;
    Label6: TLabel;
    Label8: TLabel;
    Label9: TLabel;
    Label11: TLabel;
    Label10: TLabel;
    Label12: TLabel;
    Label13: TLabel;
    GroupBox4: TGroupBox;
    Button4: TButton;
    StringGrid2: TStringGrid;
    Label5: TLabel;
    GroupBox3: TGroupBox;
```



```
Button5: TButton;  
StringGrid1: TStringGrid;  
Button2: TButton;  
Button3: TButton;  
Button6: TButton;
```

```
procedure Button1Click(Sender: TObject);  
procedure Button4Click(Sender: TObject);  
procedure Button5Click(Sender: TObject);  
procedure Button2Click(Sender: TObject);  
procedure Button3Click(Sender: TObject);  
procedure Button6Click(Sender: TObject);
```

```
private  
    { Private declarations }  
public  
    { Public declarations }  
end;
```

```
var  
    Form1: TForm1;  
    n:word;
```

```
implementation  
    uses Unit2;  
{$R *.dfm}
```

```
procedure TForm1.Button1Click(Sender: TObject);  
var i,k:word;  
begin
```

```

k:=StrToInt(Edit1.Text)+1;
StringGrid2.ColCount:=k;
for i:=1 to k do StringGrid2.Cells[i,0]:=IntToStr(i);
    StringGrid2.Cells[0,0]:=' 1 ';
    StringGrid2.Cells[0,1]:='îàââ';
end;

```

```

procedure TForm1.Button4Click(Sender: TObject); {Процедура застосування
числа критерії та їх мнемонічних назв }

```

```

var i:word;
begin
    n:=StrToInt(Edit1.Text);
    StringGrid1.ColCount:=n+1;
    StringGrid1.RowCount:=n+1;
    for i:=1 to n do
        begin
            StringGrid1.Cells[i,0]:=StringGrid2.Cells[i,1];
            StringGrid1.Cells[0,i]:=StringGrid2.Cells[i,1];
            StringGrid1.Cells[i,i]:='1';
        end;
    end;
end;

```

```

procedure TForm1.Button5Click(Sender: TObject); {Процедура обрахунок}

```

```

var i,j:word;
begin
    for i:=1 to n do for j:=1 to n do
        if i<>j then StringGrid1.Cells[i,j]:='';
    end;
end;

```

```

        {Заповнення коефіцієнтами 2-го і.т. рядків}
procedure TForm1.Button2Click(Sender: TObject);
var i,j:integer;

    m:array[1..15,1..15] of real;

begin
    for i:=1 to n do
    for j:=2 to n do
        begin
            StringGrid1.Cells[i,j]:=FloatToStr(StrToFloat(StringGrid1.Cells[i,1])/
            strtofloat(StringGrid1.Cells[j,1]));

                end;

end;

        { Процедура автозаповнення}
procedure TForm1.Button3Click(Sender: TObject);
var i,j,p,p1,k1,k:word;lambda,ip,vp,s:real;
vi:array[1..15] of real;
    m:array[1..15,1..15] of real;
    e,en,e1n,e2n,mu:array[1..15] of extended; suma,suma2:real;

begin
    {Задання початкових даних }
    suma:=0;
    for i:=1 to n do  e[i]:=1;

```

```

vi[1]:=0;   vi[2]:=0;   vi[3]:=0.58; vi[4]:=0.9; vi[5]:=1.12;
vi[6]:=1.24; vi[7]:=1.32; vi[8]:=1.41; vi[9]:=1.45; vi[10]:=1.49;
vi[11]:=1.51; vi[12]:=1.48; vi[13]:=1.56; vi[14]:=1.57;vi[15]:=1.59;

```

```

StringGrid3.ColCount:=7;
StringGrid3.RowCount:=n+1;
for i:=1 to n do StringGrid3.Cells[0,i]:=IntToStr(i);
StringGrid3.Cells[1,0]:='BI';
for i:=1 to n do StringGrid3.Cells[1,i]:=FloatToStr(vi[i]);

```

