

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет навчально-науковий центр заочної форми навчання  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**Пояснювальна записка**

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Корпоративна культура як складова інтелектуально-кадрової безпеки  
підприємства  
(тема)

Виконав:  
студент 2 курсу, групи УФЕБзм-20-1  
Пивовар А.О.  
(прізвище, ініціали)

Спеціальності 073 Менеджмент  
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління  
фінансово-економічною безпекою  
(повна назва освітньої програми)

Керівник доц. Гришко С.В.  
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

Полозова Т.В.  
(прізвище, ініціали)

2021 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет навчально-науковий центр заочної форми навчання

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою  
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

студентові Пивовар Анастасії Олександрівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Корпоративна культура як складова інтелектуально-кадрової безпеки підприємства

затверджена наказом по університету від 23.10.2021 р. № 159СТз

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові літературні джерела, періодичні видання, фінансова звітність підприємства, законодавчо-нормативні акти, електронні джерела

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі  
Вступ. 1 теоретичні засади до формування корпоративної культури підприємства. 2 Аналіз корпоративної культури ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН». 3 Удосконалення механізму захисту підприємства за допомогою корпоративної культури. Висновки. Перелік посилань. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій (слайдів)

1. Мета і задачі дослідження. 2 – 4. Корпоративна культура в системі безпеки підприємства. 5 – 7. Аналіз результатів діяльності ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН». 8. Існуючі механізми захисту ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН». 9 – 10. Концептуальна модель корпоративної культури безпеки. 11 – 12. Складові моделі культури безпеки. 13. Розробка елементів безпекової культури для ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади до формування корпоративної культури підприємства	01.11.2021-08.11.2021	виконано
2	Аналіз корпоративної культури ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»	09.11.2021-14.11.2021	виконано
3	Удосконалення механізму захисту підприємства за допомогою корпоративної культури	15.11.2021-21.11.2021	виконано
4	Оформлення атестаційної роботи	22.11.2021-26.11.2021	виконано
5	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	27.11.2021-10.12.2021	виконано
6	Рецензування роботи	14.12.2021	виконано

Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

доц. Гришко С.В.  
(посада, прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 74 с., 21 табл., 21 рис., 29 джерел, 3 додатка.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, КУЛЬТУРА БЕЗПЕКИ, КАДРОВА БЕЗПЕКА, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА, МЕХАНІЗМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.

Об'єктом дослідження є механізм забезпечення корпоративної культури підприємства, орієнтованої на безпеку.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з розробки корпоративної культури як складової інтелектуально-кадрової безпеки підприємства.

Розглянуті методологічні аспекти формування корпоративної культури на підприємстві. Розкриті сучасні підходи до створення моделей корпоративної культури. Охарактеризовано корпоративну культуру як складову економічної безпеки підприємства. Проаналізовано діяльність та напрями організації економічної безпеки ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН». Визначено шляхи удосконалення захисту підприємства за допомогою корпоративної культури. Запропоновано організаційно-методичний підхід до розробки корпоративної культури підприємства, орієнтованої на безпеку. Розроблено пропозиції щодо удосконалення захисту ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» за допомогою корпоративної культури.

## РЕФЕРАТ

Квалификационная работа: 74 с., 21 табл., 21 рис., 29 источников, 3 приложения.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ, КАДРОВА БЕЗОПАСНОСТЬ, ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ, МЕХАНИЗМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.

Объектом исследования является механизм обеспечения корпоративной культуры предприятия, ориентированной на безопасность.

Целью работы является теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по разработке корпоративной культуры как составляющей интеллектуально-кадровой безопасности предприятия.

Рассмотрены методологические аспекты формирования корпоративной культуры на предприятии. Раскрыты современные подходы к созданию моделей корпоративной культуры. Охарактеризована корпоративная культура как составляющая экономической безопасности предприятия. Проанализированы деятельность и направления организации экономической безопасности ООО «САВ-ДИСТРИБЬЮШН». Определены пути усовершенствования защиты предприятия с помощью корпоративной культуры. Предложен организационно-методический подход к разработке корпоративной культуры предприятия, ориентированной на безопасность. Разработаны предложения по усовершенствованию защиты ООО «САВ-ДИСТРИБЬЮШН» с помощью корпоративной культуры.

## **ABSTRACT**

Qualification work: 74 pp., 21 tables, 21 figures, 29 sources, 3 exhibits.

**CORPORATE CULTURE, CULTURE OF SECURITY, PERSONNEL SECURITY, INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE, MECHANISM OF ECONOMIC SECURITY.**

The object of research is the mechanism of ensuring the corporate culture of the company, focused on security.

The aim of the work is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for the development of corporate culture as a component of intellectual and personnel security of the enterprise.

Methodological aspects of corporate culture formation at the enterprise are considered. Modern approaches to creating models of corporate culture are revealed. Corporate culture is characterized as a component of economic security of the enterprise. The activity and directions of the organization of economic security of LLC "SAV-DISTRIBUTION" are analyzed. Ways to improve the protection of the enterprise with the help of corporate culture are identified. An organizational and methodological approach to the development of corporate culture of the enterprise focused on security is proposed. Proposals have been developed to improve the protection of LLC «SAV-DISTRIBUTION» with the help of corporate culture.

## ЗМІСТ

Вступ.....	8
1 Теоретичні засади до формування корпоративної культури підприємства.....	11
1.1 Сутність та функції корпоративної культури підприємства.....	11
1.2 Вітчизняні та зарубіжні моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки.....	16
1.3 Корпоративна культура та економічна безпека підприємства.....	25
2 Аналіз корпоративної культури ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН».....	37
2.1 Характеристика діяльності та контуру управління ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН».....	37
2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства .....	42
2.3 Аналіз культури безпеки ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН».....	49
3 Удосконалення механізму захисту підприємства за допомогою корпоративної культури.....	52
3.1 Механізми виявлення та оцінки загроз.....	52
3.2 Розробка корпоративної культури підприємства, орієнтованої на безпеку.....	56
3.3 Розробка корпоративної культури, орієнтованої на безпеку, на підприємстві ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН».....	63
Висновки.....	70
Перелік джерел посилань.....	72
Додаток А Фінансова звітність.....	75
Додаток Б Копії публікацій.....	80
Додаток В Тези на Міжнародній конференції.....	85

## ВСТУП

Корпоративна культура, також відома як організаційна культура, є невидимим джерелом життя компанії, що складається з цінностей, пріоритетів, припущень і цілей тих, хто входить до неї. Найбільша ініціатива з безпеки може зазнати невдачі через несумісну корпоративну культуру. Щоб визначити, чи існує такий розрив, необхідно оцінити поточну організаційну культуру компанії, щоб визначити її рівень обізнаності щодо безпеки.

Корпоративна культура становить основу розвитку будь-якої успішної компанії. Формування корпоративної культури завжди пов'язане з рядом інновацій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей і тим самим забезпечує збереження конкурентоспроможності компанії на ринку. Корпоративна культура є невід'ємною складовою у розвинених країнах. В Україні лише мала частка підприємства замислюються над своєю корпоративною культурою. Більшість менеджерів не надають цьому потрібної уваги і зовсім не розуміють зв'язку корпоративної культури з безпекою підприємства.

Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиного методу досягнення успіху. Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це мотивування співробітників до змін. Бізнес-середовище постійно змінюється, і одна з цілей керівництва – забезпечити, адаптацію та розвиток організації, заохотити працівників до здійснення адекватних змін.

Метою визначення культурної оцінки є виявлення особливостей корпоративної культури, щоб зрозуміти, чи розглядається безпека як пріоритет. Оцінка корпоративної культури вимагає критичного мислення та аналізу, оскільки вона лежить під поверхнею. Це модель, яку працівники використовують для здійснення своєї регулярної діяльності, і основа для оцінки варіантів та ідей. Таким чином, це не те, що можна зрозуміти, просто спостерігаючи за діями та думками співробітників у нинішньому кліматі.

Корпоративна культура – недооцінений компонент менеджменту компанії, тому це стало мотивом для вибору теми науково-дослідної роботи, адже корпоративна культура створюється в інтересах підприємства, допомагає всім працівникам дотримуватися єдиних цілей та цінностей, там самим мінімізуючи загрози безпеки у середині компанії.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в сучасних умовах склалося протиріччя між існуванням культури безпеки і низькою результативністю заходів з її профілактики та створення.

Об'єктом дослідження є механізм забезпечення корпоративної культури підприємства, орієнтованої на безпеку.

Предметом дослідження є методи оцінки культури підприємства, орієнтованої на безпеку.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з розробки корпоративної культури як складової інтелектуально-кадрової безпеки підприємства.

Основними завданнями дослідження є:

- розглянути методологічні аспекти формування корпоративної культури на підприємстві;
- розкрити сучасні підходи до створення моделей корпоративної культури;
- охарактеризувати корпоративну культуру як складову економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати діяльність та напрями організації економічної безпеки ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»;
- визначити шляхи удосконалення захисту підприємства за допомогою корпоративної культури;
- запропонувати організаційно-методичний підхід до розробки корпоративної культури підприємства, орієнтованої на безпеку.
- розробити пропозиції щодо удосконалення захисту ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» за допомогою корпоративної культури.

Методологічною основою даного дослідження є діалектичний метод пізнання. При проведенні дослідження використовується також порівняльно-правовий, формально – логічний та системно – структурний метод.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами будь-якої галузі для оцінки рівня корпоративної культури.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на II міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», 2021, Київ та на II-й міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта», 2021, Харків.

Публікації. Результати досліджень опубліковано у 2 наукових працях.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та функції корпоративної культури підприємства

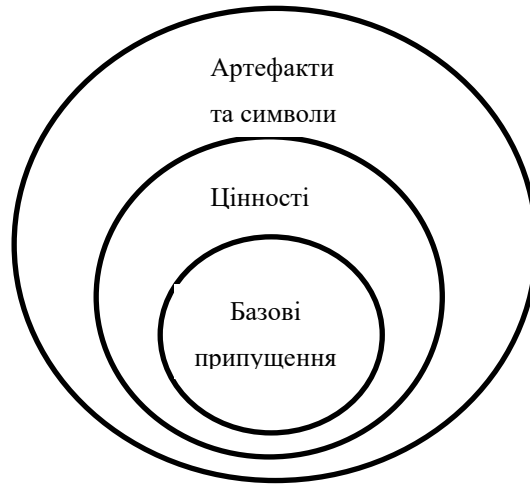
Актуальність корпоративної культури набуває все більшої значущості в системі управління розвитком підприємства в сучасному економічному середовищі, з одного боку, і зростаючому рівні інформатизації суспільства, рівня комунікацій у всіх сферах економіки – з іншого. Головну роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, для якої характерно домінування інформаційного ресурсу, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів.

Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиного методу досягнення успіху. Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це мотивування співробітників до змін. Бізнес-середовище постійно змінюється, і одна з цілей керівництва - забезпечити, адаптацію та розвиток організації, заохотити працівників до здійснення адекватних змін.

Е. Шейн запропонував розглядати корпоративну культуру компанії з використанням методу клінічного дослідження [1]. При цьому вчений звертає увагу на той факт, що тільки цей метод дозволяє виявити глибинні уявлення учасників команди про самих себе і власну роль у розвитку компанії. Модель корпоративної культури Е. Шейна представлена на рисунку. 1.1.

Наявність такого взаємозв'язку дозволяє судити про досягнутий рівень корпоративної культури компанії і його відповідності як глибинним уявленням працівників, так і загальній стратегії компанії. К. Камерон і Р. Куїнн виділяють як параметри оцінки корпоративної культури не тільки аспекти психологічного клімату в колективі, але й оцінку працівниками економічної ефективності роботи компанії. Таким чином, автори підійшли до необхідності

вимірювати результати працівника виходячи з його задоволеності, ефективності та рівня збереження кадрового складу.



Рисинок 1.1 – Модель корпоративної культури Е. Шейна

Наявність такого взаємозв'язку дозволяє судити про досягнутий рівень корпоративної культури компанії і його відповідності як глибинним уявленням працівників, так і загальній стратегії компанії. К. Камерон і Р. Куїнн виділяють як параметри оцінки корпоративної культури не тільки аспекти психологічного клімату в колективі, але й оцінку працівниками економічної ефективності роботи компанії. Таким чином, автори підійшли до необхідності вимірювати результати працівника виходячи з його задоволеності, ефективності та рівня збереження кадрового складу.

