

Міністерство внутрішніх справ України  
Львівський державний університет внутрішніх справ

**ШИРА ТАРАС БОГДАНОВИЧ**

УДК 658.14:65.012.8

**СТРАТЕГІЯ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ  
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

21.04.02 – економічна безпека суб'єктів  
господарської діяльності

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Львів – 2020

Дисертацією є рукопис  
Робота виконана в Українській академії друкарства Міністерства освіти і науки України

Науковий консультант      доктор економічних наук, професор  
**Штангрет Андрій Михайлович**,  
Українська академія друкарства,  
завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки,  
обліку і оподаткування

Офіційні опоненти:      доктор економічних наук, професор  
**Андрушків Богдан Миколайович**,  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя,  
завідувач кафедри управління інноваційною  
діяльністю та сферою послуг

доктор економічних наук, професор  
**Копитко Марта Іванівна**,  
Львівський державний університет внутрішніх справ,  
професор кафедри менеджменту

доктор економічних наук, професор  
**Прохорова Вікторія Володимирівна**,  
Українська інженерно-педагогічна академія,  
завідувач кафедри економіки та організації  
діяльності суб'єктів господарювання

Захист відбудеться 26 червня 2020 року о 10<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.725.04 у Львівському державному університеті внутрішніх справ за адресою: 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Львівського державного університету внутрішніх справ за адресою: 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Автореферат розісланий 26 травня 2020 р.

**Вчений секретар**  
**спеціалізованої вченої ради**

**С. І. Мельник**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**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.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, наведено особистий внесок здобувача, дані про апробацію результатів дослідження та публікації.

У **першому розділі «Теоретико-методологічні аспекти забезпечення корпоративної безпеки підприємств»** сформовано теоретичну основу забезпечення корпоративної безпеки підприємств шляхом уточнення сутності базових понять («безпека», «небезпека», «розвиток», «ризик», «загроза»); окреслено завдання суб'єктів безпеки на різних етапах розвитку корпоративної форми організації підприємницької діяльності; розроблено концептуальні засади забезпечення корпоративної безпеки підприємств на основі визначених та охарактеризованих особливостей національної моделі корпоративного управління.

З'ясовано, що забезпечення безпеки є актуальним питанням не лише нині. Воно завжди було у центрі уваги мислителів, учених, представників влади і пересічних людей, оскільки безпосередньо стосується створення сприятливих умов життєдіяльності.

У рамках вироблення теоретичного базису забезпечення корпоративної безпеки підприємств визначено основні підходи до сучасного трактування терміна «безпека», які формують загалом уявлення про ключові завдання, обов'язкові для суб'єктів безпеки в умовах конкретного підприємства. Встановлено тісний взаємозв'язок між термінами «безпека» та «розвиток», відповідно до якого забезпечення безпеки спрямовано на формування безпечних умов розвитку, а розвиток, тобто перехід до якісно нового стану об'єкта, передбачає трансформацію внутрішніх елементів, зв'язків і взаємозалежностей, а також набуття нових якісних і кількісних характеристик, що сприяє удосконаленню процесу забезпечення безпеки. Доведено, що небезпека є параметром існування будь-якої соціально-економічної системи, оскільки кожна така 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 для мінімізації та протидії ризикам і загрозам. Підприємницька діяльність пов'язана із ризиком, оскільки він може виникнути у процесі прийняття певного управлінського рішення та через зміни у зовнішньому й внутрішньому

середовищі. Першопричинами виникнення загроз є дії певних зовнішніх і внутрішніх чинників, а також негативні наслідки реалізації ризиків. Важливим відтак постає розроблення систем безпеки, здатних відстежувати зміни та вчасно ідентифікувати виникнення загроз із можливістю застосування на ранніх етапах захисних заходів із метою мінімізації негативних наслідків та недопущення зростання рівня небезпеки.

Дослідження історичних етапів виникнення та поширення корпоративної форми організації підприємницької діяльності дало змогу сформулювати генезу із визначенням основних чинників, які сприяли розвитку корпорацій. З'ясовано юридичні аспекти застосування терміна «корпорація» в країнах-лідерах економічного розвитку. Скажімо у Великобританії – це 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 належать не лише акціонерні товариства, а й інші юридичні особи. Виявлено, що нині в Україні юридично не врегульоване питання застосування терміна «корпорація», що спонукає, відповідно, вдатися до світової практики, зокрема 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 у рамках тлумачення підприємства як соціально-економічної системи, що, перебуваючи під впливом зовнішнього середовища й внутрішніх змін, потребує захисту, який полягає в діях суб'єктів безпеки стосовно об'єктів безпеки. Обґрунтовано, що сучасний науковий поступ із цього питання має ознаки наступного етапу, 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 і захисту від негативної дії загроз, що уможливорює формування безпечних умов для стійкого розвитку підприємства.

Проаналізовано параметри основних моделей корпоративного управління (англо-американської, німецької та японської), що дало змогу охарактеризувати національну модель, яка є відмінною, але якій притаманне поєднання окремих елементів інших моделей. З'ясовано, що ключові особливості національної моделі були закладені на перших етапах розвитку корпоративного управління, що передбачали формування акціонерних товариств через приватизацію державних підприємств. Визначено, що національна модель суттєво відрізняється від інших, а її поточні риси можна вважати тимчасовими, які в подальшому змінюватимуться під впливом макроекономічних процесів.

Окреслено основні особливості розвитку корпорацій в Україні, які суттєво впливають на процес забезпечення корпоративної безпеки: чітко простежуються тенденції щодо поширення промислово-фінансових груп та формування ними інтегрованих корпорацій із вертикальною структурою; за рахунок зрощення бізнесу та політики вплив держави на такі промислово-фінансові групи суттєво обмежений; у громадян відсутні мотиви до придбання акцій через низький рівень виплати дивідендів, тобто більшість корпорацій функціонують за закритим принципом; посилюється роль менеджерів із подальшим відстороненням дрібних акціонерів, а також виведення фінансових ресурсів в офшорні зони; основним джерелом зовнішніх запозичень залишаються банки, які пов'язані із певною промислово-фінансовою групою або входять до її складу, за неучасті у цих процесах пенсійних фондів.

У рамках вивчення особливостей функціонування корпорацій в Україні та іноземного досвіду обґрунтовано концептуальні основи (рис. 1), які повинні уможливити, через забезпечення належного рівня корпоративної безпеки, досягнення інтересів усіх учасників корпоративних відносин.

Сформовані концептуальні основи створили необхідне підґрунтя наукового дослідження та були використані для удосконалення процесу забезпечення корпоративної безпеки як ключової умови безпечного розвитку корпоративного сектору в нашій країні.

У другому розділі **«Методологічний базис формування та розвитку системи корпоративної безпеки підприємств»** завдяки системному і синергетичному підходам розроблено методологічні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства; уточнено взаємозв'язки між базовими категоріями та спеціальними поняттями («стійкість», «стабільність», «рівновага», «гомеостаз», «життєздатність», «адаптація» та «надійність»), які визначають параметри функціонування системи корпоративної безпеки підприємства; сформульовано методичні засади удосконалення системи корпоративної безпеки підприємства, які ґрунтуються на визначених базових детермінантах.

Констатовано, що існування будь-якої системи, тобто збереження її цілісності та функціональності, залежить від здатності посилювати взаємодію між усіма елементами та адекватно реагувати на зміну впливу зовнішнього середовища, що потребує, в умовах конкретного підприємства, створення системи корпоративної безпеки. Розроблено методологічні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства, на основі використання системного і синергетичного підходів (рис. 2).