```

for i:=1 to n do   for j:=1 to n do

```

```

    m[i,j]:=StrToFloat(StringGrid1.Cells[i,j]);

```

```

for i:=1 to n do

```

```

    for j:=1 to n do

```

```

        e[j]:=e[j]*m[i,j];

```

```

for i:=1 to n do e[i]:=exp((1/n)*ln(e[i]));

```

```

StringGrid3.Cells[2,0]:='E';

```

```

for i:=1 to n do StringGrid3.Cells[2,i]:=FloatToStr(e[i]);

```

```

for i:=1 to n do suma:=suma+e[i];

```

```

for i:=1 to n do en[i]:=e[i]/suma;

```

```

StringGrid3.Cells[3,0]:='En';

```

```

for i:=1 to n do StringGrid3.Cells[3,i]:=FloatToStr(en[i]);

```

```

for i:=1 to n do
    begin e1n[i]:=0;

        for j:=1 to n do
            e1n[i]:=e1n[i]+m[j,i]*en[j];
        end;

        StringGrid3.Cells[4,0]:='En1';
    for i:=1 to n do StringGrid3.Cells[4,i]:=FloatToStr(e1n[i]);

    for i:=1 to n do
        e2n[i]:=e1n[i]/en[i];
        StringGrid3.Cells[5,0]:='En2';
    for i:=1 to n do StringGrid3.Cells[5,i]:=FloatToStr(e2n[i]);

        StringGrid3.Cells[6,0]:='mu';
        for i:=1 to n do
            begin s:=0;
                for j:=1 to n do
                    begin
                        s:=s+m[j,i];
                    end;
                StringGrid3.Cells[6,i]:=FloatToStr(1/s);
            end;

            suma2:=0;
            for i:=1 to n do
                suma2:=suma2+e2n[i];
            lambda:=suma2/n;
            ip:=(lambda-n)/(n-1);

```

```

vp:=ip/vi[n];
if abs(vp)<0.1 then Label10.Color:=clGreen else Label10.Color:=clRed ;
Label9.Caption:= floattostr(lambda) ;
Label11.Caption:= floattostr(ip) ;
Label10.Caption:= floattostr(vp) ;
end;

procedure TForm1.Button6Click(Sender: TObject); { процедура очистки}
var i:integer;
begin Form2.Visible:=true;
  for i:=1 to n do
  begin
    Form2.Series1.Add(StrToFloat(StringGrid3.Cells[6,i]),'');
  end;
end;

end.

```

Лістинг модуля Unit2

```

unit Unit2;

interface

uses

  Windows, Messages, SysUtils, Variants, Classes, Graphics, Controls, Forms,
  Dialogs, TeEngine, Series, ExtCtrls, TeeProcs, Chart;

type
  TForm2 = class(TForm)

```

```
Chart1: TChart;  
Series1: TLineSeries;  
private  
    { Private declarations }  
public  
    { Public declarations }  
end;  
  
var  
    Form2: TForm2;  
  