Функції корпоративної культури:

- а) інформаційна – полягає в передачі соціального досвіду;
- б) пізнавальна – потрібна для пізнання і засвоєння принципів культури під час адаптації працівника до організації і сприяє його включенню у життя колективу;
- в) нормативна - встановлює норми сприйнятної поведінки в організації;
- г) регулююча - відбувається порівняння реальної поведінки людини або людей до прийнятних в організації нормам;

д) ціннісна – культура впливає на світогляд працівників;

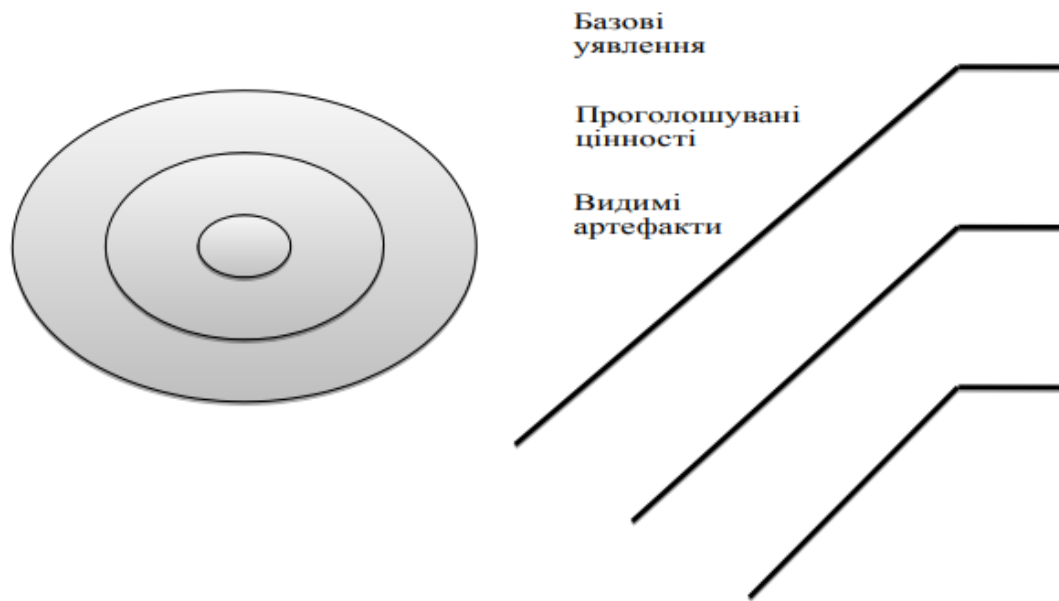


Рисунок 1.2 – Еталон формування корпоративної культури компанії за моделлю Е. Шейна

е) комунікативна, так як через елементи культури забезпечується взаємодія працівників та їх розуміння;

є) охоронна – культура служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій;

ж) інтегруюча – прийняття корпоративної культури формує спільності людей і вони відчують себе єдиною системою;

з) заміщуюча – сильна культура дозволяє знизити потік формальних наказів і розпоряджень;

і) мотиваційна – прийняття культури створює додаткові можливості для людини, або навпаки;

ї) розвиваюча і освітня – оволодіння культурою створює додатковий розвиток і позитивно впливає на діяльність підприємства;

к) управління якістю – з часом в культурі залишаються більш ефективні складові, а всі негативні зникають;

л) формування іміджу фірми – контрагенти, не знайомі з офіційними документами, бачать зовнішню сторону фірми, інакше - її образ.



Рисунок 1.3 – Структура корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура підприємства має тісний зв'язок з управлінням кадрами. Кожна функція управління пов'язана із завданням корпоративної культури – надавати працівнику важливу саме для нього, актуальну, повну та прозору інформацію, яка стосується чинних та запланованих заходів підприємства, його місії та стратегій [2].

Функціонування корпоративної культури на різних стадіях життєдіяльності підприємства:

Підбір кадрів. Претенденти стороннім поглядом відразу здатні оцінити умови та атмосферу праці на підприємстві: рівень організації праці, ставлення керівництва до «маленької людини» і навпаки. Уже з першої співбесіди можна зробити багато висновків про визначеність функцій на певній посаді; про межі відповідальності та повноважень; про наявність норм праці та ін.

Мотивація та оцінка працівників. По-перше, праця повинна завершуватися справедливою винагородою. По-друге, кожен працівник очікує, що додатково його оцінять і в інший спосіб: будуть сприймати його індивідуальність, розуміти тимчасові проблеми, сприятимуть саморозвитку.

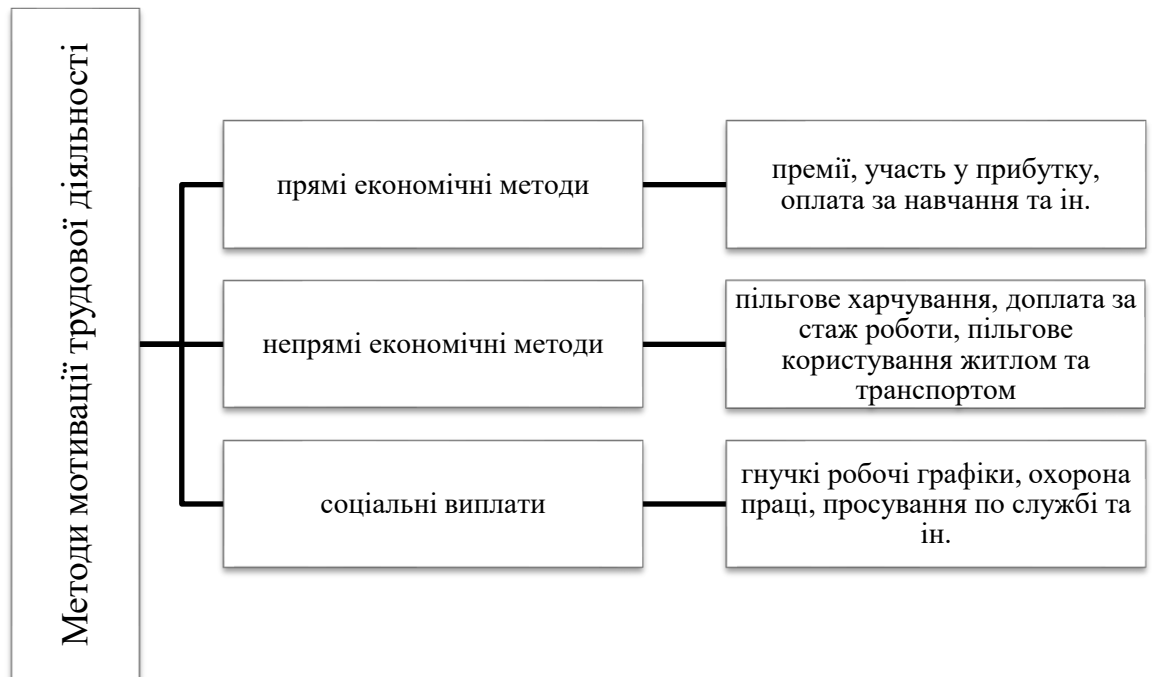


Рисунок 1.4 – Мотивація трудової діяльності працівників

Формування груп. Досвідчені керівники сприяють створенню на підприємстві груп за інтересами, завдяки чому мають можливість краще пізнати свій персонал. Маючи колег-однодумців і можливість розвивати свої інтереси, працівники стають більш прихильні до підприємства, у них формується почуття єдності, розвиваються навички командної роботи.

Корпоративна культура і образ підприємства. Одним із важливих завдань корпоративної культури є переконання працівників у тому, що їх відповідальність і лояльність до підприємства економічно вигідна, оскільки є початком такого ланцюга: якісне виконання функцій – доброякісний товар чи послуга – поширення позитивної інформації – зростання обсягів продажу –

зростання економічних показників підприємства і оплати праці персоналу. Детальніше образ підприємства продемонстровано на рис. 1.5.

Образ підприємства	Культура обслуговування споживачів
	Наявність стандартів виробництва та обслуговування
	Територіальне місцезнаходження фірми
	Культура оформлення офісу
	Образ підприємства щодо менеджменту
	Образ співробітників та їхня кваліфікація

Рисунок 1.5 – Формування образу підприємства

1.2 Вітчизняні та зарубіжні моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки

Корпоративна культура становить основу розвитку будь-якої успішної компанії. Формування корпоративної культури завжди пов'язане з рядом інновацій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей і тим самим забезпечує збереження конкурентоспроможності компанії на ринку. Найпоширеніші з них:

- а) метод системного аналізу (або метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури);
- б) методи опитування (інтерв'ю, анкетування);

- в) соціометричні методи;
- г) опис елементів корпоративної культури;
- д) визначення типу корпоративної культури;
- е) статистичні методи, які в свою чергу поділяються на:
  - нормативний метод;
  - порівняльний метод;
  - метод відстеження змін за схемою «було - стало - повинно бути»;
  - метод випадкової оцінки;
  - конструктивно-критичний метод.

Метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури є дуже важливим, тому що його можна використовувати при послідовному поліпшенні існуючої культури.

Метод опитування – це активний метод аналізу корпоративної культури підприємства. Цей метод трудомісткий, але набагато достовірніший за інших, так як дозволяє виявити безпосередньо у самого співробітника його ставлення до корпоративної культури, а також встановити, які елементи і цінності є найбільш важливими для нього. Аналіз отриманих відповідей дозволяє зробити відповідні узагальнення та висновки.

Таблиця 1.1 – Метод опитування для аналізу корпоративної культури підприємства

Переваги та недоліки методу опитування	
Переваги	Недоліки
Дозволяє за один раз отримати велику кількість інформації від однієї людини; опитування можна використовувати майже завжди, коли необхідно провести описуюче дослідження.	Помилки та спотворення внаслідок персонального спілкування інтерв'юєра та респондента.

Соціометричні методи дозволяють виразити внутрішньогрупові відносини у вигляді числових величин і графіків і таким чином отримати цінну інформацію про стан групи. Опис елементів корпоративної культури (місія,

цілі, традиції, базові цінності компанії, стиль спілкування, модель поведінки, історія компанії, її девіз і т.д.). Кожен з елементів відображає певний аспект корпоративної культури і дозволяє оцінити її з різних сторін.

Статистичні методи також є необхідними при вимірюванні корпоративної культури організації.

Таблиця 1.2 - Статистичні методи для аналізу корпоративної культури організації

Етапи статистичного дослідження	Статистичні методи
1. Збір даних	Звітність, спеціальні статистичні спостереження
2. Обробка масових даних	Зведення та групування матеріалів статистичного спостереження, визначення узагальнюючих характеристик
3. Аналіз результатів	Аналіз структури сукупності, варіації ознак, динаміки, взіємозв'язків

Нормативний метод – один з найбільш поширених методів оцінки конкретного виду та різновиду корпоративної культури.

Порівняльний метод – інший, не менш поширений метод оцінки корпоративної культури, що має ряд різновидів, таких як метод «полярних культур» і зіставлення за певними показниками.

Метод відстеження змін за схемою «було – стало – повинно бути» поєднує у собі аналітичні та раціоналізаторські можливості. Для нього характерно визначення «стартових показників» (індикаторів) і відстеження по них необхідних змін. Проте рівень корпоративної культури може не тільки рости, але й падати. І даний метод дозволяє зафіксувати цю тенденцію.

Конструктивно-критичний метод має два варіанти:

- а) метод обвального-повального критики, яка обрушується на адміністраторів, змушених приймати практичні заходи;
- б) метод врівноважено-періодичної критики, що відрізняється більш спокійними оцінками і пропозиціями.

Таким чином, якщо колектив і керівництво корпорації прагнуть підвищити рівень корпоративної культури, необхідно використовувати різноманітні методи її оцінки. Це дозволить зробити прагнення створення корпоративної культури конкретним і перевести його на мову цілей, завдань, практичних заходів і потрібних результатів.

Поняття «корпоративна культура» є досить широким і складним, у дослідників, які розглядали детальніше цю сферу, існували різноманітні підходи до вивчення цього питання, тому для опису корпоративної культури було побудовано безліч моделей.

Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи корпоративної культури. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда в організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. Такі моделі корпоративної культури рідко зустрічаються в чистому вигляді в Україні, але більшість вітчизняних організацій ближче всього за своєю культурою відносяться до наступних:

- а) корпоративна культура, орієнтована на роль;
- б) корпоративна культура, орієнтована на завдання;
- в) корпоративна культура, орієнтована на людину;
- г) корпоративна культура з орієнтацією на владу.

На відміну від моделі Г. Харрісона, модель Ч. Хенді, який переконаний, що культура організації розвивається самостійно в процесі її еволюції, охоплює всі моделі культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку – формується культура завдання чи культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох типів культур.

Модель Г. Хофстеде. Розроблена голландським ученим, заснована на порівнянні культур різних країн. Після опитування більше 160 000 менеджерів і співробітників організації спочатку в сорока, а потім більш ніж в 60-десяти країнах світу про задоволеність їх своєю працею, колегами, керівництвом, про сприйняття проблем, що виникають в процесі роботи, про життєві цілі,

вірування та професійні переваги, аналізуючи результати дослідження, Г. Хофстеде виявив суттєві відмінності в поведінці менеджерів і фахівців різних країн. Більшість розходжень в робочих цінностях і відносинах пояснюються національною культурою, а також залежать від місця в організації, професії, віку та статі.