Обґрунтовано, що для забезпечення життєздатності системи необхідне досягнення та підтримання динамічної рівноваги (певний баланс між порядком і хаосом), яка би дозволила розвиватися та водночас зменшувала до прийняттого

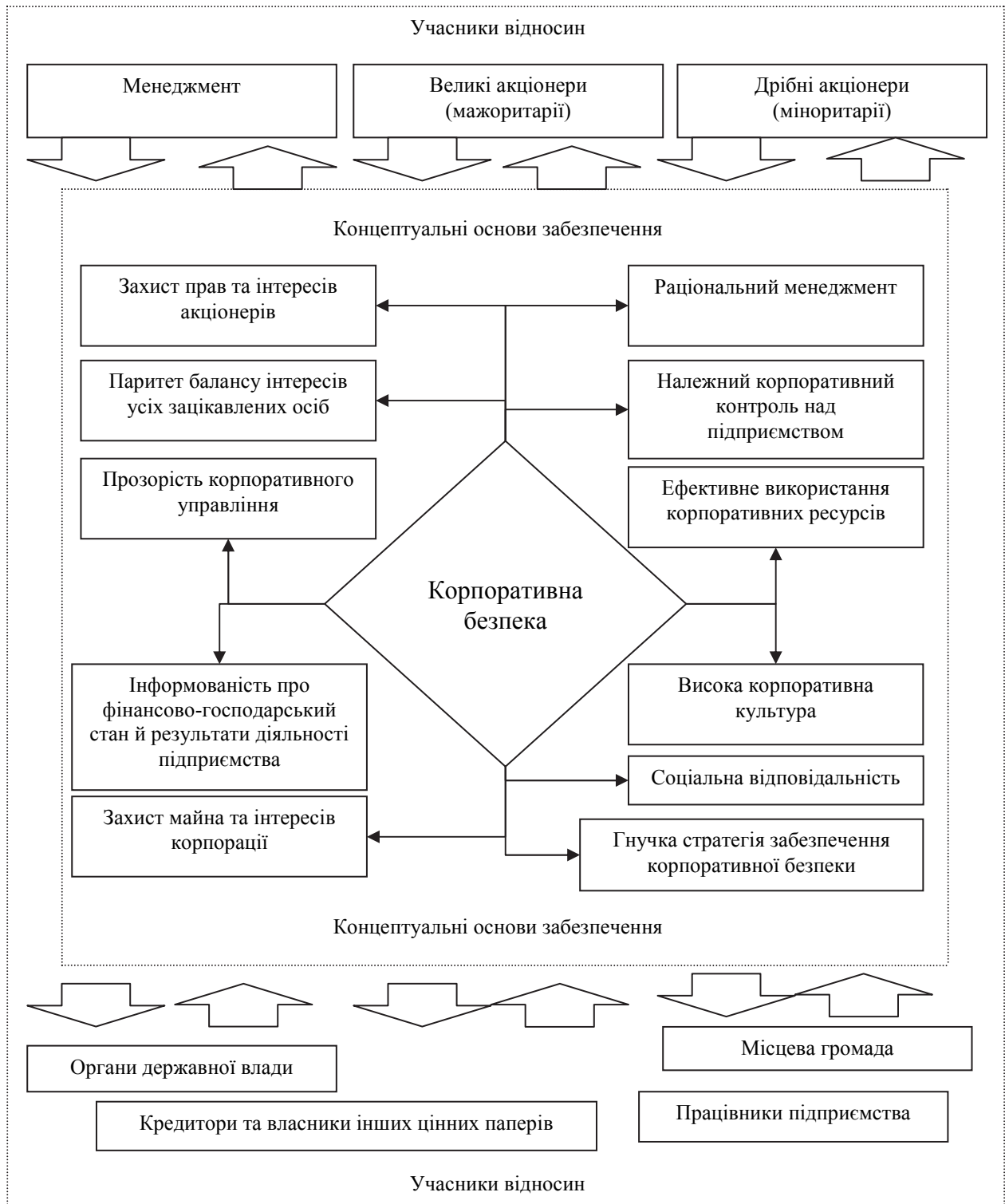


Рис. 1. Концептуальні основи забезпечення корпоративної безпеки підприємств

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, але 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 існування системи. Діагностування біфуркації із прогнозуванням можливих атрактів повинно формувати інформаційну основу для переходу до того бажаного атракту (атракту, який збігається із цілями системи), який би забезпечував відновлення необхідного рівня стійкості й продовження розвитку системи та унеможлиблював посилення хаосу.

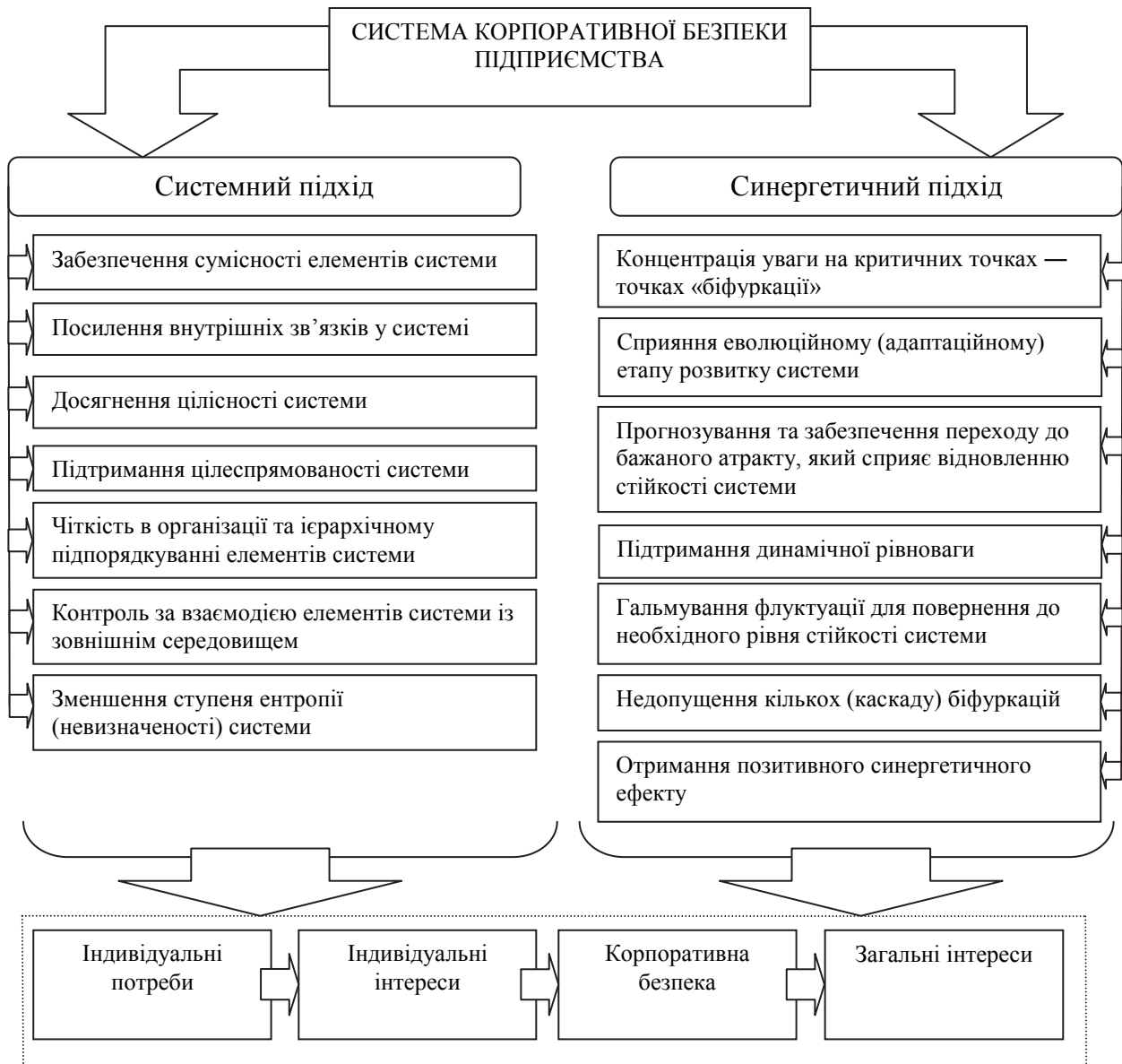


Рис. 2. Методологічні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства

Для формування теоретичних положень забезпечення корпоративної безпеки підприємств уточнено зміст понять «стійкість», «стабільність», «рівновага», «гомеостаз», «життєздатність», «адаптація» та «надійність», з огляду на те, що саме корпоративна безпека має забезпечити досягнення підприємством таких параметрів, які забезпечують йому ефективне функціонування та розвиток.