implementation  
  
{$R *.dfm}  
  
end.
```

ДОДАТОК Д

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Монографії

1. Ши́ра Т. Б. Корпоративна безпека підприємств: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2020. 364 с. (22,75 др. арк.).
2. Ши́ра Т. Б. Досягнення стійкого розвитку підприємств шляхом забезпечення їх корпоративної безпеки. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі*: монографія. К.: ФОП Маслаков, 2019. С. 262–270. (0,56 др. арк.).

Статті наукових фахових виданнях України

3. Ши́ра Т. Б. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.2. С. 361–366. (0,38 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).
4. Ши́ра Т. Б. Кадрова безпека: методичні засади гарантування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. Вип. 4. (155). С. 206–209. (0,25 др. арк.).
5. Ши́ра Т. Б. Особиста безпека працівника як основа гарантування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2015/53.pdf. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).
6. Ши́ра Т. Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 531–535. URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/89.pdf. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).
7. Ши́ра Т. Б. Забезпечення корпоративної безпеки підприємства: теоретичні аспекти. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2018. Вип. 2 (57). С. 103–109. (0,44 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).
8. Ши́ра Т. Б. Корпорація та корпоративна безпека. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. Вип. 11 (210). С. 58–64. (0,44 др. арк.).
9. Ши́ра Т. Б. Корпоративна безпека підприємств в Україні: визначення ключових загроз. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. № 6. Том 29 (68). С. 93–96. (0,25 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).
10. Ши́ра Т. Б. Безпека підприємства: розвиток, сутність, підходи та ключові аспекти забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019.

Вип. 1. (69). Ч. 2. С. 36–40. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

11. Шира Т. Б. Пріоритетні завдання корпоративної безпеки на українських підприємствах. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. Вип. 1 (58). С. 110–116. (0,44 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

12. Шира Т. Б. Концептуальні засади забезпечення корпоративної безпеки підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Л. Українки*. 2019. № 2. (18). С. 51–56. (0,38 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

13. Шира Т. Б. Формування системи корпоративної безпеки підприємства: методологічні основи. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 42. С. 117–121. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

14. Шира Т. Б. Детермінанти формування та функціонування системи корпоративної безпеки підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4. (53). С. 130–134. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

15. Шира Т. Б. Оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на корпоративну безпеку промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4. (72). Ч. 2. С. 120–124. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

16. Шира Т. Б. Механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 44. С. 62–65. (0,25 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

17. Шира Т. Б. Формування та функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. Вип. 3. (65). С. 171–176. (0,38 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

18. Шира Т. Б. Корпоративна культура в процесі забезпечення корпоративної безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. Вип. 2. (59). С. 113–118. (0,38 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

19. Шира Т. Б. Забезпечення корпоративної безпеки шляхом розвитку корпоративної культури підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 83–86. (0,25 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

20. Шира Т. Б. Теоретичні аспекти забезпечення корпоративної безпеки та розвитку корпоративної культури. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 5. (73). Ч. 1. С. 151–155. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

21. Шира Т. Б. Корпоративний сектор: тенденції розвитку та загрози корпоративній безпеці підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6. (23). С. 448–455. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/68.pdf. (0,5 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus* (Польща), *Google Scholar* (США) та ін.).