Рисунок 1.6 – Модель Ч.Хенді

Підсумовуючи найбільш важливі відмінності, Г. Хофстеде виділив чотири аспекти, що характеризують менеджерів і організацію в цілому: індивідуалізм - колективізм, дистанцію влади, прагнення до уникнення невизначеності, «мужність - жіночність» (рис. 1.7).

«Індивідуалізм – колективізм». Індивідуалізм передбачає, що люди всередині організації визначають себе як індивідуальність і піклуються тільки про самих себе, про свою сім'ю і про своїх родичів, виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до них людей. Колективізм характеризується тісним взаємозв'язком людини з групою. Група піклується про задоволення потреб членів групи, забезпечує їм підтримку і безпеку.

«Зниження (усунення) невизначеності». Ця характеристика вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони почувають себе непевнено. Для зниження ситуації невизначеності люди створюють умови, що забезпечують їм більшу стабільність, за допомогою застосування більш формальних правил, приймається віра в можливість абсолютної істини. Культура, яка прагне до визначеності, відрізняється активністю, агресивністю,

емоційністю і нетерпимістю. Культура, що приймає невизначеність, характеризується великою рефлексією, меншою агресивністю, безпристрасністю і відносною толерантністю (терпимістю).

#### Показники культури:



Рисунок 1.7 – Типологія Г.Хофстеде

«Мужність – жіночність». Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям порівняно з жіночими. Синонімами мужності є самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство. Жіночність визначається, як ступінь, в якій домінуючими цінностями в суспільстві вважаються взаємовідносини між людьми, турбота про інших і загальне якість життя.

Модель Ч. Хенді. Для аналізу американський соціолог вибрав процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда і організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції [3]. На основі дослідження цих параметрів Ч. Хенді виділив 4 типи організаційної культури.

Таблиця 1.3 - «Індивідуалізм – колективізм»

Індивідуалізм	Колективізм
Головне – права окремої особи.	Головне – права колективу.
Жінки мають рівний соціальний статус з чоловіками.	Жінки та чоловіки мають не рівний соціальний статус.
Особиста ідентичність більш значима, ніж групова ідентичність.	Групова ідентичність домінує над особистою ідентичністю.
Поведінка особистості визначається мотивом досягнень.	Поведінка особистості визначається належністю до групи.

Таблиця 1.4 – Модель Хенді

		Рівень централізації	
		Низький	Високий
Ступінь формалізації	Низький	Культури особистості	Культура влади
	Високий	Культура задач	Культура ролей

«Культура влади». Цей тип найкраще схематично представити як павутину, оскільки рушійна сила організації знаходиться в центрі, подібно павуку, вона створює мережу свого впливу і поширює її через особисті зв'язки все далі й далі. Вона характерна для невеликої організації, їй притаманна жорстка ієрархія влади (комерція, фінанси, малий бізнес). Основа системи влади в силі ресурсів і силі особистості. Такий тип корпоративної культури приваблює людей, які схильні до ризику, політики. Менеджери орієнтуються на владу і на результат, швидко реагують на зміни в навколишньому середовищі, але залежать від рішень з центру.

«Культура ролі» навпроти характерна для великої організації з механічною структурою. Має місце суворий функціональний розподіл ролей, спеціалізовані ділянки координуються ланкою управління зверху. Формалізовані рішення приймаються нагорі, контроль і координація здійснюються ланкою зверху відповідно до встановлених правил і процедур. Такий тип культури дає захищеність, можливість стати компетентним фахівцем, заохочується старанність. Менеджерам притаманна безпека і передбачуваність у діях, вони погано адаптується до змін.

«Культура завдання» – тип корпоративної культури, що має місце в невеликій організації з матричною структурою. Основа системи влади – сила фахівця, експерта, важливіше командний дух, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються на груповому рівні. Відбувається об'єднання співробітників та організації, заохочується ініціатива. Менеджер – координатор компетентних виконавців, що оцінює результати і швидко мінливий до нових умов середовища.

Тип організації з корпоративною культурою особистості – невелика, існуюча для обслуговування і допомоги (адвокатські контори, консультаційні фірми, творчі спілки). Основа системи влади – сила особистості, сила фахівця. Вплив розподіляється порівну, формалізація і процедури відсутні. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком спільної згоди. Спеціалісти – обдаровані, яскраві особистості, які вміють домагатися особистих цілей. Менеджер може робити деякий тиск на особистість, контролюючи ресурси.

Дж. Зонненфільд виділяє чотири типи культур.

Види корпоративних культур за Дж. Зонненфільдом:

«Бейсбольна команда». У компаніях з такою моделлю корпоративної культури рішення приймаються швидко, велику цінність має новаторство та ініціатива співробітників. Найуспішніші працівники вважають себе «вільними гравцями», і компанії конкурують між собою за право їх найму.

«Клубна культура». Характеризується відданістю і лояльністю персоналу, ефективною та злагодженою командною роботою. Стабільне середовище дозволяє мотивувати робітників за стаж роботи, кар'єрний зріст повільний, кандидатури на посади підбираються всередині працівників компанії.

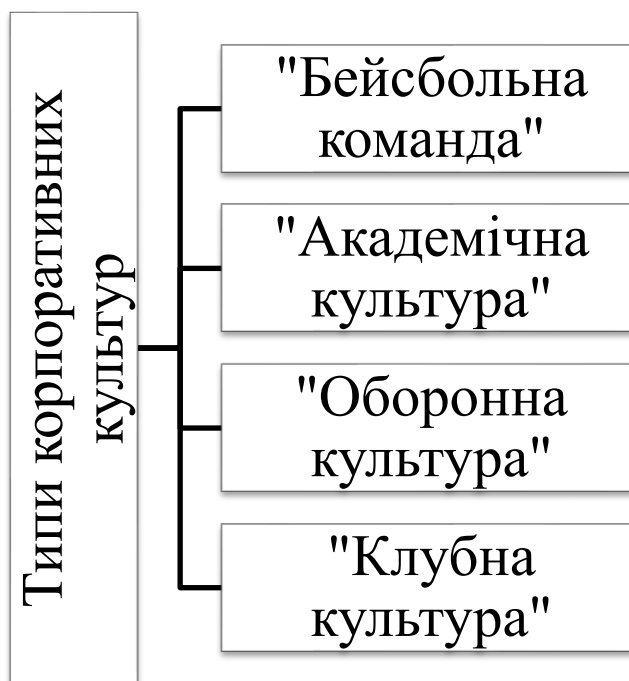


Рисунок 1.8 - Види корпоративних культур по Дж. Зонненфільду

«Академічна культура» Передбачає поступовий кар'єрний зріст робітників компанії. У компаніях з академічною моделлю корпоративної культури надають перевагу молодим співробітникам, яких приваблює довготривала співпраця і які не мають нічого проти повільного просування службовими сходами.

«Оборонна культура» Може виникнути в ситуації, коли компанія намагається вижити. При такій культурі не гарантується постійна робота, немає можливості для професійного зросту, так як компаніям часто доводиться скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов.

Оскільки кожна компанія має свої особисті цілі та цінності, існує безліч способів для розвитку корпоративної культури [4].

Основні етапи  
формування  
корпоративної  
культури

Початковий: розробка концепції корпоративної культури.

Підготовчий: сукупність робіт організаційного, методичного та інформаційного характеру, чіткий розподіл обов'язків між виконавцями.

Основний: формування стандартів і норм поведінки персоналу на основі прийнятих цінностей, запровадження традицій, символіки, ритуалів, системи свят, розроблення мотиваційної політики.

Завершальний: повна готовність персоналу підприємства до створення його корпоративної культури, тобто нормативне закріплення усіх складових у корпоративному документі.

### Рисунок 1.9 – Розвиток та формування корпоративної культури

Отже, радикальним вирішенням проблем функціонування та управління підприємством мають стати побудова сучасної та ефективної моделі цивілізованої корпоративної культури і регулярна оцінка її стану за декількома з перелічених методів.

### 1.3 Корпоративна культура та економічна безпека підприємства

Під корпоративною культурою підприємства з позиції забезпечення економічної безпеки доцільно розуміти інструмент сфери управління, який дає змогу забезпечити відповідний рівень конкурентоздатності підприємства та його економічної безпеки шляхом формування системи цінностей і норм поведінки, спільних для всіх працівників, створюючи сприятливий мікроклімат для роботи і формуючи правила ведення бізнесу на всіх рівнях.

Корпоративна культура істотно впливає на рівень лояльності працівників підприємства, зокрема тих, які вже тривалий час на ньому працюють.

Формування збалансованої системи мотивації праці членів трудового колективу уможлиблює досягнення бажаного рівня лояльності персоналу, що сприяє підвищенню рівня безпеки підприємства у кадровій сфері.



Рисунок 1.10 – Управління мотивацією персоналу на підприємстві

Високий рівень лояльності персоналу є важливим фактором зміцнення кадрової безпеки, оскільки лояльний працівник цінує своє робоче місце саме в цій компанії, проявляє бажання працювати на благо організації, є ініціативним та активним у вирішенні поставлених завдань, сприяє розвитку і підтримці корпоративної культури та відданості організації. Тому під час управління лояльністю персоналу в системі забезпечення економічної безпеки підприємства важливо відслідковувати нелояльних працівників, що потенційно становлять загрозу кадровій безпеці підприємства [5].

Види лояльності персоналу	Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів
	лояльність на рівні поведінки та вчинків
	Лояльність на рівні вмінь
	Лояльність на рівні переконань
	Лояльність на рівні ідентичності. Це вищий рівень лояльності.

Рисунок 1.11 – Види лояльності персоналу

Саме нелояльних працівників легко схилити до порушень правил, співпраці з конкурентами, шахрайства, зловживання повноваженнями.

Нелояльні працівники формують негативний імідж всередині організації та є деструктивним елементом розвитку підприємства.

Характеристика типів особистості й аналіз їхньої поведінки в контексті впливу на лояльність поведінки таких працівників у системі економічної безпеки наведено у таблиці.

Таблиця 1.5 – Типи лояльності персоналу підприємства в системі економічної безпеки підприємства

Тип лояльності	Характеристика	Вплив на підприємство та рівень його економічної безпеки
Демонстративна (відкрита) нелояльність	Співробітник обманює, порушує досягнуті домовленості, демонструє споживацьке ставлення до підприємства, пріоритет власних інтересів над колективними	Нелояльні працівники впливають на колег: порушують їхні цінності та переконання, сіють сумніви щодо добросовісної та якісної роботи
Прихована нелояльність	Співробітник загалом дотримується правил та вимог у роботі через можливість покарання або очікування винагороди	Розповсюджує негативні чутки про колег та керівництво підприємства, провокує інших на критику правил і порядків тощо
Нульова лояльність	Стосується працівників, щойно прийнятих на роботу, не проінформованих про корпоративну культуру підприємства	Новачок може потрапити під вплив як лояльних, так і нелояльних працівників з відповідними наслідками
Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів	Працівник готовий носити фірмовий одяг, інші відмітні знаки і символи, поводить відповідно до корпоративних правил і стандартів	Працівник є активним споживачем продукції підприємства
Лояльність на рівні вчинків та поведінки	Працівник дотримується традицій, притаманних підприємству, стандартів у спілкуванні з клієнтами, дисципліни завдяки своєму ставленню до компанії	Такий рівень лояльності є достатнім для більшості працівників, але не для управлінського персоналу. Працівники не готові до самопожертви та прагнення до розвитку
Лояльність на рівні переконань	Цього рівня досягають лише 10–15 % працівників. Максимально віддаються роботі, виявляють нетерпимість до порушень інших працівників, активні у вирішенні проблем	Працівники легше зносять важкі часи для підприємства та залишаються працювати, керуючись почуттям вірності та співпричетності. Схильні довіряти рішенням керівництва
Лояльність на рівні ідентичності	Працівник ототожнює себе з компанією, відданий їй.	Працівник не схильний до негативного впливу оточення, його лояльність не залежить від розміру винагороди

Лояльність працівника можна пояснити як його готовність дотримуватися корпоративних вимог і здійснювати свої дії, чітко виконуючи приписи внутрішніх документів підприємства та відповідно до домовленостей, узгоджених під час прийому на роботу, як спрямування його дій і зусиль на максимальне досягнення цілей підприємства та відстоювання інтересів останнього.

Формування лояльності персоналу може здійснюватися спонтанно і бути некерованим процесом, а може підлягати свідомому управлінському впливу і розглядатися як керований процес [6].

До чинників, які впливають на формування і підвищення рівня лояльності персоналу підприємства з метою забезпечення відповідного рівня економічної безпеки, можна віднести такі:

- адміністративно-розпорядчі (виконання підприємством своїх же правил: чітке дотримання трудового договору, статуту, елементів установленої корпоративної культури, поінформованість працівників, контроль діяльності працівників, чіткі розпорядження й адекватні завдання відповідно до кваліфікації працівника, правильно організований робочий час тощо);

- організаційно-економічні (справедлива винагорода за конкретні досягнення, вмотивованість праці, стиль управління керівника, забезпечення навчання та підвищення кваліфікації, система преміювання, соціальний пакет);

- соціально-психологічні (чесність з боку керівництва, довіра, його увага до працівника, система моральних заохочень, продуктивні відносини у колективі, сприятливий морально-психологічний клімат, наставництво, сприятливі (комфортні відповідно до виду діяльності) умови праці, психологічна сумісність працівників, відсутність деструктивних конфліктних ситуацій тощо).