Установлений взаємозв'язок між переліченими поняттями сприяв уточненню завдань для суб'єктів безпеки стосовно кожного терміна як базового у процесі забезпечення корпоративної безпеки:

– *стійкість* – формування інформаційного забезпечення щодо поточного рівня та можливої зміни стійкості підприємства для прийняття відповідних заходів у сфері корпоративної безпеки; визначення параметрів фінансово-господарської діяльності, що відповідає 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 для переходу до якісно нового стану, що полягає у трансформації внутрішніх елементів, зв'язків і взаємозалежностей; збереження життєздатності системи для подальшого функціонування;

– *стабільність* – визначення та мінімізація ризиків у всіх сферах фінансово-господарської діяльності та недопущення їх реалізації у вигляді негативних результатів із подальшим виникненням загроз і зростанням рівня небезпеки;

– *рівновага* – забезпечення такого стану системи, за якого відхилення за кожним із параметрів можуть бути передбачені, залишаються під контролем і можуть бути погашені за рахунок компенсаційних процесів, що повинні бути об'єктом уваги суб'єктів безпеки для розроблення та реалізації відповідних управлінських рішень;

– *гомеостаз* – підтримання динамічної рівноваги стану підприємства;

– *життєздатність* – поліпшення координації дій між структурними підрозділами; виявлення додаткових ринкових можливостей та ефективніше використання наявних ресурсів; забезпечення високого рівня готовності до ймовірних змін умов ведення фінансово-господарської діяльності; формування резервів, застосування яких забезпечить підтримання стабільності підприємства; готовність застосувати антикризові заходи для його виживання; приділення належної уваги життєздатності і підприємства загалом, і його структурних підрозділів; формування належного інформаційного підґрунтя для реалізації захисних заходів, спрямованих на підтримання життєздатності;

– *адаптація* – визначення необхідності пристосування до змін; контроль за процесом розроблення програми її проведення; мінімізація ризиків при реалізації та недопущення виникнення загроз із подальшою ліквідацією ймовірних негативних наслідків;

– *надійність* – організованість та дієвість суб'єктів безпеки щодо взаємоузгодженого досягнення інтересів усіх учасників.

Укладений перелік завдань, які частково доповнюють одне одного, засвідчує важливість забезпечення корпоративної безпеки на кожному із етапів життєвого циклу, а їх виконання забезпечує перехід на наступний, вищий, рівень розвитку.

Основу процесу удосконалення системи корпоративної безпеки підприємств становлять дотримання таких детермінантів: специфіка фінансово-господарської діяльності підприємства; ступінь агресивності

зовнішнього середовища; взаємодія із зовнішніми суб'єктами безпеки; консолідація учасників щодо забезпечення безпеки підприємства. Виокремлені детермінанти сприяють пошуку оптимального варіанту системи корпоративної безпеки для конкретного підприємства, що забезпечило б необхідний рівень корпоративної безпеки та відповідало б наявному організаційному та ресурсному забезпеченню (рис. 3).

Доведено пріоритетність внесення своєчасних змін у систему корпоративної безпеки, тобто структуру, перелік об'єктів і склад суб'єктів, механізм забезпечення, принципи, засоби та заходи відповідно до зміни внутрішніх процесів й впливу зовнішнього середовища та внесення коректив у перелік основних завдань. Запропоновано *нормативно-правовий* (посилення правового захисту підприємства; розроблення та використання правових інструментів захисту учасників; розроблення та удосконалення внутрішньої нормативної бази забезпечення корпоративної безпеки), *економічний* (досягнення повноти ресурсного забезпечення реалізації захисних заходів; забезпечення раціональності використання ресурсного забезпечення; розроблення альтернативних варіантів забезпечення корпоративної безпеки, вибір оптимального варіанту реалізації захисних заходів за рахунок взаємодії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки) та *обліково-аналітичний* (налагодження комунікаційних зв'язків між суб'єктами безпеки та усіма функціональними підрозділами підприємства; забезпечення своєчасного надходження достовірної інформації про можливу зміну корпоративної безпеки; посилення захисту внутрішнього інформаційного поля підприємства) напрями удосконалення системи корпоративної безпеки українських підприємств, реалізація яких сприятиме поліпшенню гнучкості, результативності реалізації захисних заходів та ефективності використання ресурсного забезпечення.

**У третьому розділі «Аналітичне підґрунтя забезпечення корпоративної безпеки підприємств»** здійснено аналітичний аналіз тенденцій розвитку корпоративного сектору в Україні із визначенням ключових загроз для корпоративної безпеки підприємств; розроблено методичний підхід до формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративної безпеки підприємств, яке орієнтоване на оцінювання корпоративної безпеки підприємств та виявлення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз.

На основі узагальнення офіційних статистичних даних охарактеризовано основні тенденції діяльності промислових підприємств, які безпосередньо пов'язані із процесом забезпечення їх корпоративної безпеки. Зокрема, найсуттєвіше скорочення кількості підприємств відбулося 2016 р. порівняно із 2010 (великі – 40,06, середні – 23,83 і малі – на 18,56%) із подальшим зростанням у 2018 порівняно з 2016 р. (відповідно, на 13,9; 4,6 і 16,7%); збільшення обсягів реалізованої продукції супроводжувалося зміною структури підприємств за групами (2010 р. великі підприємства, що становили лише 0,7% від загальної кількості, забезпечили реалізацію 64,3% продукції, тоді