22. Шира Т. Б. Моделювання функціонування системи корпоративної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6. (17). С. 228–232. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/44.pdf. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus* (Польща), *Google Scholar* (США) та ін.).

23. Шира Т. Б. Система корпоративної безпеки підприємства: моделювання процесу функціонування. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч. 2. С. 137–142. (0,38 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus* (Польща), *Google Scholar* (США) та ін.).

24. Шира Т. Б. Внутрішньокорпоративний контроль в системі управління корпоративною безпекою промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/76.pdf. (0,45 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus* (Польща), *Google Scholar* (США) та ін.).

25. Шира Т. Б. Формування та розвиток внутрішньогосподарського контролю в системі корпоративної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 2. С. 84–88. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus* (Польща), *Google Scholar* (США) та ін.).

26. Шира Т. Б. Стратегія забезпечення корпоративної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 59–64. (0,38 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus* (Польща), *Google Scholar* (США) та ін.).

Статті в іноземних виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз даних

27. Formation of organizational support of the economic security management of the engineering enterprise: methodical and practical aspects / Shtangret A., Shyra T., Mandzinovska Kh., Bilous S. *SHS Web Conf.* Volume 67. URL : https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_04009/shsconf_NTI-UkrSURT2019_04009.html (дата звернення 16.03.2020). (0,5 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus* (Польща), *Google Scholar* (США) та ін.). (Особистий внесок автора: здійснено прогнозування зміни впливу загроз на економічну безпеку промислових підприємств (0,12 др. арк.)).

28. Information Support for the Management of the Economic Security of High-tech Enterprises / Shtangret A., Melnyk N., Shevchuk I., Sydoruk I., Shyra T. *Advanced Computer Information Technologies ACIT. IEE Czechoslovakia section*. №9. 2019. P. 350–354. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Scopus* (США), *Index Copernicus* (Польща), *Google Scholar* (США) та ін.). (Особистий внесок

автора: визначено мету та функції системи обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства високотехнологічного сектору економіки (0,08 др. арк.)).

Праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

29. Шира Т. Б. Корпоративна безпека підприємства: суть та важливість забезпечення. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. 22–24 листопада 2018 р. Львів: Українська академія друкарства. 2018. С. 388–390. (0,19 др. арк.).

30. Шира Т. Б. Основні загрози корпоративній безпеці підприємств. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 листопада 2018 р. Запоріжжя: Східноукраїнський інститут економіки та управління. 2018. С. 73–75. (0,19 др. арк.).

31. Шира Т. Б. Корпоративна безпека українських підприємств: засади забезпечення. *Модернізація економіки у контексті інноваційного розвитку: напрями та пріоритети* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17 листопада 2018 р. Дніпро: НО «Перспекива», 2018. С. 53–57. (0,31 др. арк.).

32. Шира Т. Б. Корпоративна безпека підприємств: сутність, зміст і функціональні складові. Наук.-техн. конф. проф.-викл. складу, наук. працівн. і асп. Укр. акад. друкарства., 26 лют.-1 березня 2019 р. Львів: Українська академія друкарства. 2019. С. 144. (0,06 др. арк.).

33. Шира Т. Б. Пріоритетність формування методологічного базису забезпечення корпоративної безпеки. *Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р., Львів : ЛьвДУВС, 2019. С. 195–197. (0,19 др. арк.).

34. Шира Т. Б. Корпоративна безпека підприємств: суть та особливості забезпечення в Україні. *Зовнішні та внутрішні фактори впливу на розвиток міжнародних економічних відносин* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 27 квітня 2019 р., Львів : Львівська економічна фундація, 2019. С. 86–88. (0,19 др. арк.).