Сформуванню лояльного трудовий колектив неможливо раптово, адже це потребує поетапної реалізації системи заходів управління лояльністю, що,

своєю чергою, матиме вплив на рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства.

Управління безпекою організації може бути досить заплутаним, коли основні концепції безпеки, такі як збереження таємниці паролів або утримання від обговорення конфіденційних тем за межами робочого місця, постійно ігноруються. Корпоративна культура допомагає зрозуміти, чому одні ініціативи з безпеки зазнають невдачі, а інші досягають успіху.

Корпоративна культура, також відома як організаційна культура, є невидимим джерелом життя компанії, що складається з цінностей, пріоритетів, припущень і цілей тих, хто входить до неї. Так само, як організм відкидає несумісний орган, найбільша ініціатива з безпеки може зазнати невдачі через несумісну корпоративну культуру. Щоб визначити, чи існує такий розрив, необхідно оцінити поточну організаційну культуру компанії, щоб визначити її рівень обізнаності щодо безпеки [7].

Метою визначення культурної оцінки є виявлення особливостей корпоративної культури, щоб зрозуміти, чи розглядається безпека як пріоритет. Оцінка корпоративної культури вимагає критичного мислення та аналізу, оскільки вона лежить під поверхнею. Це модель, яку працівники використовують для здійснення своєї регулярної діяльності, і основа для оцінки варіантів та ідей. Таким чином, це не те, що можна зрозуміти, просто спостерігаючи за діями та думками співробітників у нинішньому кліматі.

У своїй книзі «Посібник із виживання корпоративної культури» Едгар Х. Шейн, професор менеджменту Школи менеджменту імені Слоуна Массачусетського технологічного інституту, викладає трирівневий метод розуміння та визначення корпоративної культури. Три рівні, зображені на рисунку 1.12, починаються з артефактів і поступово переходять до сповідуваних цінностей, завершуючи спільними мовчазними припущеннями [21].

Артефакти, які спостерігаються на першому рівні, включають легко помітні елементи, такі як співпраця, ставлення до роботи, планування офісу та

кількість рівнів управління. Але артефакти першого рівня, незважаючи на цікавість, все ще є лише фрагментами даних.



Рисунок 1.12 – Три рівні розуміння корпоративної культури Едгара Шейна

Другий рівень включає в себе запитання, щоб зрозуміти, чому існують артефакти. Відповіді на ці запитання висвітлять сповідувані цінності, наявні в організації. Розкриття цих цінностей важливо, оскільки дві культури можуть розділяти одні й ті ж цінності, використовуючи абсолютно різні методи для їх зміцнення. Наприклад, одна організація може використовувати широке навчання для запобігання соціальної інженерії та мати відкриту політику щодо інформації, тоді як інша організація проводить мало навчання, але в значній мірі покладається на принцип «необхідно знати». Коли їх запитують про ці

артефакти, члени обох компаній можуть заявити, що вони роблять це з бажання зберегти конфіденційність.

Щоб допомогти виявити ці цінності, Чіа, Руйгавер і Мейнард створили модель, яку можна використовувати для оцінки якості культури безпеки організації. Модель ґрунтується на попередній роботі Детерта, Шредера та Морієля [23] щодо цінностей, які складають ефективну культуру повного управління якістю (TQM). Дослідники застосували систему TQM до корпоративної культури, поділивши її на вісім культурних категорій або «вимірів».

Перший вимір, основа правди та раціональності, стосується того, як працівники бачать поточні ініціативи та політику безпеки. Запитання в цьому вимірі визначають, чи вважають працівники свою компанію та її процедури безпечними чи ні.

Другий вимір — це природа часу і часовий горизонт. Питання в цьому вимірі визначають, чи важливі довгострокові, короткострокові чи як довгострокові, так і короткострокові цілі безпеки.

Мотивація, третій вимір, стосується того, як співробітники мотивовані застосовувати безпеку на практиці.

Четвертий вимір — орієнтація і фокус. Цей вимір зосереджується на тому, чи належить відповідальність за створення ініціатив у сфері безпеки самому бізнесу чи уряду.

П'ятий вимір – це стабільність проти змін, інновацій та особистісного зростання. Цей вимір зосереджений на тому, наскільки культура охоплює зміни.

Шостий вимір — це орієнтація на роботу, завдання та співробітників, він слідкує за тим, як працівники ставляться до безпеки, як його ініціативи впливають на інших.

Сьомий вимір, ізоляція проти співпраці, стосується кількості співпраці, яка існує між співробітниками. Останній вимір, контроль, координація та

відповідальність, стосується узгодження цілей безпеки та організації та напрямку, в якому рухаються директиви.

Після того, як ці параметри будуть оцінені та визначені сповідувані цінності, компанія може перейти до третього рівня Шейна: спільних мовчазних припущень. Саме тут культура розуміється як конкретне припущення, а не як абстрактна цінність. Спільні мовчазні припущення – це негласні та неявні основи робочого місця. Ці припущення впливають з історії успіху і підкріплюються подальшими успіхами. Цей процес формує досвідчене знання, яке майже підсвідомо керує прийняттям рішень у майбутньому. Пояснюючи цю концепцію, Шайн стверджує, що в міру зростання фірми лідери будуть залучати інших з подібними цінностями та переконаннями. Подібно до того, як діти соціалізуються під впливом факторів їхнього оточення, після кожного успіху теперішні цінності стають все більш усвідомлюваними членами компанії та сприймаються як правильний спосіб дій.

Дослідження вказують на певні організаційні риси, які суттєво впливають на культуру безпеки. Майкл Калояннідес, дослідник із інформаційної безпеки та старший науковий співробітник Mitretek Systems, пише, що деякі риси, які є суттєвими для корпоративної культури, орієнтованої на безпеку, включають свободу задавати питання, повагу до конфіденційності та творче середовище. Чіа, Руйгавер і Мейнард заслуговують на згадку про довгострокове мислення та прийняття змін і цінність інформаційної безпеки.

Разом ці риси прийняття змін, цінування інформаційної безпеки, відкритого середовища, заохочення творчості, поваги до конфіденційності та довгострокового мислення допоможуть корпоративній культурі стати більш орієнтованою на безпеку.

Члени культури, орієнтованої на безпеку, повинні бути відкритими та здатними адаптуватися до мінливого середовища. Виникаючі соціальні та технологічні загрози, а також зміни нормативних вимог і юридичних процесів

змушують компанії мати можливість відповідним чином адаптуватися, щоб залишатися успішними та краще обслуговувати своїх клієнтів.

Деякі співробітники мало піклуються про інформаційну безпеку. Вони можуть не відповідати політиці безпеки або навіть можуть повністю обходити контроль безпеки. Якщо так, то зміна цього мислення буде найважливішою зміною, яку потрібно зробити, щоб створити культуру, орієнтовану на безпеку. Чіа, Руйгавер і Мейнард стверджують, що переконання в тому, що безпека має виняткове значення, можна підкріпити за рахунок збільшення участі співробітників у прийнятті рішень щодо безпеки.

Поряд зі збільшенням участі в ініціативах безпеки, відкритим середовищем, де люди можуть вільно задавати питання без наслідків, вимагається організація, яка прагне створити культуру, орієнтовану на безпеку. Занадто часто організації не перевіряють інформацію отриману від ЗМІ або інших джерел. Хоча рекомендації джерел є корисними як основа для створення або вдосконалення ініціатив безпеки, вони не обов'язково охоплюють або вирішують критичні вразливості, з якими стикаються окремі компанії.

Відповідальність працівника – детально розрізнити почуте та прочитане, а також задавати запитання щодо того, як можна адаптувати інформацію відповідно до конкретних потреб компанії. Забезпечуючи відкрите середовище для ініціювання таких обговорень, компанія збільшує участь, генеруючи нові ідеї для кращого захисту своєї діяльності в майбутньому.

Творчість дозволяє співробітникам мислити нестандартно, задавати правильні запитання та виробляти інноваційні рішення. Компанії залежать від креативності в боротьбі зі зловмисними спробами отримати доступ до конфіденційних даних. Таким чином, Калояннідес посилається на необхідність створення середовища, яке сприяє інноваціям окремих людей у компанії, як важливої частини корпоративної культури.

Без поваги до конфіденційності навіть найактивнішим співробітникам буде важко впровадити культуру, орієнтовану на безпеку. Калояннідес

стверджує у своїй статті IEEE Security & Privacy 2004 року «Підвищення безпеки: не для конформістів», що конфіденційність часто приноситься в жертву тому, що вважається кращою безпекою [25]. Насправді ця уявна безпека є просто порожнім рішенням без реальної цінності. Культура, яка поважає конфіденційність співробітників і клієнтів, охоплюватиме політику та технології, що стосуються конфіденційної інформації.

Працюючи над розвитком культури, орієнтованої на безпеку, компанія починає розвивати довгострокове мислення. Безпека — це не те, що можна постійно виправляти; вона повинна бути належним чином розроблена і ретельно проаналізована. Деякі компанії можуть бути настільки зайняті вирішенням нагальних потреб, що не приділяють достатньо уваги своїм довгостроковим цілям. Створюючи досяжні цілі з довгостроковими елементами, компанія може налаштувати себе на успіх і сприяти розвитку культури безпеки, яка зміцнить стратегію та цілі, які вона відстоює.

Важко сприймати корпоративну культуру і ще важче нею маніпулювати. Як зазначалося раніше, комплексну культуру організацій можна виявити шляхом проведення культурної оцінки. Однак часто виявляється, що нинішня культура перешкоджає дотриманню нового законодавства, правил та ініціатив у сфері безпеки. В результаті необхідно внести зміни.

Популярний метод, що використовується сьогодні бізнесом для зміни корпоративної культури, заснований на «моделі управління змінами» Курта Левіна: Unfreeze-Change-Refreeze [26]. Перша частина цієї моделі, розморожування, включає підготовку компанії до прийняття того, що зміни необхідні і невідкладні. Комунікація має важливе значення, тому що якщо співробітники розуміють, чому повинні відбутися зміни, то вони з більшою готовністю це сприймають. Заохочення до участі співробітників і просування їхнього внеску також може призвести до кращих результатів.

Після того, як цінності будуть визначені, можна почати другий етап змін. Крок змін є складним, оскільки співробітників просять застосувати теорію на практиці та почати робити речі по-іншому. Важливо усвідомлювати, що для

того, щоб зміни почали діяти, знадобиться час, навчання, документація та багато комунікації.



Рисунок 1.13 – Модель управління змінами Курта Левіна

Коли достатня кількість змін успішно вступить в силу, компанія може перейти до третього, останнього етапу: повторного заморожування. На цьому етапі важливо створити стабільність шляхом постійного навчання та зміцнення позитивної поведінки, щоб співробітники не поверталися до своїх старих звичок. Мета полягає в тому, щоб зміни були охоплені всією організацією та включені до стандартних операційних процедур.

Важливо пам'ятати, що корпоративну культуру не можна змінити за одну ніч. Вона повільно розвивається протягом життя компанії і міцно тримається в організації. Для успішної зміни потрібне ретельне планування, стратегічне мислення та постійне підкріплення. Святкування успіху компанії разом із співробітниками, які зробили це можливим, заохочує людей продовжувати прагнути до нової культури компанії, орієнтованої на безпеку.

## **2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»**

### **2.1 Характеристика діяльності та контуру управління ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»**

За сучасних умов кожне підприємство повинно чітко орієнтуватись у складному лабіринті ринкових відносин, правильно оцінювати виробничий та економічний потенціал, стратегію подальшого розвитку, фінансовий стан як свого підприємства, так і підприємств-партнерів.

Компанія ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» - одна з найбільших в Україні роздрібних мереж за кількістю магазинів і обсягами продажів електроніки та побутової техніки, почала свою роботу ще в 2007 році, маючи скромний асортимент. Протягом 14 років, компанія, приділяючи значну частину часу і коштів на підготовку і навчання персоналу, стрімко набирала обертів і розширювала ринок збуту. Завдяки тривалому досвіду роботи вони зібрали максимально грамотних фахівців в кожній області, які в будь-який момент готові надати професійну консультацію по підборі всього чого завгодно, що стосується побутової, аудіо- та відео- техніки.

ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» лідирує в категорії магазинів побутової техніки за рівнем впізнаваності бренду, відвідування і покупок.

Станом на січень 2021 року мережа налічує 162 магазини загальною торговою площею 154 тис. кв. м. Магазини розташовані в 90 обласних і районних центрах України. У 2012 році ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» перейшов на омніканальну платформу управління бізнесом, яка поєднує онлайн і офлайн формати торгівлі [9].