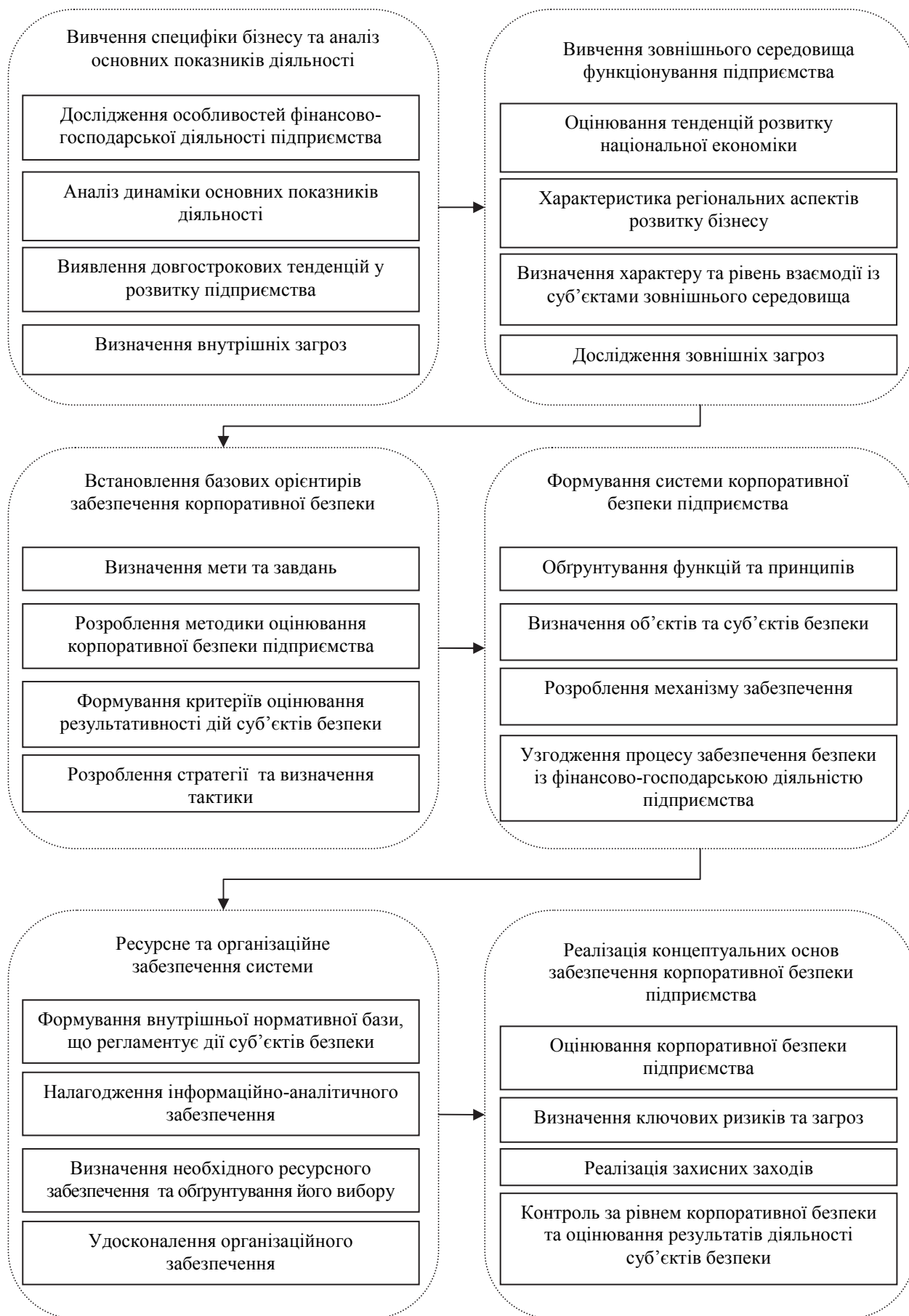


Рис. 3. Моделювання системи корпоративної безпеки підприємства

як на малі, що охоплювали 86,5%, припадало лише 4,6% реалізованої продукції; своєю чергою 2018 р. за несуттєвих змін 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: протягом 2010–2018 рр. – загалом на 981,8 тис. осіб (31,75%); критично висока частка збиткових підприємств на рівні 43,0 – у 2010 р. та 27,6% – у 2018 р. і збитки як кінцевий фінансовий результат у 2013–2016 рр. Аналітичні дослідження дали змогу ідентифікувати низку загроз корпоративній безпеці підприємств: невикористання такої важливої переваги корпорацій, як «ефективне залучення капіталу» внаслідок слабкого розвитку фондового ринку; політична вмотивованість, 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.

Обґрунтовано необхідність формування інформаційно-аналітичного забезпечення як основи забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств. В авторському розумінні *інформаційно-аналітичне забезпечення* – процес підготовки обліково-аналітичної інформації суб'єктам безпеки для прийняття ними тактичних й стратегічних управлінських рішень щодо формування безпечних умов функціонування та стійкого розвитку підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення ґрунтується на даних оперативного, статистичного, фінансового та управлінського обліку, які формуються в підсистемі обліку, проходять перевірку в підсистемі аудиту із подальшим узагальненням та опрацюванням у підсистемі аналізу. Узагальнена та перевірена інформація використовується суб'єктами безпеки для комплексного оцінювання корпоративної безпеки підприємства.

Доведено доцільність виокремлення в структурі комплексного оцінювання корпоративної безпеки двох напрямів: оцінювання корпоративної безпеки підприємства та оцінювання загроз корпоративній безпеці підприємства (рис. 4).

*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, а відтак розрахунок інтегрального показника. *Другий напрям* – це визначення та ієрархічне впорядкування ключових зовнішніх і внутрішніх загроз із побудовою відповідної моделі пріоритетності протидії їм у процесі забезпечення корпоративної безпеки підприємства.

Методичний підхід до формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративної безпеки підприємства має такі риси: враховує специфіку діяльності промислових підприємств; оцінювання проводиться (за окремим індикатором, функціональною складовою та стосовно корпоративної безпеки загалом) із визначенням трьох рівнів безпеки (низький – 0,0–0,33,



Рис. 4. Структура комплексного оцінювання корпоративної безпеки підприємства

середній – 0,33–0,67 і високий – 0,67–1,0); індикатори згруповані у групи, відповідно до функціональної структури корпоративної безпеки (економічна, фінансова, кадрова, техніко-технологічна, інформаційна та силова) (табл. 1).

Таблиця 1

**Результати оцінювання корпоративної безпеки промислових підприємств за 2014–2018 рр. (коєф. вимір.)**

Підприємство	2014	2015	2016	2017	2018
ПрАТ «Нікопольський ремонтний завод»	0,45	0,48	0,44	0,41	0,4
ПрАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,49	0,54	0,48	0,61	0,63
ПАТ «Лубнифарм»	0,52	0,55	0,61	0,61	0,57
ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш»	0,31	0,29	0,27	0,27	0,22
ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш»	0,2	0,26	0,21	0,19	0,2

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. Це, своєю чергою, спонукало до організації та проведення опитування провідних фахівців промислових підприємств, науковців і представників органів державної влади.

На підставі опитування експертів зроблено висновки: на 31,35% підприємств не приділяється належна увага забезпеченню корпоративної безпеки, на інших 53,75% – частково (фрагментарно), коли ситуація виходить із під контроль або очевидні значні втрати та збитки у фінансово-господарській діяльності. Лише на 15% промислових підприємств належно сформована система корпоративної безпеки, яка інтегрована в організаційну структуру підприємства, має чіткі взаємозв'язки з іншими функціональними підрозділами та зовнішніми суб'єктами безпеки. З'ясовано, що забезпечення корпоративної безпеки здійснюється без належної уваги до оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, орієнтуючись на застосуванні оперативних заходів за фактом суттєвого погіршення основних показників діяльності.

Другий напрям комплексного оцінювання корпоративної безпеки підприємств реалізовано шляхом застосування експертного оцінювання для визначення групи ключових загроз із подальшим застосуванням підходів із теорії графів для їх ієрархічного впорядкування (рис. 5).



Рис. 5. Ієрархічне впорядкування впливу загроз на корпоративну безпеку промислового підприємства

Отримані результати ієрархічного впорядкування ключових зовнішніх і внутрішніх загроз вказують, що найбільш поширеними і значущими є корпоративні конфлікти між акціонерами та менеджерами, мажоритаріями та міноритаріями. Обґрунтовано, що саме ця загроза вимагає особливої уваги суб'єктів безпеки.

Запропонований методичний підхід до формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративної безпеки підприємства чітко окреслює не лише рівень корпоративної безпеки, тобто фіксує ситуацію на певний момент часу, а й завдяки визначенню її характеристики впливу загроз створює інформаційне підґрунтя для застосування і оперативних захисних заходів, і тактичних та стратегічних. Йдеться, зокрема, про зменшення невизначеності, формування інформаційної основи для прогнозування зміни корпоративної безпеки та, відповідно, результативнішого виконання завдань суб'єктами безпеки.

**У четвертому розділі «Механізми забезпечення корпоративної безпеки підприємств»** розроблено механізм управління корпоративною безпекою підприємств, з огляду на суперечності, які характерні для національної моделі корпоративного управління; науково обґрунтовано методичні основи створення та удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки підприємств; здійснено моделювання забезпечення функціонування системи корпоративної безпеки підприємства.

Аргументовано, що ключовим елементом системи корпоративної безпеки є механізм управління, формування якого має передбачати виконання двох функцій: превентивної (формування безпечних умов функціонування та розвитку) та оперативної (реалізації захисних заходів для нормалізації 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, зважаючи водночас на обов'язкове досягнення інтересів учасників корпорації.

Доведено, що моделювання механізму управління корпоративною безпекою підприємства доцільності здійснювати з урахуванням 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 може бути доповнений із подальшим ранжуванням для визначення пріоритетності у процесі забезпечення корпоративної безпеки.

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. Відповідно 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 і реалізацією управлінських рішень (рис. 6).

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.

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 внутрішніх і зовнішніх резервів для виконання поставлених завдань. Сформовано власне трактування суті організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки, що ґрунтується на виокремленні організаційної та економічної складових із доповненням допоміжними елементами, які уможливають виконання завдань у сфері корпоративної безпеки промислових підприємств.

Науково підтверджено методичні основи побудови організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств (рис. 7). Організаційна складова такого механізму має передбачати мету, цілі, завдання служби безпеки загалом та кожного структурного підрозділу зокрема, а також реалізацію організаційних заходів (організаційно-управлінських, адміністративних, нормативно-правових, технологічних). Створення економічної складової вимагає обґрунтування економічного забезпечення реалізації захисних заходів із метою своєчасного виявлення й розпізнавання викликів, ризиків та загроз для більш раціонального використання ресурсного забезпечення. Визначено основні етапи створення та удосконалення організаційно-економічного механізму в умовах певного підприємства, дотримання яких сприяє постійному удосконаленню системи корпоративної безпеки.