35. Штангрет А. М., Шира Т. Б. Корпоративна безпека: теоретичні засади забезпечення в Україні. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квітня 2019 р. Київ : НАУ, 2019. Т. 1. С. 38–39. (0,13 др. арк.). (Особистий внесок автора: запропоновано визначення корпоративної безпеки та визначено ключові завдання (0,06 др. арк.)).

36. Шира Т. Б. Національна модель корпоративного управління. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., 16–18 травня 2019 р. Львів: УАД, 2019. С. 95–96. (0,13 др. арк.).

37. Шира Т. Б. Методологічні засади побудови системи корпоративної безпеки підприємства. *Наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 23 серпня 2019 р., Запоріжжя: Східноукраїнський інститут економіки та управління, 2019. С. 95–98. (0,25 др. арк.).

38. Шира Т. Б. Система корпоративної безпеки підприємства: детермінанти формування. *Методи та форми управління соціально-економічним розвитком держави* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 23 серпня 2019 р. Дніпро: НО «Перспекива», 2019. С. 78–80. (0,19 др. арк.).

39. Шира Т. Б. Механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств: теоретичні засади формування та функціонування. *Економічна політика та механізми господарювання: сучасний стан, проблеми, перспективи* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 31 серпня 2019 р., Київ: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2019. С. 57–60. (0,25 др. арк.).

40. Шира Т. Б. Зовнішні та внутрішні загрози: методичні засади оцінювання впливу на корпоративну безпеку промислових підприємств. *Економічна система країни в контексті міжнародного співробітництва: стан та перспективи розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 31 серпня 2019 р., Львів: Львівська економічна фундація, 2019. С. 103–106. (0,25 др. арк.).

41. Шира Т. Б. Тенденції розвитку корпоративного сектору України. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф., 27–30 листопада 2019 р. Львів : УАД, 2019. С. 355–358. (0,25 др. арк.).

42. Formation and functioning of the organization and economic mechanism of ensuring the economic security of the enterprise / Shtangret A., Shynkar S., Shyra T., Karaim M., Kavyn S. *Problems of infocommunications science and technology* : International scientific-practical conference (8–11 october 2019, Kyiv). Kyiv : PIC S&T 2019. pp. 117–122. (0,38 др. арк.). (*Особистий внесок автора*: розроблено модель організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств (0,1 др. арк.)).

ДОДАТОК Д

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. IV Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 22–24 лист. 2018 р., очна форма участі).
2. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції в економіці та управлінні» (м. Запоріжжя, 17 лист. 2018 р., заочна форма участі).
3. Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація економіки у контексті інноваційного розвитку: напрями та пріоритети» (м. Дніпро, 17 лист. 2018 р., заочна форма участі).
4. Науково-технічна конференція професорсько-викладацького складу, наукових працівників і аспірантів Української академії друкарства (м. Львів, 26 лют.–1 березня, 2019 р., очна форма участі).
5. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики» (м. Львів, 19 квітня 2019 р., очна форма участі).
6. Міжнародна науково-практична конференція «Зовнішні та внутрішні актори впливу на розвиток міжнародних економічних відносин» (м. Львів, 27 квітня 2019 р., очна форма участі).
7. X Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (м. Київ, 22 квітня 2019 р., заочна форма участі).
8. VI Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Львів, 16–18 трав. 2019 р., очна форма участі).
9. II Міжнародна науково-практична конференція «Наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток» (м. Запоріжжя, 23 серпня 2019 р., заочна форма участі).

10. Міжнародна науково-практична конференція «Методи та форми управління соціально-економічним розвитком держави» (м. Дніпро, 23 серпня 2019 р., заочна форма участі).
11. Міжнародна науково-практична конференція «Економічна політика та механізми господарювання: сучасний стан, проблеми, перспективи» (м. Київ, 31 серпня 2019 р., заочна форма участі).
12. Міжнародна науково-практична конференція «Економічна система країни в контексті міжнародного співробітництва: стан та перспективи розвитку» (м. Львів, 31 серпня 2019 р., очна форма участі).
13. V Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 27–30 лист. 2019 р., очна форма участі)