Також компанія визнана одним з кращих 25 українських брендів.

Номенклатурна група товарів даної компанії більш ширше представлена у таблицях 2.1 - 2.5.

Таблиця 2.1 – Номенклатурні групи товарів ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»: Смартфони

Смартфони	
Смартфони	Акcesуари для смартфонів
Смартфони Мобільні телефони	Чохли для смартфонів Захисні плівки та скла для смартфонів Карти пам'яті Портативні зарядні пристрої

Таблиця 2.2 -- Номенклатурні групи товарів ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»: ТВ

ТВ			
Телевізори	Проекційне обладнання	Аудіотехніка	Акcesуари до телевізорів
- Android TV - Smart TV - телевізори без Smart TV - дизайнерські телевізори	- проектори - проекційні екрани	-портативна акустика - саундбари - музичні центри - навушники	- медіаплеєри - ТВ-тюнери - ігрові приставки - телевізійні антени - кріплення для телевізорів - змінні рамки для ТВ - кабелі та перехідники

Таблиця 2.3 – Номенклатурні групи товарів ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»: Техніка для кухні

Техніка для кухні			
Велика побутова техніка	Техніка для приготування напоїв	Вбудована техніка	Техніка для приготування їжі
Холодильники Морозильні камери Посудомийні машини Плити Витяжки	Кавоварки Соковижималки Електрочайники Кавомолки	Варочні поверхні Духовки Пральні машини Мікрохвильові печі	Грилі Мультиварки Блендери М'ясорубки Комбайни Бутербродниці Хлібопічки Електропечі Кухонні ваги Міксери Тостери Пароварки Йогуртниці

Таблиця 2.4 – Номенклатурні групи товарів ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»: Техніка для дому

Техніка для дому		
Техніка для прасування та прибирання	Кліматична техніка	Прилади для краси та здоров'я
Праски Пілососи Роботи пилососи Сушильні машини	Конвектори Теплоventильатори Обігрівачі Кондиціонери Водонагрівачі Вентилятори Зволожувачі повітря Радіатори опалення Очищувачі повітря Осушувачі повітря	Машинки для стрижки Тримери Епілятори Електробритви Підлогові ваги Фотоепілятори Праски для волосся Фени Прилади для укладки Зубні щітки Ірригатори

Таблиця 2.5 – Номенклатурні групи товарів ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»: Ноутбуки, ПК, планшети

Ноутбуки, ПК, планшети				
Ноутбуки	Планшети	Комп'ютери	Мережеве обладнання	Оргтехніка

Уся техніка ввезена в Україну офіційно, має гарантійний сервіс. ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» співпрацює з такими брендами як Samsung, Philips, LG, Bosh та ін..

Організаційно-правова форма підприємства «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» – товариство з обмеженою відповідальністю. Товариство з обмеженою відповідальністю є формою спільної діяльності, яка передбачає наявність статутного капіталу, розділеного на частки, розмір яких визначається засновницькими документами. У товаристві з обмеженою відповідальністю право володіння частками статутного капіталу кожним партнером підтверджується спеціальним свідоцтвом, яке не є цінним папером, на відміну від акцій акціонерного товариства. Кожний партнер товариства з обмеженою відповідальністю несе відповідальність у межах свого майна, він має право уступити свою частку одному або кільком учасникам цього товариства. У

випадку, якщо партнери відмовляються від придбання частки, вона може бути продана третім особам. Підприємство функціонує на підставі статуту, в своїй діяльності керується рішеннями органів управління товариством і чинним законодавством [8].

Організаційна структура підприємства представлена на рис.2.1.

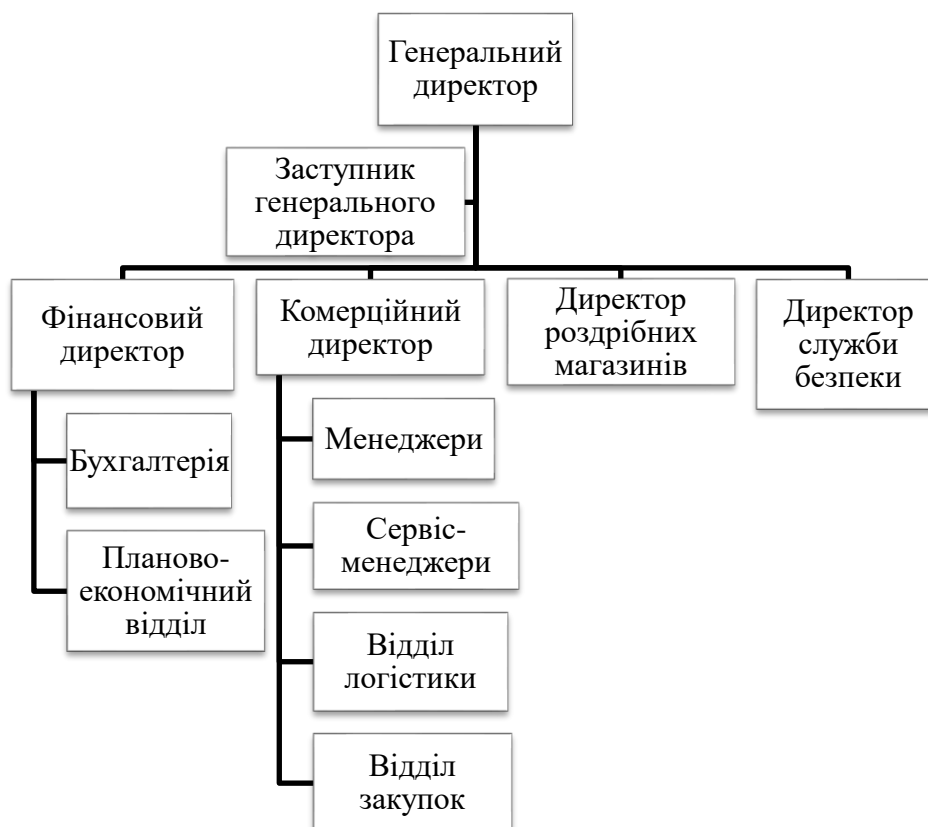


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «СAB-ДИСТРИБЬЮШН»

Діяльність кожного структурного підрозділу і окремих виконавців, регламентується спеціальними положеннями (інструкціями), які визначають функції кожного органу управління, розподілу прав і обов'язків між ними, а всередині підрозділи - кожного виконавця.

Відповідальність і повноваження кожного виконавця визначається посадовий інструкцією. Дія посадової інструкції є обов'язковою для виконання всім персоналом підприємства, від генерального директора до конкретного

виконавця на кожному робочому місці, на всіх етапах управління підприємством. Вище керівництво створює середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені в досягнення поставлених цілей, і забезпечує гідний рівень життя своїх співробітників. Всі трудові відносини регулюються відповідно до трудового законодавства з кожним співробітником укладається трудовий договір, в якому обумовлюються період роботи і відпочинку, порядок оплати праці.

Для забезпечення діяльності ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» за рахунок внесків учасників сформований статутний капітал у розмірі 737 млн.грн.

Мета діяльності ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН», як і мета будь-якого суб'єкта господарської діяльності – це отримання доходів (прибутків) від здійснення підприємницької і іншої господарської діяльності шляхом задоволення потреб споживачів.

Предметом діяльності є:

-- роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення;

-- роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах;

-- роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;

-- діяльність страхових агентів і брокерів;

-- ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку;

-- ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування;

-- ремонт обладнання зв'язку.

Основним джерелом доходу ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» є продаж електронної апаратури, побутової та аудіо-, відео- техніки. Тож доцільніше більш розглянути маркетингове середовище у даному напрямку.

Маркетингове середовище організації – сукупність суб'єктів і факторів, що діють поза організацією і впливають на її маркетингову діяльність. Маркетингове середовище ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» формується під

впливом світових тенденцій розвитку торгівлі та факторів розвитку ринку роздрібної торгівлі.

Компанія демонструє сучасний підхід у діджиталізації бізнес-процесів та комунікації, розвиває програму лояльності «Фокс Клуб», кількість учасників якої налічує 10,8 мільйонів покупців. Покупцями є клієнти зі 100 міст України.

## 2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства

Фінансовий стан підприємства (ФСП) – це економічна категорія, що відображає стан капіталу в процесі його кругообігу і здатність суб'єкта господарювання до саморозвитку на фіксований момент часу.

Інформаційною базою для проведення техніко-економічного аналізу ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» є баланс і звіт про фінансові результати за 2019 – 2020р. (додаток А), тобто два звітних періоди [10].

Основні показники діяльності «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» з реалізації продукції в динаміці за 2 роки представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники реалізації ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»

Показник	Абсолютні значення, млн.грн.	
	2019р.	2020р.
Величина активів	5,9	4,7
Прибуток від реалізації	2,5	2,9
Чистий прибуток	12,8	14,3
Собівартість реалізації	10,3	11,4

Для подальшого аналізу ефективності діяльності компанії треба визначити величину витрат та отриманий прибуток від реалізації продукції (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Чистий дохід від реалізації ТОВ "САВ-ДІСТРИБЬЮШН", 2020 р.

Отже, собівартість реалізованої продукції складає 80% доходу від реалізації. Це дає підставу стверджувати, що діяльність підприємства є витратною та низько прибутковою.

Для більш детального аналізу розглянемо структуру ресурсів підприємства, що наведена на рис.2.3.

За допомогою цього рисунка ми бачимо, що розподіл ресурсів є нераціональним, оскільки не дозволяє ефективно виконувати головне завдання сфери торгівлі – прискорення обігу капіталу. Підприємство створює великі запаси товару, з метою забезпечення безперебійної торгівлі, але такий підхід вимагає вилучення коштів із обігу.



Рисунок 2.3 – Структура ресурсів ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН», 2020р.

Також пропонуємо розглянути структуру елементів витрат, що представлена на рис. 2.4.

Отже, завдяки цьому рисунку ми бачимо, що найбільше витрат йде на оплату праці (54%). Цей показник можна змінити в залежності від співробітників, наприклад, скоротити найменш ефективних.

Отже, можна зробити висновок, що економічні проблеми підприємства стосуються не зовсім ефективної організації його діяльності. Одним із перших необхідних дій для покращення матеріального стану підприємства це зниження товарних запасів на складі, але без втрати безперебійності торгового процесу, без утворення товарного дефіциту. Ще необхідно поступово вилучити власні кошти із дебіторської заборгованості, переглянути умови оплати в договорах поставки. Для подальшого аналізу фінансового стану ми визначимо та проаналізуємо ефективність потенціалу ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН». Для цього необхідно перевірити це підприємство на ліквідність (платоспроможність). Поняття платоспроможності та ліквідності підприємства дуже близькі.



Рисунок 2.4 – Структура елементів операційних витрат ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН», 2020р.

Ліквідність - це здатність підприємства розраховуватися зі своїми поточними зобов'язаннями перед контрагентами шляхом перетворення активів на гроші. Ліквідність підприємства свідчить про наявність грошових коштів для термінового виконання фінансових зобов'язань даного періоду.

Платоспроможність підприємства свідчить про наявність грошових коштів упродовж достатнього періоду часу для вчасного виконання фінансових зобов'язань. Це можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання. При дослідженні поточної платоспроможності порівнюються суми платіжних засобів підприємства зі строковими зобов'язаннями.

Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні статей активу зі статтями пасиву. У бухгалтерському балансі в активі засоби підприємства групуються за ступенем зростання їх ліквідності, в пасиві зобов'язання розміщені по мірі скорочення термінів (посилення, підвищення строковості)

їх погашення. Якщо при такому порівнянні активів вистачає, то баланс - ліквідний і підприємство платоспроможне і навпаки.

Показники, що характеризують цю здатність, були розраховані на підставі даних фінансової звітності: балансу і звіту про фінансові результати (додаток А). Розрахунок показників ліквідності представлений в табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»

Показник	Норматив	2019р.	2020р.
Поточна ліквідність	від 1 до 2,5	1,2	1,4
Строкова ліквідність	від 0,7 до 0,8	0,5	0,5
Абсолютна ліквідність	від 0,2 до 0,35	1,1	1,2

Із даної таблиці ми бачимо, що у підприємства на протязі 2019 – 2020 років є певні проблеми з фінансами та платоспроможністю та подальшими перспективами:

- показник строкової ліквідності у 2019 та 2020 роках знаходиться в діапазоні, значно нижчому від нормативного; це означає, що платіжні можливості підприємства навіть при своєчасному розрахунку з дебіторами були незадовільними;

- показник поточної ліквідності у 2019 та 2020 роках знаходиться на межі нормативу. Можна зробити висновок, що підприємство може своєчасно ліквідувати свої борги, оскільки оборотні активи не менше зобов'язань.