З'ясовано, що систему управління на більшості українських підприємств 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, тобто за наявності фактичних збитків.

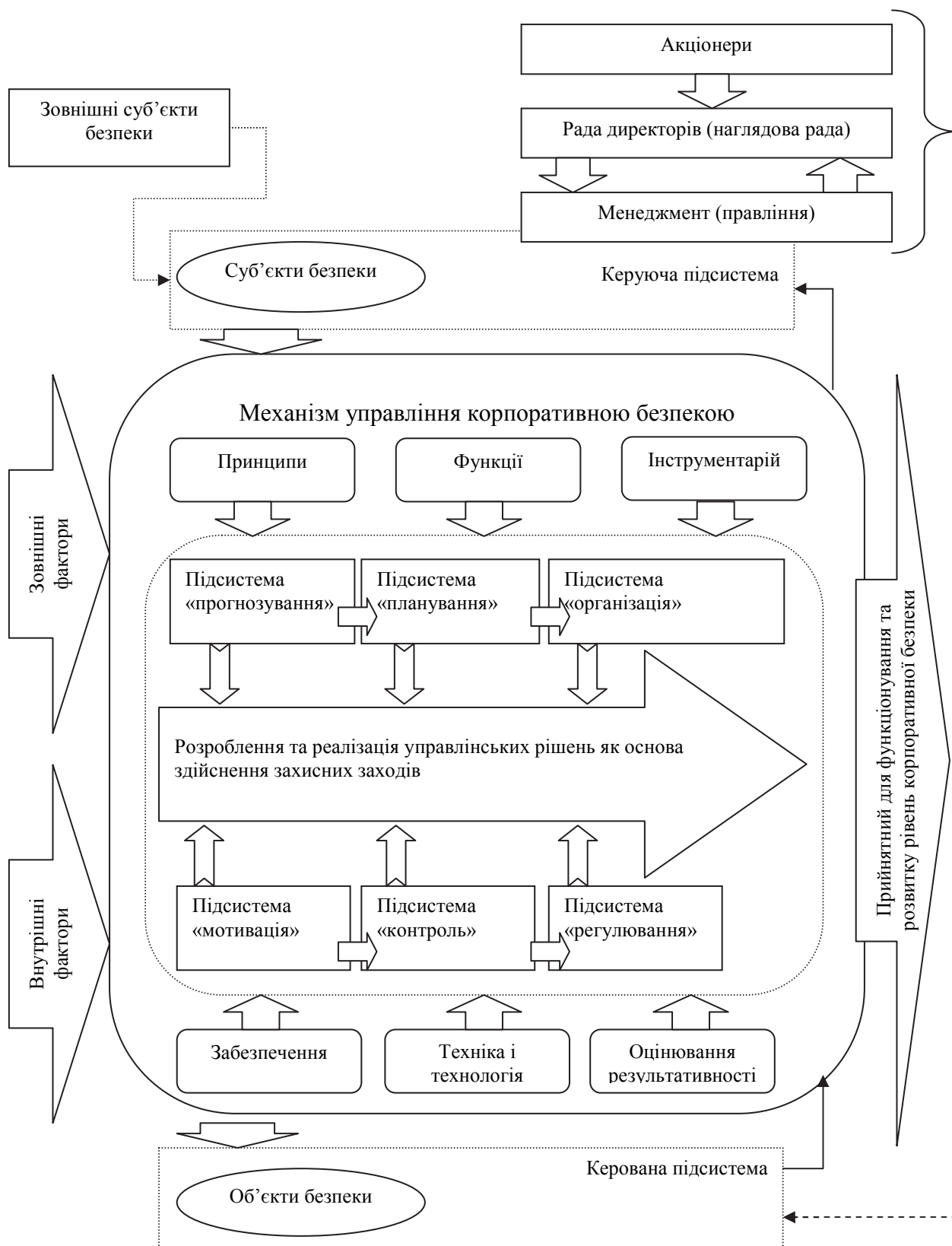


Рис. 6. Механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств

Доведено, що формування безпечних умов розвитку кожного окремого підприємства залежить не лише від ресурсного забезпечення, а й координації дій між суб'єктами безпеки, їх здатності реалізовувати тактичні і стратегічні захисні заходи. Застосування розробленої, на основі використання методу IDEF0,

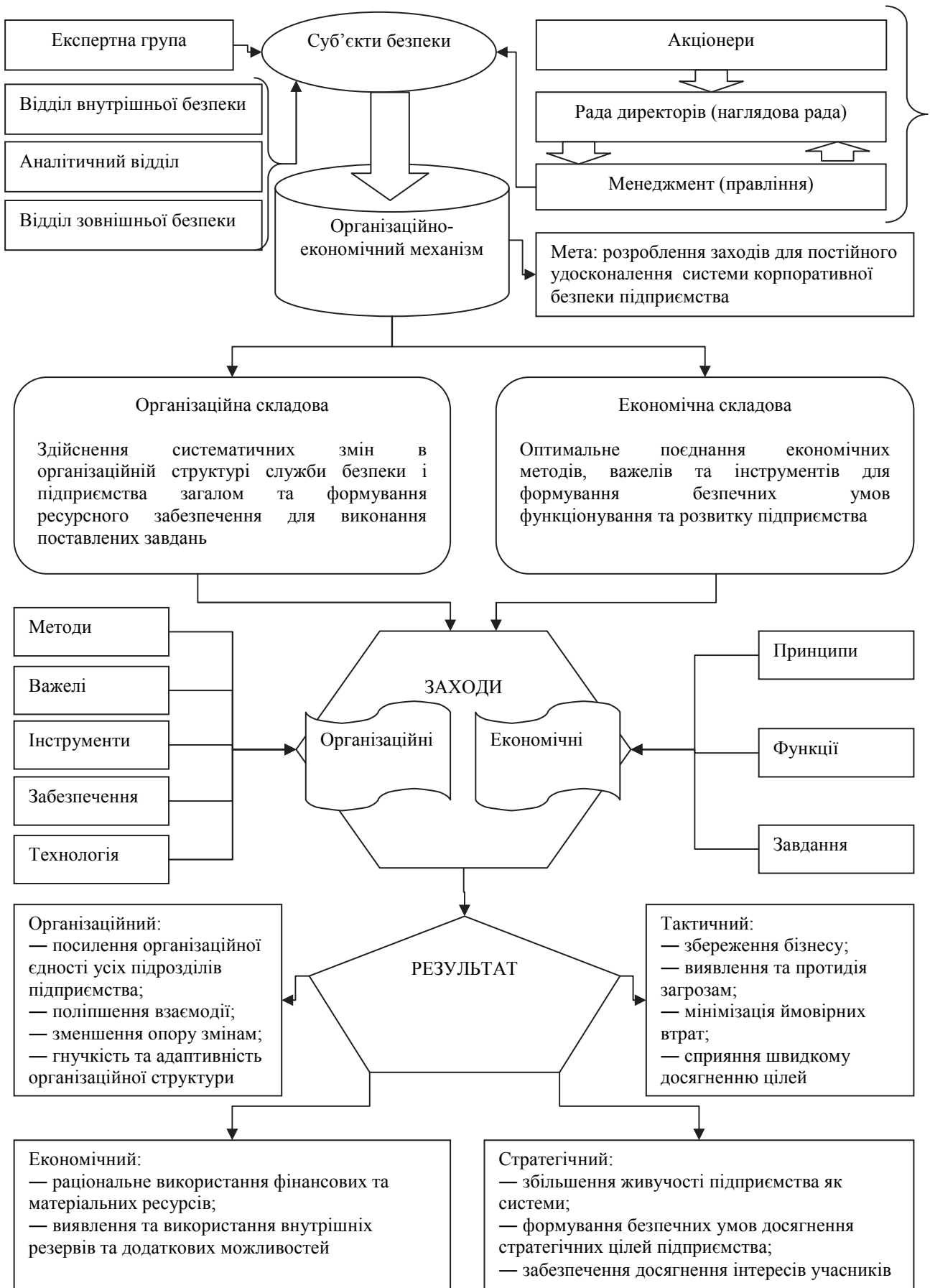


Рис. 7. Структура організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств



функціональної моделі (рис. 8) спрямовано на встановлення взаємозв'язків між спеціалізованими підрозділами у сфері корпоративної безпеки підприємства, іншими структурними одиницями та зовнішніми суб'єктами безпеки для чіткості реалізації захисних заходів.