ДОДАТОК Д



ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

пр. В. Чорновола, 57, м. Львів, 79020, тел. факс (032) 255-50-62,
www.loda.gov.ua, e-mail: apr@loda.gov.ua, Код ЄДРПОУ 38557602

Вих. №: 1-20/5546 із 24.03.2020 р.

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Шири Тараса Богдановича

**«Стратегія та механізми забезпечення
корпоративної безпеки підприємств»**

Даним підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Шири Тараса Богдановича щодо формування теоретико-методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки підприємств є актуальними і такими, що заслуговують особливої уваги та практичного застосування. Розроблені автором методологічні підходи щодо формування сприятливих умов для розвитку підприємницького сектору шляхом активізації співпраці із місцевими органами влади як із зовнішнім суб'єктом безпеки для узгодженого досягнення економічних інтересів між власниками, менеджерами, працівниками та місцевою громадою є обґрунтованими, відповідають поточному стану справ.

Визначені та обґрунтовані у дисертаційній роботі зовнішні загрози для корпоративної безпеки українських підприємств використовуються для розроблення відповідних заходів на регіональному та державному рівнях.

Результати дисертаційного дослідження використовуються для розроблення програми регіонального розвитку та підтримки суб'єктів господарювання різних форм власності та видів економічної діяльності, забезпечують отримання соціально-економічного ефекту.

Директор



Юлія ШОПСЬКА

ДОДАТОК Д



ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА СЛУЖБА УКРАЇНИ ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

вул. Стрийська, 35, м. Львів, 79003, тел. (032) 297-30-91, (032) 297-36-85 факс (032) 297-39-39
e-mail: lv.official@tax.gov.ua код ЄДРПОУ 43143039

Big 20.02.2020 № 28/1157

на № _____ від _____

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Шири Тараса Богдановича

**«Стратегія та механізми забезпечення
корпоративної безпеки підприємств»**

Даним підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Шири Тараса Богдановича щодо формування теоретико-методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки підприємств є актуальними і такими, що заслуговують особливої уваги та практичного застосування.

Результати наукового пошуку здобувача, які формують необхідну теоретичну основу для розвитку корпоративної культури як інструменту корпоративної безпеки промислових підприємств, сприяють посиленню комунікаційних зв'язків не лише між учасниками корпорації, але й щодо суб'єктів зовнішнього середовища, зокрема й органів державної влади. Досягненні економічних інтересів бізнесом неможливе без врахування інтересів місцевої громади та необхідності розвитку національної економіки. Основою досягнення економічних інтересів є їх взаємоузгодженість, партнерські відносини та соціальна відповідальність кожного учасника.

Результати дисертаційного дослідження використовуються для поглиблення взаємодії із представниками підприємницьких кіл, формування безпечних умов розвитку підприємств всіх форм власності та масштабів діяльності із стимулюванням до посилення соціальної відповідальності та розвитку національної економіки.

В.о. начальника



Василь КРЕСЯК

ДОДАТОК Д



ДЕРЖСТАТ

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ СТАТИСТИКИ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

проспект В'ячеслава Чорновола, 4, м. Львів, 79019, тел. (032) 235-84-28, факс (032) 258-59-93
E-mail: ve@lv.ukrstat.gov.ua Web: www.lv.ukrstat.gov.ua Код ЄДРПОУ 02361400

big 23.04.2020р. № 5-114/14 На № _____ від _____

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Шири Тараса Богдановича

«Стратегія та механізми забезпечення
корпоративної безпеки підприємств»

Матеріали дисертаційного дослідження Шири Т. Б. були розглянуті та взяті до уваги співробітниками відділу аналізу даних статистики виробництва Головного управління статистики у Львівській області як такі, що формують нову площину взаємодії між державними органами та підприємницькими структурами. Результати аналітичних досліджень автора дозволили сформулювати уявлення про потреби внутрішніх суб'єктів безпеки підприємств, задоволення яких сприятиме посиленню інформаційного обміну та сформує необхідне інформаційне підґрунтя для забезпечення належного рівня корпоративної безпеки кожного підприємства. Визначений автором перелік індикаторів, які пов'язані із характеристикою рівня корпоративної безпеки, дозволив розглянути можливість підготовки спеціалізованих аналітичних довідок для суб'єктів безпеки підприємств.