Отримавши результати розрахунків та зіставивши їх з нормативними показникам, ми бачимо, що підприємство в цілому є платоспроможним, але його оборотні активи в більшій частині знаходяться у вигляді запасів, тому у ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» можливе виникнення проблем із терміновим виконанням свої поточних зобов'язань.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його виробничо-господарської діяльності, тобто фінансова стійкість. Фінансова стабільність підприємства - це його надійно-

гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змінах на ринку.

До основних факторів, що визначають фінансову стійкість підприємства, належить фінансова структура капіталу (співвідношення позикових і власних коштів, а також довгострокових і короткострокових джерел коштів) і політика фінансування окремих складових активів (насамперед необоротних активів і запасів). Тому з метою оцінки фінансової стійкості необхідно проаналізувати не тільки структуру фінансових ресурсів, але й напрямки їхнього вкладення. Розрахунок показників фінансової стійкості представлений в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»

Показники	Норматив	2019р.	2020р.
1. Власні оборотні кошти (робочий капітал), тис. грн..	max	669,2	931
2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	більше 0,1	0,03	0,04
3.Маневреність робочого капіталу	max	5,9	5,5
4. Маневреність власних обігових коштів	max	4,9	4,4
5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	більше 0,1	0,06	0,06
6. Коефіцієнт фінансової автономії	більше 0,5	0,15	0,16
7. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0,1	0,36	0,95

Аналіз фінансової стійкості підприємства показує:

- рівень фінансової автономії знаходиться в нормальному діапазоні;

- рівень власних коштів не забезпечує придбання запасів, тому фінансовий стан є передкризовим і залежить тільки від наявності зовнішнього гарантування повернення банківських кредитів.

Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками - прибутком і рентабельністю. Прибуток виражає абсолютний ефект без урахування використаних ресурсів. Тому для аналізу його доповнюють показником рентабельності. Основні показники рентабельності ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»

Показник	2019 р.	2020 р.
1. Чиста рентабельність, %	1	2
2. Операційна рентабельність, %	305	995
3. Валова рентабельність, %	19	20
4. Рентабельність активів, %	4	1
5. Рентабельність капіталу, %	32	12

Аналіз рентабельності активів і власного капіталу ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» показують наступне:

- чиста рентабельність наближуються до нуля;
- операційна рентабельність складає величезні суми: 305% у 2019 р. та 995% у 2020 р., набувається велике коливання, це може свідчити про нестійкість бізнес-моделі компанії;
- валова рентабельність, показує наскільки ефективна компанія в створенні послуг, цей показник краще порівнювати з конкурентами;
- рентабельність активів дуже низька, це означає, що менеджмент компанії не ефективно використовує активи компанії;
- показник рентабельності капіталу впав на 20% у 2020 р., порівняно з 2019 р.

Загальні висновки з фінансового аналізу полягають в тому, що ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» на початок 2019 р. стикається із низкою проблем.

Не ефективна організація діяльності підприємства призводить до того, що більша частка ресурсів знаходиться у товарних запасах. Такий підхід робить ненадійним стан підприємства і викликає загрози.

При цьому керівникам і фінансовим менеджерам господарюючих суб'єктів доводиться вирішувати такі завдання:

- вибирати умови продажів, що забезпечують гарантоване і своєчасне надходження грошових коштів;
- визначати конкретні розміри знижок або надбавок для різних груп покупців;
- оцінювати упущену вигоду від невикористання коштів, «заморожених» в дебіторської заборгованості, і встановлювати прийнятний рівень цієї заборгованості;
- знаходити способи прискорення запитання боргів.

Питання ефективного управління, спрямованого на збільшення обсягу реалізації за рахунок збільшення обсягу продажу продукції в кредит надійним клієнтам і забезпечення своєчасної інкасації боргу, актуальні для будь-якої компанії.

### 2.3 Аналіз культури безпеки ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»

Обране нами підприємство для дослідження - ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН», як ми бачимо із організаційної структури (рис. 2.1), має у своєму складі окремий блок, який займається виключно системою безпеки та впроваджує культуру системи захисту на підприємстві.

На підприємстві є інструкції для співробітників, щодо перевірки реєстраційних документів своїх контрагентів, посадові інструкції, інструкції з роботи з клієнтами (продаж товару та його повернення), також є інструкція стосовно поведінки при появі різних органів перевірок та виконавчої влади.

Дане підприємство має власний штат юристів, які займаються оформленням статутних документів, та веденням договорів с контрагентами (як покупцями так і постачальниками), контролюють, щоб підприємство завжди діяло тільки у правовому полі.

З метою запобігання проникнення зловмисників є система сигналізації, кожна частина приміщення (у тому числі підсобні приміщення та склади) обладнана камерами відеоспостереження. Кожен магазин компанії має від одного до трьох охоронців, залежно від розміру та обороту магазину. Кожен магазин має декілько «тривожних кнопок».

Охорона кожного дня перевіряє відповідність товару на складі та у торговому залі, перевіряє кожного співробітника, коли той покидає торговий зал.

Підприємство має положення про комерційну таємницю.

Після проведення аналізу основних показників діяльності підприємства ми побачили, що воно має деякі проблеми із фінансовим станом, а саме є частка дебіторської та кредиторської заборгованостей, та те, що більша частка ресурсів знаходиться у товарних запасах. Такий підхід до управління в свою чергу створює вкрай небезпечну вірогідність втрати фінансової незалежності, отже ми вважаємо доречним посилити систему безпеки.

Вся інформація зведена в таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 - Існуючі механізми захисту ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»

Тип захисту	Сутність
Інструкція, щодо перевірки реєстраційних документів	Перевірка реєстраційних документів своїх контрагентів, посадові інструкції, інструкції з роботи з клієнтами (продаж товару та його повернення), інструкція стосовно поведінки при появі різних органів перевірок та виконавчої влади.

## Продовження таблиці 2.10.

Інструкція для перевірок	Алгоритм дій під час перевірок контролюючими органами, проведення обшуків.
Юридичний захист	Штат юристів, які займаються оформленням статутних документів, та веденням договорів с контрагентами (як покупцями так і постачальниками). Діяльність підприємства тільки у правовому полі
Фізичний захист	Система сигналізації, камери відеоспостереження. Кожен магазин компанії має від одного до трьох охоронців, залежно від розміру та обороту магазину. Кожен магазин має декілько «тривожних кнопок».

Висновки: у другому розділі ми провели аналіз діяльності компанії ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН», визначили основні напрямки діяльності, проаналізували за допомогою фінансової звітності її стан, платоспроможність, ліквідність, рентабельність, а також була розглянута існуюча система безпеки підприємства. Отримавши дану інформацію можна зробити висновок що дана компанія є перспективною, але має декілька проблем, що заважатимуть її сталому розвитку. Було визначено що є низка проблем із фінансовим станом, більша частка ресурсів знаходиться у товарних запасах. Такий підхід робить ненадійним стан підприємства и викликає загрози. Проаналізувавши систему безпеки ми бачимо, що основні засади покладено, але не усі сфери на наш погляд є захищеними, тому доречно буде модернізувати існуючу систему.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

#### 3.1 Механізми виявлення та оцінки загроз

Механізм - система функціонування, сукупність проміжних станів або процесів будь - яких явищ. Механізм управління проявляється насамперед за допомогою управлінських відносин, реалізованих шляхом використання відповідних методів на основі принципів управління.

Важливе місце в дослідженні факторів небезпеки займає їх аналіз, під яким розуміють – процедури виявлення факторів небезпеки і оцінки їх значимості. Аналіз небезпек включає виявлення, оцінку факторів небезпек та управління небезпекою (зниження небезпеки або зменшення пов'язаних із ним несприятливих наслідків) [13].

Одні погрози можна передбачати, інші виникають раптово. Передбачати можна ті, які виникають в певних умовах, відомі з досвіду попередньої економічної діяльності. Непередбачені погрози можуть виникнути у зв'язку з несподіваними діями партнерів, конкурентів або форсмажорними обставинами.

Зазвичай, управління фінансово-економічною безпекою є предметом діяльності окремих спеціалістів, служб та організацій. Але ситуація стрімко змінюється, відкриваючи для впливів та втручань все більше локальних приватних просторів. Це стосується кожного робочого місця незалежно від того, яка технологія використовується, про яку організацію йдеться та в якій країні [28].

В той час, як бізнес зосереджений на своїх власних комерційних завданнях, гібридні впливи скоординовані та синхронізовані системними гравцями (як правило, - державними) та створюють "смерть від тисячі порізів" [14]: кожна окрема дія не сприймається як загроза, не призводить до летальних

наслідків, але скоординовані та синхронізовані, вони здійснюються одночасно та мають руйнівний результат на системному рівні.

Гібридні загрози одночасно використовують широкий спектр засобів: політичних, економічних, військових, соціальних, культурних тощо [15]. І щоб зрозуміти, що відбувається, потрібно знати більше, ніж свою професію, технологію, бізнес-середовище. А головне, що гібридні загрози спрямовані на системні вразливості демократичних способів прийняття рішень. Вони завдають основний удар там, де спільнота та особистість відіграють справжню роль у прийнятті рішень: під час голосування, в репутаційних механізмах, коли люди приймають власні професійні або споживацькі рішення.

Тому далеко не кожен роботодавець відчуває нагальну потребу захистити свій бізнес від гібридних впливів. В прикладному менеджменті можна спостерігати кілька стереотипів щодо гібридних загроз [16].

Перший стереотип: гібридних гравців цікавлять лише стратегічні об'єкти на макрорівні, а конкретного бізнесу (на мікрорівні) це не стосується. Дійсно, мета гібридних гравців знаходиться в сфері національної безпеки. Але вони здійснюють впливи асинхронно. Вони ініціюють втручання, використовуючи середовище своєї жертви як джерело ресурсів. Таким чином, бізнес може стати не об'єктом, а інструментом гібридного впливу. Для бізнесу це означатиме відтік ресурсів будь-якого виду. Причому навіть передбачити неможливо, які саме ресурси зацікавлять "гібридних" гравців.

Найбільш наочний приклад такого зовнішнього втручання – це зараження комп'ютера вірусом для dos-атаки або майнінгу криптовалюти. Бізнес-менеджмент можете ніколи не дізнатись про це. Але гальмування або некоректна робота системи, вихід з ладу програмного забезпечення чи "космічні" рахунки за електроенергію – це вже конкретна загроза. Тим більш – якщо ніхто не усвідомлює, що відбувається.

Другий стереотип: менеджер вважає, що впровадження потужних заходів з фінансової, комп'ютерної, інформаційної, кадрової безпеки повністю захищає бізнес і не вимагає додаткових заходів. Так, але йдеться про захист

від саме цих загроз. Але не від гібридних. Гібридні впливи здійснюються нижче порогу виявлення. Це – як температура 37 градусів. Якщо людина має температуру тіла 38 градусів – зрозуміло, що це хвороба. Але якщо 37 градусів, ще й годину на добу, і так щоденно протягом року – це дуже непомітно, але вкрай виснажливо і небезпечно. Тут потрібні так звані системи моніторингу "слабких сигналів", які спеціально налаштовані на гібридні загрози.

Крім того, часто гібридні проблеми проявляються як "unknown unknowns" тобто невідомі параметри таких атак, про можливість яких ніхто навіть не здогадується. В таких випадках моніторингові системи взагалі не спрацюють, потрібні інші підходи, пов'язані із виявленням аномалій.

Всі ці особливості створюють нові вимоги до організації захисту бізнес-середовища. Одна з таких вимог складається в тому, що зусилля окремих безпекових спеціалістів або служб мають бути підтримані не лише формальним виконанням безпекових правил та протоколів, а свідомою підтримкою та обізнаністю кожного, від пересічного працівника до топ-менеджера. Результатом такої підтримки має стати:

- проактивний, інтегрований підхід до захисту бізнесу в цілому, а не по окремим його напрямкам чи сферам;
- ситуація, в якій всі особи, що приймають рішення, мають всі доступні знання для того, щоб оцінювати окремі загрози як елементи більших дій, а не аналізувати їх окремо;
- пильність всього персоналу через обізнаність, свідоме дотримання захисних заходів безпеки, розуміння відповідальності та вміння навчатись ("learning to learn").

Такий підхід складає основу культури безпеки, він формується системно як елемент корпоративної культури через низку принципів та заходів.

Культура безпеки відноситься до набору цінностей, спільних для всіх в організації, які визначають, як люди повинні думати про безпеку, підходити до неї та дбати про неї [17]. Дотримання правильної культури безпеки допоможе розвинути персонал, який піклується про безпеку, і сприятиме

бажаній поведінці в галузі безпеки. Важливо зазначити, що культура безпеки не замінює спеціальних безпекових заходів чи роботу спеціалістів в області безпеки, але доповнює їх та створює сприятливе середовище. Переваги ефективної культури безпеки включають наступне:

- суцільна пильність персоналу: все співробітники будуть задіяні в питаннях безпеки та нести відповідальність за них;
- підвищене дотримання захисних заходів безпеки;
- знижений ризик інсайдерських інцидентів;
- обізнаність про найбільш актуальні загрози безпеці;
- підвищена відповідальність.