У п'ятому розділі «Стратегічні орієнтири розвитку корпоративної безпеки підприємств» визначено теоретико-методологічне підґрунтя формування внутрішньокорпоративного управління на основі внесення змін у внутрішньогосподарський контроль та внутрішній аудит; розроблено технологію розвитку корпоративної культури, яка передбачає врахування безпекових аспектів при створенні та впровадженні нової моделі корпоративної культури; сформовано концептуальний підхід до вибору стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємств, який орієнтований на максимальну гнучкість у реалізації захисних заходів.

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, обумовлює доцільність розгляду внутрішньокорпоративного контролю як складової системи корпоративної безпеки із розробленням відповідного теоретико-методологічного підґрунтя. Доведено доцільність трактування внутрішньокорпоративного контролю як системи спостереження і перевірки, спрямовану 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. 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. Для виконання цих пріоритетних завдань необхідний розгляд (як складових внутрішньокорпоративного контролю) внутрішньогосподарського контролю та внутрішнього аудиту.

Доведено, що внутрішньогосподарський контроль має 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 бути джерелом інформації для переоцінки менеджером поточної інформації та підвищення якості прийняття подальших 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 у системі корпоративної безпеки.

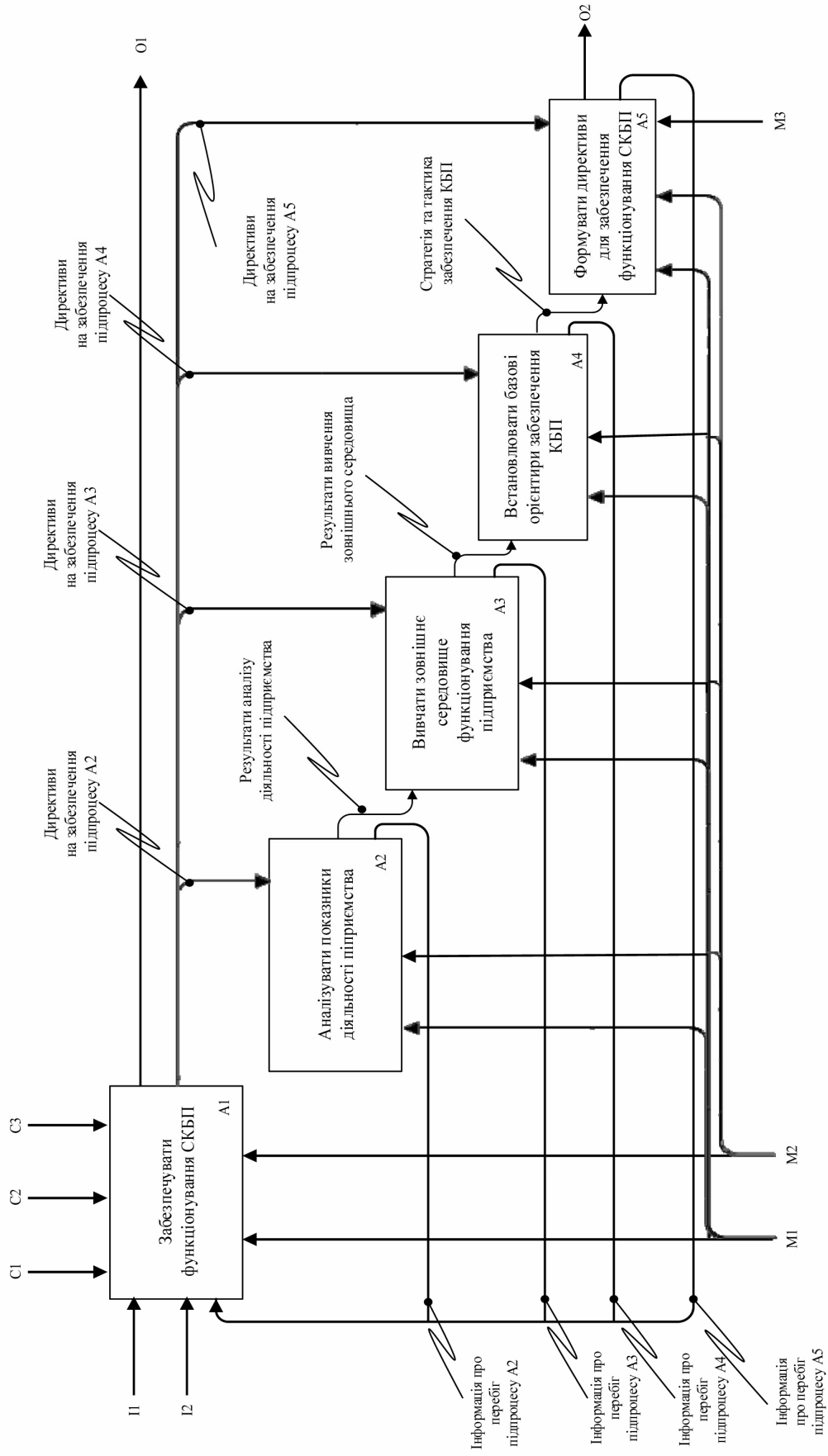


Рис. 8. Декомпозиція першого рівня контекстної діаграми моделі IDEF0 забезпечення функціонування системи корпоративної безпеки підприємства

Деталізовано напрями розвитку внутрішньогосподарського контролю, реалізація яких сприятиме стабілізації ситуації та збереженню контролю над усіма внутрішніми процесами.

Обґрунтовано пріоритетність орієнтації внутрішнього аудиту в сфері забезпечення корпоративної безпеки на оцінювання: ризиків у діях управлінського персоналу; якості інформації, яка надходить від менеджменту до наглядової ради; загроз, джерелом яких є дії або бездіяльність управлінського персоналу; законності дій менеджменту; ефективності використання корпоративних ресурсів; системи управління підприємством; внутрішньогосподарського контролю. Сформовано необхідне методичне забезпечення, що враховує послідовність внесення організаційних змін та удосконалення внутрішніх нормативних положень, які сприяють більш повному використанню внутрішньогосподарського контролю та внутрішнього аудиту в процесі забезпечення корпоративної безпеки підприємства.

Аргументовано 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 (цінностей, правил і норм поведінки, комунікацій, мікроклімату, етичного кодексу, традицій і символів) на процес забезпечення корпоративної безпеки.

Запропоновано, у рамках 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 у сприйнятті та досягненні цілей безпечного функціонування та розвитку підприємства.

Доведено, що завдяки цілеспрямованим діям щодо розвитку корпоративної культури суб'єкти безпеки мають можливість отримати багатопрофільний інструмент, який формує основу інформаційного забезпечення, гармонічність та монолітність учасників для досягнення загальних інтересів, підтримку зовнішніх контрагентів та зменшує ймовірність виникнення внутрішніх загроз.

Розроблено технологію розвитку корпоративної культури, яка регламентує порядок дій суб'єктів безпеки у процесі створення та впровадження нової моделі корпоративної культури, зокрема щодо визначення можливих бар'єрів (опір змінам з боку 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 у фінансово-

господарській діяльності та взаємовідносинах між усіма членами тощо) та подолання спротиву, який виникає через прихильність до старої моделі, врахування безпекових аспектів при внесенні змін у всі складові корпоративної культури.

Констатовано, що за умови реалізації суб'єктами безпеки цілеспрямованих заходів щодо розвитку корпоративної культури забезпечується отримання економічного (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), ресурсного (можливість використання наявних трудових ресурсів для реалізації певних захисних заходів) та соціального (формування комфортних умов для усіх учасників, що сприяє зростанню взаємної довіри та передусє узгодженому досягненню загальних інтересів, зокрема матеріальних та духовних) ефекту.