Результати дисертаційного дослідження сприяють посиленню інформаційного обміну та задоволення інформаційних потреб підприємницьких структур, тим самим забезпечуючи отримання соціально-економічного ефекту.

Начальник Головного управління
статистики у Львівській області



 Світлана ЗИМОВІНА

ДОДАТОК Д



Anais Limited Company

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АНАІС ЛТД»
79016, Україна, Львівська область, місто Львів, вул. Марка Вовчка, буд. 39
ЄДРПОУ 20766230 ІПН 207662313039
Поточний рахунок IBAN UA463253210000026006053743573
Контакти +38 (032) 233-25-71 e-mail: anais@email.ua

№ 111/19

від 16.10.2019р.

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Шири Тараса Богдановича

«Стратегія та механізми забезпечення

корпоративної безпеки підприємств»

Дана довідка засвідчує, що результати дисертаційного дослідження Шири Тараса Богдановича знайшли практичне застосування в умовах ТОВ «Анаіс ЛТД».

Розроблені методичні засади формування інформаційно-аналітичного забезпечення як складової системи корпоративної безпеки підприємства дозволили внести необхідні зміни в існуючу систему інформаційно-аналітичного забезпечення управління ТОВ «Анаіс ЛТД», що сприяло з найменшими витратами задоволенню інформаційних потреб суб'єктів безпеки. Здійсненні зміни в системі отримання, передавання, захисту, аналізування та перевірки інформації дозволили збільшити результативність дій працівників служби безпеки та підвищити ефективність забезпечення корпоративної безпеки загалом.

Застосовані методичні засади формування інформаційно-аналітичного забезпечення в системі корпоративної безпеки підприємства забезпечують отримання соціально-економічного ефекту.

Директор



Тамара БУЛЬБЯК

ДОДАТОК Д



ВИХ. № 355-с/ВД 14.11.2019р.

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Шири Тараса Богдановича

«Стратегія та механізми забезпечення
корпоративної безпеки підприємств»

Дана довідка засвідчує, що теоретико-методологічні розробки дисертанта у сфері корпоративної безпеки підприємств застосовуються у практичній діяльності ТОВ «КУБ ПРОМОУШНС».

У відповідності до розробленого Широю Т. Б. теоретичного підходу було визначено та здійснено ідентифікацію ключових зовнішніх та внутрішніх загроз, що в подальшому, на основі застосування методу парних порівнянь, дозволило їх ієрархічно впорядкувати та побудувати модель впливу із можливими варіантами захисту. Отримані результати формують необхідне інформаційне підґрунтя не лише для реалізації захисних заходів, але й внесення змін в діяльність ТОВ «КУБ ПРОМОУШНС» для збільшення ефективності фінансово-господарської діяльності та адаптації відповідно до динаміки процесів у сфері здійснення бізнесу, протидія яким є неможлива або ж недоцільна.

Запропонований Широю Т. Б. теоретичний підхід до ієрархічного впорядкування внутрішніх та зовнішніх загроз для корпоративної безпеки забезпечує отримання соціально-економічного ефекту.

Директор



Ярослав МИКИТИН



Товариство з обмеженою
відповідальністю
«КУБ ПРОМОУШНС»

Юридична адреса:
79041, м. Львів, вул.Городоцька, буд. 225

Поштова адреса:
79000, м. Львів, вул. Технічна, 1, оф. 306

Код ЄДРПОУ: 39296757
Поточний рахунок №26002053825860
в ПАТ «ПриватБанк»; МФО 325321

ДОДАТОК Д

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЬВІВСЬКИЙ ЗАВОД НЕСТАНДАРТНОГО ОБЛАДНАННЯ"

81110, Львівська область, Пустомитівський район, с. Зимна Вода, вул. Львівська, 3
ЄДРПОУ 02968651, IBAN: UA 62 325365 0000026000011205428 / УАН в (325365) АТ "КРЕДОБАНК",
тел/факс 295-27-39 e-mail: vatzno@hotmail.com

Вих. № 452-Д від 25.12.2019р.

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Шири Тараса Богдановича

«Стратегія та механізми забезпечення
корпоративної безпеки підприємств»

Дана довідка засвідчує, що теоретико-методологічні розробки дисертанта у сфері корпоративної безпеки підприємств застосовуються у практичній діяльності ТОВ «Львівський завод нестандартного обладнання».