Таким чином, ефективна культура безпеки перетворює безпеку на колективну турботу та відповідальність, яку поділяють усі в організації [29]. Щоб дістатись такого стану, організації потрібні системні заходи (рис. 3.1).

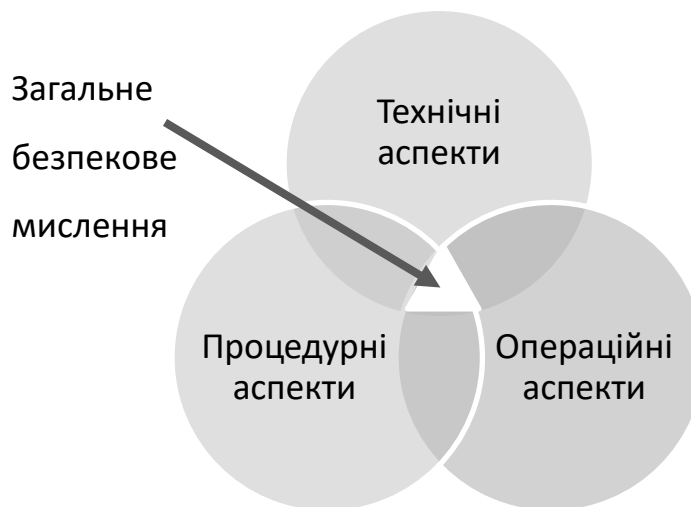


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель корпоративної культури безпеки  
(розроблено авторами)

Для забезпечення системного підходу корпоративна культура безпеки має охоплювати технічні, процедурні та операційні аспекти. Але важливо, щоб все це "цементувалось" через загальне безпекове мислення, яке формується

через [18]: підвищення обізнаності персоналу, менеджменту, власників та стейкхолдерів про потенційні загрози, дотримання правил і вказівок та активне прийняття відповідальності співробітниками.

### 3.2 Розробка корпоративної культури підприємства, орієнтованої на безпеку

Визначення культури безпеки, як правило, вважаються занадто академічними. Тому використовують два рівні визначення. Верхній рівень буде корисним для опису того, що таке культура безпеки.

Тому що культура безпеки часто сприймається як нечітка концепція, яка кидає виклик конкретним заходам.

Визначення верхнього рівня: культура безпеки – це сукупність постійних цінностей і ставлення до безпеки, які поділяють кожен член будь-якого рівня організації.

Повне визначення культури безпеки таке: культура безпеки – це сукупність постійних цінностей і ставлення до питань безпеки однакові для кожного члена на кожному рівні організації.

З огляду існуючих основ культури безпеки, ми знаємо, що культура безпеки є багатовимірною конструкцією. Щоб захопити спільні та ключові елементи різних провідних структур, необхідні шість ступінів. Ці ступіні називаються характеристиками. Шість характеристик: прихильність, поведінка, обізнаність, адаптивність, інформація, справедливість.

«Прихильність» відображає ступінь позитивності кожного рівня організації, ставлення до безпеки та усвідомлення її важливості. Вищий менеджмент має щиро прагнути підтримувати високий рівень безпеки та мотивувати співробітників.

«Поведінка» відображає тип поведінки кожного рівня організації, підтримує та покращує рівень безпеки. З боку керівництва, важливість безпеки повинна бути визнана і потрібне бути все необхідне для покращення безпеки.

«Обізнаність» відображає ступінь обізнаності співробітників і керівництва про ризики для себе та для інших, пов'язані з діяльністю організації. Співробітники і керівництво повинно постійно підтримувати високий рівень пильності щодо поваги до питань безпеки.

«Адаптивність» відображає ступінь, до якого співробітники та керівництво готові вчитися з минулого досвіду і здатні вжити будь-які дії, необхідні для підвищення рівня безпеки в організації.

«Інформація» відображає ступінь поширення інформації серед людей в організації. Слід заохочувати працівників повідомляти про проблеми безпеки. Пов'язана з роботою інформація має передаватися належним чином потрібним людям, щоб уникнути неправильного спілкування, яке може призвести до небезпечних ситуацій.

«Справедливість» відображає ступінь безпечної поведінки, повідомлення щодо проблем безпеки заохочуються або навіть винагороджуються, а небезпечна поведінка не рекомендується.

Зрозуміло, що деякі організації вже мають свою власну систему культури безпеки і із задоволенням користуються нею. Цей документ не має на меті замінити щось із цього. У той же час, описана тут структура фіксує деякі з останніх досягнень у міжнародній сфері розуміння культури безпеки. Як наслідок, частина термінології відрізняється від термінології, яку використовують деякі учасники галузі.

Кожна із шести характеристик виражається кількома показниками, як показано нижче.

У наукових працях щодо культури безпеки цілком очевидно, що справедливість є справді незамінним компонентом культури безпеки. Можна сказати, що так само ефективна програма управління безпекою неможлива без

адекватної культури безпеки, а адекватна культура безпеки неможлива без належного рівня справедливості.

Таблиця 3.1 – Показники культури безпеки

Прихильність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Турбота керівництва</li> <li>- Сприйняття важливості безпеки</li> <li>- Пріоритетність безпеки</li> <li>- Процедури та вимоги безпеки</li> <li>- Особиста участь та відповідальність за безпеку</li> </ul>
Поведінка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поведінка працівників стосовно безпеки</li> <li>- Взаємні очікування та заохочування</li> <li>- Відповідне обладнання</li> </ul>
Обізнаність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ставлення до невідомих небезпек</li> <li>- Усвідомлення ризику, викликаного роботою</li> <li>- Турбота про безпеку</li> </ul>
Адаптивність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Профілактика щодо запобігання негативним подіям</li> <li>- Дії щодо негативних подій</li> </ul>
Інформація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Доступність інформації</li> <li>- Навчання</li> <li>- Система звітності про проблеми безпеки</li> <li>- Готовність використовувати систему звітності</li> <li>- Наслідки звітів з техніки безпеки</li> <li>- Повідомлення інформації, пов'язаної з безпекою</li> <li>- Обмін інформацією з питань безпеки</li> </ul>
Справедливість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінка поведінки, пов'язаної з безпекою</li> <li>- Сприйняття оцінки</li> <li>- Перенесення відповідальності</li> </ul>

Протягом останнього десятиліття справедлива культура була предметом багатьох дискусій.

Культура відокремлена від системи культури безпеки з політичних або міжнародних причин чутлива, тому що важко вплинути на правові аспекти культури справедливості.

У цьому контексті справедливість є однією з шести основних характеристик культури безпеки людини та організації. Правове середовище за межами організації не є його частиною.

З метою підтримки оцінки культури безпеки, іноді використовується додатковий шар опису. Цей шар опису призначений для того, щоб полегшити структурування інтерв'ю або формулювання питання для опитування. Набір предметів, що належать до індикатора «Оцінка поведінки, пов'язаної з безпекою» (яка належить до характеристики справедливості) показано на рисунку 3.2.

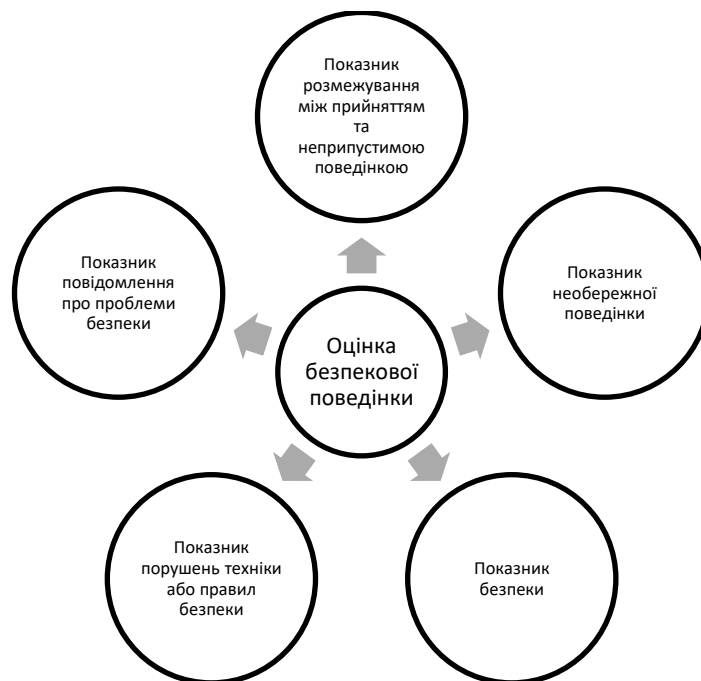


Рисунок 3.2 – Оцінка безпекової поведінки

Рівні індикаторів або (якщо використовуються) рівні предметів відрізняються між різними галузями і навіть в межах однієї організації, тому стає незручним використання загальноприйнятої термінології. Тому під час

оцінки культури безпеки (наприклад: опитування, інтерв'ю чи семінари), слід використовувати набори запитань, які не є поширеними, але які є специфічними для певної області (наприклад, технічне обслуговування), або для певної групи працівників в організації (наприклад, оперативний персонал, персонал та управління).

Дуже важливо, щоб ці питання базувалися на загальному наборі характеристик і показників. Це не тільки забезпечить узгодженість із загальною структурою культури безпеки, але й це також забезпечить спільну основу для спілкування про культуру безпеки всередині та між організаціями у сфері торгівлі, і це дозволить швидко та послідовно нарощувати сукупності довідкових даних.

При оцінці культури безпеки за допомогою анкет, інтерв'ю чи інших методів дуже важливо, щоб використовувалися адекватні методики (наприклад, поєднання позитивного і негативного запитання), щоб не дозволити респондентам дати бажані відповіді.

Результати оцінки культури безпеки виражаються в балах, що вказує на рівень зрілості культури безпеки, наявної в організації. Зазвичай використовується п'ять рівнів зрілості.

Короткий опис рівнів зрілості представлено нижче.

Рівень 1 (патологічний) – «кого це хвилює, поки нас не спіймали».

Рівень 2 (реактивний) – «Безпека важлива, ми багато робимо кожного разу, коли потрапляємо в аварію».

Рівень 3 (розрахунковий) – «У нас є системи для управління всіма небезпеками».

Рівень 4 (профілактичний) – «Ми працюємо над проблемами, які все ще знаходимо».

Рівень 5 (виробничий) – «Безпека – це те, як ми ведемо бізнес».

Розглянемо рівні зрілості більш детально.

Рівень 1: патологічний/виникаючий - безпека визначається з точки зору технічних і процедурних рішень, дотримання правила. Відділ безпеки

сприймається як єдиний відділ відповідальний за безпеку. Багато нещасних випадків розглядаються як неминучі і як частина роботи. Більшість співробітників на передовій не зацікавлені в безпеці.

### Удосконалення культури безпеки

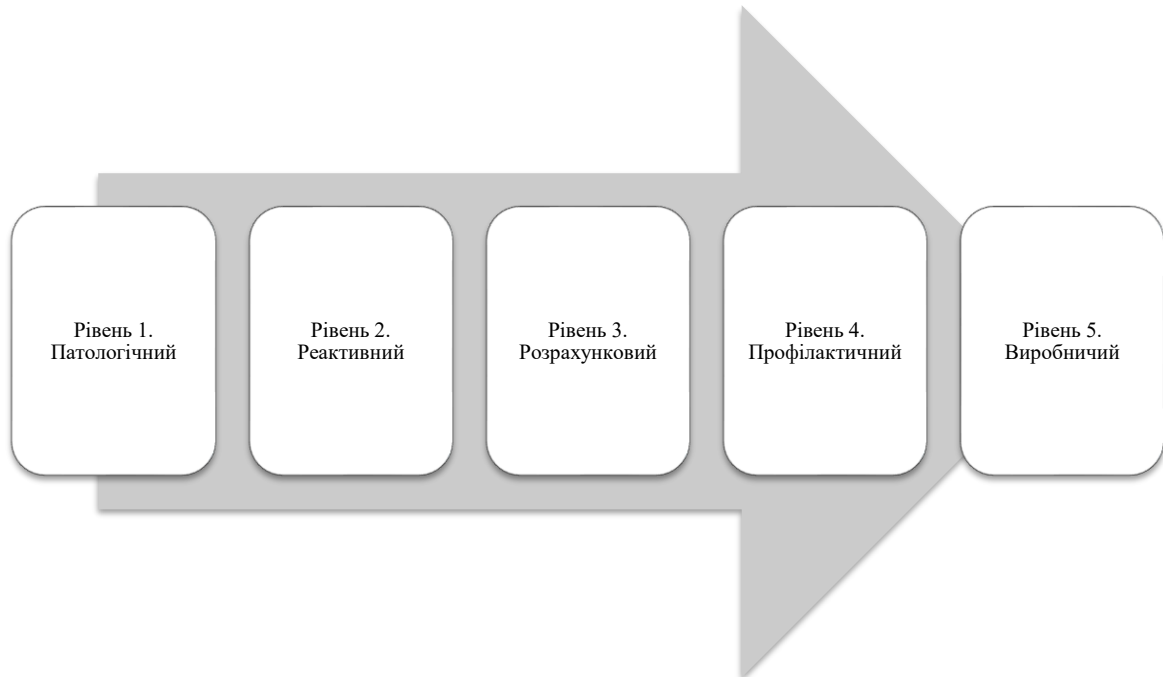


Рисунок 3.3 – Рівні зрілості культури безпеки

Рівень 2: Реактивний/клерувальний - рівень аварійності організації середній для її промислового сектора, але виникає, як правило, більше серйозних аварій, ніж у середньому. Безпека розглядається як бізнес-ризик і під час управління докладаються зусилля для запобігання нещасним випадкам. Безпека визначається виключно з точки зору дотримання правил, а також процедур та інженерного контролю. Вважається, що нещасні випадки можна запобігти. Менеджери усвідомлюють, що більшість аварій спричинені виключно небезпечною поведінкою на передовій. Ефективність безпеки вимірюється з точки зору відставання показників, наприклад, інцидент з втраченим часом. Старші менеджери застосовують покарання, коли зростає

кількість нещасних випадків, і шукають виправлення нещасних випадків та інцидентів після того, як вони стаються.