З'ясовано, що у сфері сучасного забезпечення корпоративної безпеки стратегія не розглядається, адже дії суб'єктів безпеки орієнтовані на ліквідацію наслідків негативної дії внутрішніх і зовнішніх загроз, стабілізацію ситуації, захист майна та збереження бізнесу у короткостроковій перспективі. Наведено авторське тлумачення стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства як інструменту формування безпечних умов реалізації стратегії розвитку підприємства, який передбачає досягнення корпоративних інтересів через виконання завдань у межах системи корпоративної безпеки підприємства з урахуванням фактичного рівня корпоративної безпеки та ймовірної зміни впливу ключових внутрішніх і зовнішніх загроз.

Запропоновано три базові варіанти стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислового підприємства («виживання», «стабілізація» та «підтримка»), вибір якого залежить від результатів оцінювання рівня корпоративної безпеки. Обґрунтовано необхідність приділення уваги процесу реалізації певної стратегії, який характеризується зміною впливу основних внутрішніх й зовнішніх загроз та потребує своєчасної реалізації коригуючих тактичних заходів.

Сформований концептуальний підхід до вибору та реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств передбачає виконання двох взаємоузгоджених завдань: ієрархічне впорядкування загроз, відповідно до можливої зміни їх впливу на процес реалізації стратегії (рис. 8) та прогнозування зміни групового впливу внутрішніх та зовнішніх загроз (рис. 9).

Використання розробленого концептуального підходу сприяє (через застосування методу багатокритеріальної оцінки альтернатив) визначенню рівня ймовірного впливу кожної загрози на процес реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки певного підприємства (1).

$$U_j = \sum_{i=1}^n w_i u_{ij}; j = 1, \dots, m, \quad (1)$$

де  $U_j$  – багатокритеріальна оцінка рівня впливу певної загрози на процес реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємств;  
 $w_i$  – пріоритет  $i$ -го критерію ( $i = 1, \dots, n$ );  
 $u_{ij}$  – відносна вага кожного з альтернативних сценаріїв розвитку ситуації ( $j = 1, \dots, m$ ) за кожного критерію ( $i = 1, \dots, n$ ).

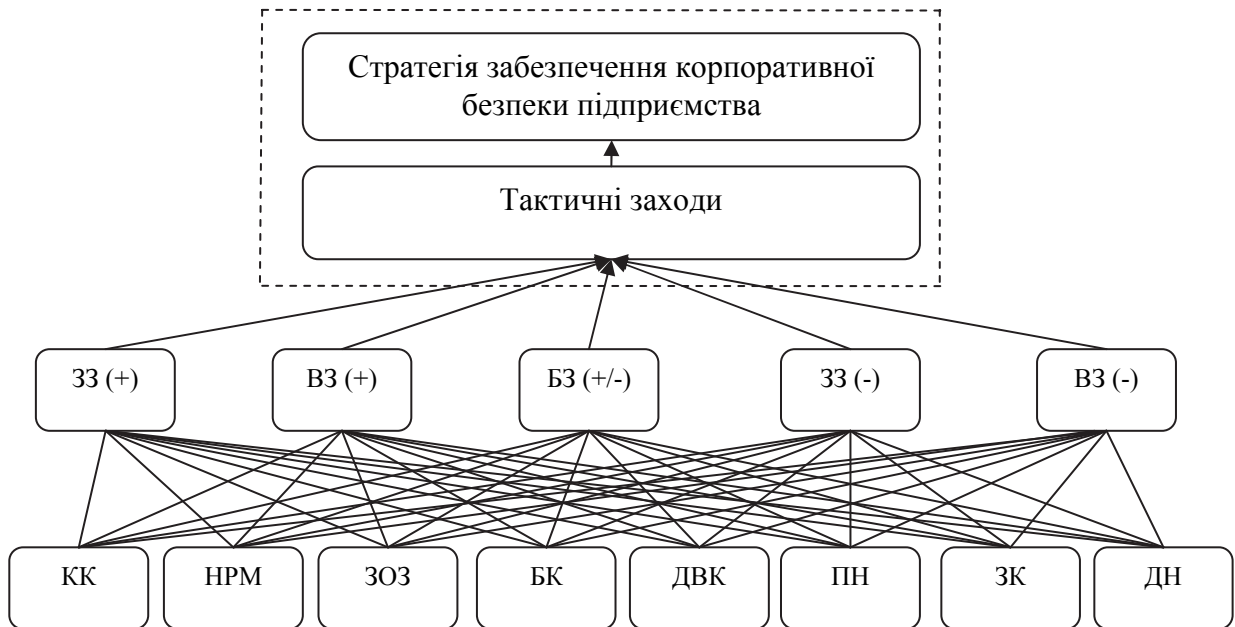


Рис. 8. Моделювання реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислового підприємства шляхом ієрархічного впорядкування зміни впливу ключових загроз

$$U_{1(\text{КК})} = 0,267 \times 0,117 + 0,196 \times 0,339 + 0,193 \times 0,345 + 0,222 \times 0,133 + 0,083 \times 0,221 = 0,220;$$

$$U_{2(\text{НРМ})} = 0,267 \times 0,085 + 0,196 \times 0,238 + 0,193 \times 0,231 + 0,222 \times 0,105 + 0,122 \times 0,183 = 0,159;$$

$$U_{3(\text{ЗОЗ})} = 0,267 \times 0,096 + 0,196 \times 0,151 + 0,193 \times 0,123 + 0,222 \times 0,104 + 0,122 \times 0,163 = 0,122;$$

$$U_{4(\text{БК})} = 0,267 \times 0,077 + 0,196 \times 0,054 + 0,193 \times 0,041 + 0,222 \times 0,093 + 0,122 \times 0,073 = 0,068;$$

$$U_{5(\text{ДВК})} = 0,267 \times 0,064 + 0,196 \times 0,103 + 0,193 \times 0,068 + 0,222 \times 0,056 + 0,122 \times 0,146 = 0,080;$$

$$U_{6(\text{ПН})} = 0,267 \times 0,368 + 0,196 \times 0,067 + 0,193 \times 0,118 + 0,222 \times 0,312 + 0,122 \times 0,109 = 0,216;$$

$$U_{7(\text{ЗК})} = 0,267 \times 0,172 + 0,196 \times 0,030 + 0,193 \times 0,036 + 0,222 \times 0,169 + 0,122 \times 0,060 = 0,105;$$

$$U_{8(\text{ДН})} = 0,267 \times 0,021 + 0,196 \times 0,018 + 0,193 \times 0,038 + 0,222 \times 0,028 + \\ + 0,122 \times 0,045 = 0,029.$$

Обґрунтовано, що в умовах ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш» суб'єктам безпеки доцільно розробити комплекс захисних тактичних заходів для протидії ймовірному посиленню загроз, щодо яких багатокритеріальна оцінка була максимальною.

Використання методу багатокритеріальної оцінки альтернатив забезпечило виконання й другого завдання, спрямованого на уточнення орієнтації суб'єктів безпеки щодо можливої зміни (посилення (+), без змін (+/-), послаблення (-)) впливу внутрішніх та зовнішніх загроз (рис. 9).