Запропоновані дисертантом методологічні основи формування та функціонування системи корпоративної безпеки стали основою створення моделі системи корпоративної безпеки ТОВ «Львівський завод нестандартного обладнання», яка враховує специфіку фінансово-господарської діяльності та процес забезпечення корпоративної безпеки. Визначені напрями (нормативно-правовий, економічний та обліково-аналітичний) сприяли удосконаленню системи корпоративної безпеки ТОВ «Львівський завод нестандартного обладнання», забезпечили її високу динамічність та можливість застосування багаторівневого комплексного захисту інтересів усіх учасників.

Сформовані методологічні основи створення та функціонування системи корпоративної безпеки забезпечують отримання соціально-економічного ефекту.

Директор



Андрій АНДРОСЮК

ДОДАТОК Д



SYSTEM INVESTBUD

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«СИСТЕМА ІНВЕСТБУД»

ЄДРПОУ 35774655

Юридична адреса: 79038, Львівська обл., місто Львів, вулиця

Медової Печери, будинок 12

IBAN UA273253210000026009053828785

Вихідний номер 12/01 від 16.01.2020р.

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Шири Тараса Богдановича

«Стратегія та механізми забезпечення

корпоративної безпеки підприємств»

Дана довідка засвідчує, що теоретико-методологічні розробки дисертанта у сфері корпоративної безпеки підприємств застосовуються у практичній діяльності ТОВ «Система Інвестбуд».

У відповідності до сформованих здобувачем методичних засад, шляхом послідовного виконання підготовчого, організаційного, аналітичного та контролюючого етапів, була створена систем оцінювання корпоративної безпеки ТОВ «Система Інвестбуд». Застосування цієї системи дозволило отримати необхідну інформацію щодо рівня корпоративної безпеки загалом та у розрізі основних складових, виявити основні загрози та сформулювати необхідний аналітичний базис для реалізації захисних заходів.

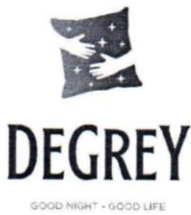
Сформовані Широю Т. Б. методичні засади оцінювання корпоративної безпеки забезпечують отримання соціально-економічного ефекту.

Директор



Андрій БУДУЛИЧ

ДОДАТОК Д



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СОНЛАЙТ»

Юридична адреса: 81113, Україна, Львівська область, Пустомитівський район,
село Лапаївка, вул. Городоцька, буд. №11, корпус В
Тел. 0677046815, e-mail: sonlight.mattress@gmail.com
ЄДРПОУ 42271470 Номер платника ПДВ 422714713257

Вих. № 52/556 від 20.02.2020 р.

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Шири Тараса Богдановича

**«Стратегія та механізми забезпечення
корпоративної безпеки підприємств»**

Дана довідка засвідчує, що результати дисертаційного дослідження Шири Т. Б. застосовують у практичній діяльності ТОВ «СОНЛАЙТ».

В умовах ТОВ «СОНЛАЙТ» використано розроблений Широю Т. Б. механізм управління корпоративною безпекою, завдяки якому відбувається: розроблення та організація процесу реалізації найбільш доцільних оперативних, тактичних і стратегічних рішень суб'єктами безпеки; координація дій внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки при реалізації захисних заходів; контроль за рівнем корпоративної безпеки та його динамікою в результаті реалізації захисних заходів.

Застосування запропонованого Широю Т. Б. механізму управління корпоративною безпекою забезпечує отримання соціально-економічного ефекту.

Директор



Олександр ШИРОБОКОВ

IBAN UA453253210000026000053740691

АТ «ПРИВАТБАНК»

МФО 325321

ДОДАТОК Д



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ ДРУКАРСТВА

вул. Під Голоском, 19, м. Львів, 79020, тел. (032)242-23-40,
Факс: (032)252-71-68, E-mail: uad@uad.lviv.ua, код ЄДРПОУ 2071004

19.09.2019 № 64-11/648

На № _____ від _____

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Шири Тараса Богдановича

«Стратегія та механізми забезпечення

корпоративної безпеки підприємств»

Теоретичні положення і практичні рекомендації наукового дослідження Шири Т. Б. стосовно концептуальних, теоретико-методологічних рекомендацій щодо розроблення та застосування стратегії та механізмів забезпечення корпоративної безпеки підприємств впроваджені кафедрою фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування в освітній процес, зокрема використовуються у лекційному матеріалі дисциплін «Комплексне забезпечення фінансово-економічною безпекою», «Менеджмент економічної безпеки підприємства», «Антикризове управління підприємством», «Соціально-економічна безпека» та «Наукове та методичне забезпечення діяльності фахівців з фінансово-економічної безпеки».

Проректор з науково-педагогічної роботи
к.т.н., доцент

Я. М. Угрин

Завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки,
обліку і оподаткування, д.е.н., професор

А. М. Штангрет