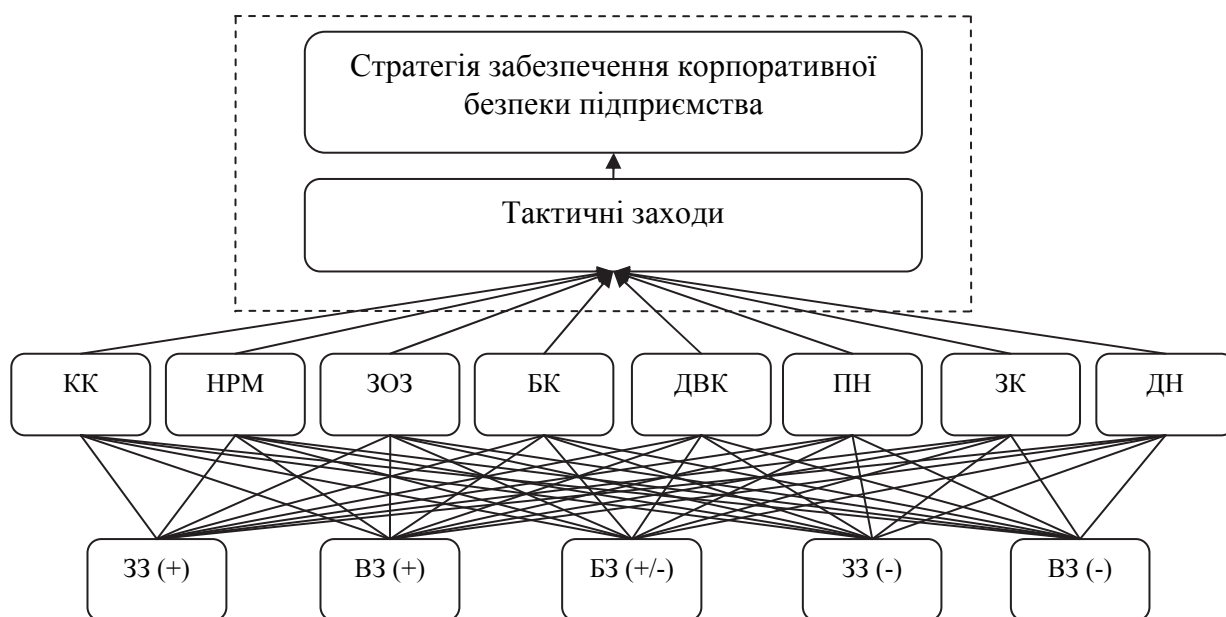


Рис. 9. Моделювання реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислового підприємства шляхом встановлення зміни впливу внутрішніх та зовнішніх загроз

$$U_{1(\text{ЗЗ}(+)}) = 0,287 \times 0,073 + 0,225 \times 0,088 + 0,117 \times 0,118 + 0,049 \times 0,304 + \\ + 0,083 \times 0,166 + 0,143 \times 0,436 + 0,059 \times 0,362 + 0,034 \times 0,267 = 0,176;$$

$$U_{2(\text{ВЗ}(+)}) = 0,287 \times 0,451 + 0,225 \times 0,384 + 0,117 \times 0,359 + 0,049 \times 0,161 + \\ + 0,083 \times 0,365 + 0,143 \times 0,092 + 0,059 \times 0,120 + 0,034 \times 0,193 = 0,322;$$

$$U_{3(\text{БЗ}(+/-))} = 0,287 \times 0,283 + 0,225 \times 0,291 + 0,117 \times 0,269 + 0,049 \times 0,212 + \\ + 0,083 \times 0,184 + 0,143 \times 0,161 + 0,059 \times 0,186 + 0,034 \times 0,193 = 0,243;$$

$$U_{4(\text{ЗЗ}(-))} = 0,287 \times 0,035 + 0,225 \times 0,046 + 0,117 \times 0,067 + 0,049 \times 0,230 + \\ + 0,083 \times 0,148 + 0,143 \times 0,261 + 0,059 \times 0,260 + 0,034 \times 0,222 = 0,111;$$

$$U_{5(\text{ВЗ}(-))} = 0,287 \times 0,157 + 0,225 \times 0,187 + 0,117 \times 0,184 + 0,049 \times 0,090 + \\ + 0,083 \times 0,184 + 0,143 \times 0,048 + 0,059 \times 0,070 + 0,034 \times 0,122 = 0,142.$$

З'ясовано, що в умовах ПрАТ «Завод Павлоградхіммаш» суб'єкти безпеки мають орієнтуватися на ймовірне зростання впливу внутрішніх загроз, щодо яких багатокритеріальна оцінка була найвищою, що вимагає розроблення та реалізації відповідних тактичних заходів у межах обраної стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства.

Запропонований концептуальний підхід сприяв досягненню стратегічних цілей за рахунок поліпшення гнучкості процесу реалізації базової стратегії шляхом своєчасного застосування тактичних захисних заходів.

## 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. З 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 прийняттого 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 ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ 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 у 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](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.economy-andsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/89.pdf](http://www.economy-andsociety.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. Ши́ра 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. Ши́ра 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. Ши́ра 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. Ши́ра 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. 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. (0,31 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

16. Ши́ра 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. 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. (0,38 др. арк.). (Бази даних: до *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)* та ін.).

18. Ши́ра 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. Ши́ра 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-bm.in.ua/journal/23\\_2019/68.pdf](http://www.easterneurope-bm.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](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.nauka.com.ua/pdf/1\\_2020/76.pdf](http://www.economy.nauka.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](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, 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. Ши́ра 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. 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. (0,25 др. арк.).

40. 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. (0,25 др. арк.).

41. Ши́ра 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.)*).

## АНОТАЦІЯ

**Ши́ра Т. Б. Стратегія та механізми забезпечення корпоративної безпеки підприємств.** – 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.

Дисертація присвячена розробленню теоретико-методологічних підходів, методичних основ і практичних рекомендацій щодо формування стратегії та механізмів забезпечення корпоративної безпеки підприємств.

У роботі сформовано теоретичний базис забезпечення корпоративної безпеки підприємств. Запропоновано концептуальні основи забезпечення корпоративної безпеки підприємств. Обґрунтовано методологічні засади формування системи корпоративної безпеки підприємства. Визначено

теоретичні положення забезпечення корпоративної безпеки підприємств. Розроблено методичні засади удосконалення системи корпоративної безпеки підприємства. Запропоновано методичний підхід до формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративної безпеки підприємств. Розроблено механізм управління корпоративною безпекою промислових підприємств. Науково обґрунтовано методичні основи побудови організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств. Сформульовано науково-практичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки підприємств. Уточнено теоретико-методологічне підґрунтя формування та розвитку внутрішньокорпоративного контролю. Наведено технологію розвитку корпоративної культури. Запропоновано концептуальний підхід до вибору та реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств.

**Ключові слова:** безпека, загроза, корпоративна безпека підприємства, система, стратегія, механізм, промислове підприємство, інформаційно-аналітичне забезпечення, внутрішньокорпоративний контроль.

## ANNOTATION

**Shyra T. Strategy and mechanisms for ensuring corporate security of enterprises.** – 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 development of theoretical and methodological approaches, methodological foundations and practical recommendations on the formation of strategies and mechanisms for ensuring corporate security of enterprises.

The theoretical basis for ensuring the corporate security of enterprises is formed in the work, defines 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 enterprise's viability as socially -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 conceptual framework for ensuring the corporate security of enterprises is proposed, which are formed by identifying the differences in the national corporate governance model from others, taking into account the actual range 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. The methodological foundations of the formation of the enterprise's corporate security system are substantiated, characterized by a combination of the provisions of the system and synergetic approaches to justify the sequence of

creation and integration of the corporate security system, as a lower order system, into the enterprise system. Clarification of the theoretical provisions for ensuring corporate security of enterprises, which complement and establish logical connections between the 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. The methodological foundations for improving the corporate security system of enterprises have been developed, which are 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 system corporate security enterprise. A methodological approach to the formation and functioning of information and analytical support for corporate security of enterprises has been proposed, which provides for the assessment of two complementary components: corporate security of the enterprise, with obtaining results in the form of an integral indicator, and internal and external threats, with the construction of a model for their hierarchical ordering. A mechanism has been developed for managing the corporate safety of industrial enterprises, based on the urgent need to identify, counter and eliminate internal and external contradictions that are the primary sources of the emergence and strengthening of the negative impact of threats by determining the content of its main components (principles, functions, tools, software, hardware and technology and processes for evaluating results), the use of which makes it possible 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 generally improves 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 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 new factors are detected and to make adjustments to the process corporate security system functioning.

A theoretical and methodological basis for the formation and development of internal control is proposed, which consists in the introduction and phased introduction of changes in internal control and internal audits to meet the information needs of security entities and participants in corporate relations, and



helps to improve information support for the process of ensuring corporate security of enterprises. A technology has been developed for the development of corporate culture, which takes into account the security aspects for the harmonization and storage of corporate values, strengthens internal relations with a focus on achieving common interests and reducing risks and countering threats that are associated with corporate conflicts. A conceptual approach to the selection and implementation of a strategy for ensuring corporate security of industrial enterprises has been developed, 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 influence of external and internal threats.

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

Підписано до друку 25.05.2020 р.  
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 1,7.  
Тираж 100 прим. Зам. № 29-20.

Львівський державний університет внутрішніх справ  
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.