Рівень 3: розрахунковий/залучу вальний - рівень аварій відносно низький. Організація переконана, що участь передового працівника в охороні здоров'я та безпеки є надзвичайно важливою для майбутніх покращень, але не для поточних операцій. Менеджери визнають, що широкий діапазон факторів спричиняють нещасні випадки, а першопричини часто походять із управлінських рішень. Значна частина передових співробітників готова працювати з керівництвом для покращення здоров'я і безпеки. Більшість співробітників несе особисту відповідальність за власну безпеку. Ефективність безпеки активно контролюється, а дані ефективно використовуються. Організація має наявні системи для управління небезпеками; однак система застосовується механічно.

Рівень 4: ініціативний/профілактичний - більшість співробітників організації впевнені, що здоров'я та безпека є важливими як з моральної, так і з економічної точки зору. Менеджери та передовий персонал визнають цілий широкий ряд факторів, що спричиняють нещасні випадки, і першопричини будуть розглядатися керівництвом. Персонал несе особисту відповідальність за власну та чужу безпеку. Визнається важливість співробітників, щоб вони відчували, що їх цінують і до них ставляться справедливо. Організація докладает значних зусиль до активних заходів щодо запобігання нещасним випадкам. Ефективність безпеки активно контролюється з використанням усіх наявних даних. Також відслідковуються нещасні випадки не на виробництві та пропагандується здоровий спосіб життя.

Рівень 5: виробничий/ «постійне покращення» - попередження всіх травм або шкоди працівникам (як на роботі, так і вдома) є основною цінністю компанії. Організація впродовж тривалого періоду не мала нещасних випадків або високопотенційних інцидентів, але немає відчуття самовдоволення. Організація використовує ряд індикаторів для моніторингу ефективності, але не керується ними, оскільки впевнена у своїй системі безпеки. Організація

постійно прагне бути кращою та знайти кращі шляхи удосконалення механізмів контролю небезпеки. Усі співробітники поділяють переконання, що здоров'я та безпека – це критичний аспект їхньої роботи та визнають, що попередження невиробничих травм є важливим. Компанія вкладає значні зусилля у підтримку здоров'я та безпеки вдома.

Тому що оцінка культури безпеки надається для кожної з шести характеристик, культурні рамки є для кожного з показників. Тому завдяки дуже конкретним запитанням (і відповідям), які лежать в основі знайдених балів, можна буде дати детальне пояснення того, чому культура безпеки була оцінена саме так та де можуть бути зосереджені зусилля щодо вдосконалення. Розроблено на основі [27].

### 3.3 Розробка корпоративної культури, орієнтованої на безпеку, на підприємстві ТОВ «САВ-ДИСТРИБЬЮШН»

Організаційно - економічний механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає використання методів та засобів, у т.ч. їх поєднання необхідне для створення надійної системи безпеки.

Впровадження комплексної системи безпеки підприємства є важливим етапом становлення будь-якого бізнесу. Тільки правильно організована система зможе підтримувати культуру безпеки на потрібному рівні. У даному розділі ми пропонуємо комплекс заходів, який зможе гарантувати безпеку та захист усіх сфер підприємства.

Система безпеки підприємства може бути побудована на основі наступних принципів:

- пріоритет заходів попередження: зміст цього принципу передбачає своєчасне виявлення тенденцій і передумов, що сприяють розвитку загроз, на

основі аналізу яких виробляються відповідні профілактичні заходи по недопущення виникнення реальних загроз;

- законність: заходи безпеки підприємства розробляються на основі і в рамках чинних правових актів; локальні правові акти підприємства не повинні суперечити законам і підзаконним актам;

- комплексне використання сил і засобів: для забезпечення безпеки використовуються всі наявні в розпорядженні підприємства сили та засоби; кожен співробітник повинен в рамках своєї компетенції брати участь у забезпеченні безпеки підприємства; організаційною формою комплексного використання сил і засобів є програма забезпечення безпеки підприємства;

- координація та взаємодія всередині і поза компанією: заходи протидії загрозам здійснюються на основі взаємодії та скоординованості зусиль усіх підрозділів, служб підприємства, а також встановлення необхідних контактів із зовнішніми організаціями, здатними надати необхідне сприяння в забезпеченні безпеки підприємства.

- поєднання гласності з конспірацією: доведення до відома персоналу підприємства та громадськості, в допустимих межах, заходів безпеки виконує найважливішу роль - запобігання потенційних і реальних загроз, така гласність, однак, повинна неодмінно доповнюватися в виправданих випадках заходами конспіративного характеру.

- компетентність: співробітники та групи співробітників повинні вирішувати питання забезпечення безпеки на професійному рівні, а в необхідних випадках спеціалізуватися по основним його напрямкам.

- економічна доцільність: вартість фінансових витрат на забезпечення безпеки бути не повинно перевищувати той оптимальний рівень, при якому втрачається економічний сенс їх застосування.

- планова основа діяльності: діяльність із забезпечення безпеки повинна будуватися на основі комплексної програми забезпечення безпеки підприємства, підпрограм забезпечення безпеки по основним його видам (економічна, науково-технічна, екологічна, технологічна і т.д.) і

розробляються для їх виконання планів роботи підрозділів підприємства і окремих співробітників .

- системність: цей принцип передбачає врахування всіх факторів, що впливають на безпеку підприємства, включення в діяльність щодо його забезпечення всіх співробітників підрозділів, використання в цій діяльності всіх сил і засобів.

Для оцінки рівня захисту підприємства та забезпечення подальшого захисту ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» пропонується побудувати багатокутник захисту підприємства. Після обговорення системи культури, орієнтованої на безпеку, з менеджерами підприємства були виділені параметри та показники захисту ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН». Показники що будуть оцінюватись:

Показник безпеки. Пропонуються такі показники:

- наявність комерційної таємниці;
- інструктаж працівників під підпис, взяття з них зобов'язання про нерозголошення;
- обмеження кола осіб, що мають доступ до конфіденційної інформації;
- запобігання несанкціонованим діям зі знищення, модифікації, копіювання, блокування інформації;
- запобігання іншим формам незаконного втручання в інформаційні ресурси та інформаційні бази даних і системи, забезпечення правового режиму документованої інформації як об'єкта власності.

Наявність усіх пунктів пропонується оцінити у 5 балів, то ж й критичним значенням вважати 5 балів.

Показник необережної поведінки:

- контроль конфіденційної інформації, попередження зливу даних;
- формування кадрової стратегії компанії, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу;
- складання нормативної документації для співробітників підприємства в інтересах дотримання кадрової безпеки;

- інформаційно-роз'яснювальна робота зі співробітниками підприємства;

- виявлення, попередження й припинення небажаних дій із боку співробітників підприємства, що можуть спричинити шкоду інтересам підприємства;

- проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть заподіяти шкоду підприємству;

- моніторинг, спрямований на гарантування кадрової безпеки підприємства.

Наявність усіх пунктів пропонується оцінити у 7 балів, тому критичним значенням вважати 7 балів.

Показник повідомлення про проблеми безпеки:

- наявність регулярного моніторингу ЗМІ;
- наявність на підприємстві функції формування репутації у ділових сферах;

- моніторинг роботи системи та відділу безпеки;

- профілактика збоїв у системі безпеки.

Наявність усіх пунктів пропонується оцінити у 4 бали.

Показник порушень техніки або правил безпеки:

- контроль несанкціонованого збору даних на електронні носії;
- наявність системи контролю та регулювання доступу;
- наявність системи заходів (режимів) виявлення та контролю за вірогідними каналами витоку інформації;

- встановлення для кожного працівника (або відвідувача) диференційованого за часом, місцем і видом діяльності права доступу на об'єкт;

- наявність інструкції з чітким визначення порядку видачі дозволів і оформлення документів для входу (в'їзду) на об'єкт;

- обладнання контрольно-пропускних пунктів (постів) технічними засобами, що забезпечують достовірний контроль.

Наявність усіх пунктів пропонується оцінити у 6 балів, критичним значенням вважати 6 балів.

Дані для побудови зведено в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Значення параметрів

Параметр	Критичне значення	Значення ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»
Показник безпеки	5	4
Показник необережної поведінки	7	7
Показник повідомлення про проблеми безпеки	4	2
Показник порушень техніки або правил безпеки	6	5

Для того щоб оцінити стан захисту ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН» пропонується побудувати багатокутник (рис. 3.4) отриманих значень у ході аналізу існуючої системи культури безпеки і розрахованих відповідних коефіцієнтів, та порівняти його із багатокутником, побудованим за нормативними (критичними) значеннями.

Із даного рисунка ми побачили, що сьогоденний стан захисту підприємства знаходиться у зоні загрози, тобто має недостатню кількість захисних механізмів. Значення по кожному показнику хоч і не набагато, але менше допустимих – це є сигналом для осіб, що приймають стратегічні рішення про необхідність скорішого покращення стану захисту. Даному підприємству пропонуємо звернути особливу увагу на систему повідомлення про проблеми безпеки.



Рисунок 3.4 – Багатокутник існуючої системи культури, орієнтованої на безпеку, підприємства ТОВ «САВ-ДИСТРИБЬЮШН»

Для покращення показників безпеки пропонується більш детально перевіряти, у яких цілях працівники використовують дані підприємства.

Пропонуємо зробити різні можливості доступу до корпоративної бази для працівників різних посад. Найбільш скорочену версію має мати продавець-консультант, як найнижча ланка, найбільш розширена версія - у директора.

Що має включати версія для продавця-консультанта: можливість подивитися залишки товару та ціни; зробити замовлення, подивитися власний заробіток.

Кожен робочий комп'ютер повинен блокуватися після використання працівником. Доступ до бази з особистим логіном та паролем. Забороняється розповсюджувати інформацію, яка знаходиться у корпоративній базі.

Щодо роботи з персоналом, рекомендується почати з постійних зборів (наприклад, утрішніх коротких зльотів), на яких будуть обговорюватися успіхи та поразки підприємства, робитися зауваження та даватимуться поради працівникам. Це дасть можливість укріпити корпоративну культуру.

Також можна проводити тренінги з працівниками, не тільки на тему роботи, а й тренінги щодо забезпечення безпеки власної та безпеки підприємства, та посилення командного духу. Це допоможе працівникам більше розуміти цінності підприємства.

Кожен працівник має освідомлювати свої права та обов'язки. Для покращення комунікації рекомендуємо проводити опитування працівників. Опитування має бути анонімним. Це дасть змогу менеджерам розуміти ситуацію у колективі. У розділі 3.2 детально розглянуті питання, які використовуються для оцінки культури підприємства, орієнтованої на безпеку.

Висновки: у третьому розділі було запропоновано загальний механізм оцінки корпоративної культури підприємства, орієнтованої на безпеку, що складається з чотирьох показників: показник безпеки, показник необережної поведінки, показник порушень техніки або правил безпеки, показник повідомлення про проблеми безпеки. Для кожного було надано декілька індикаторів виявлення загроз. Було наведено загальну схему багатокутника корпоративної культури підприємства, орієнтованої на безпеку, та визначено основні правила його побудування. Для оцінки захисту підприємства ТОВ «САВ-ДІСТРИБ'ЮШН», після обговорення системи культури безпеки з менеджерами підприємства, були виділені параметри та показники захисту по кожному із елементів механізму. Надалі було побудовано багатокутник саме для досліджуваного нами підприємства. Із отриманої схеми було видно, що менеджмент підприємства вразливий у питаннях щодо повідомлення про проблеми безпеки.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі атестаційної роботи було розглянуто та узагальнено саме поняття «корпоративна культура», було розглянуто вітчизняні та зарубіжні моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки. Безпосередньо розглянуто вплив корпоративної культури на економічну безпеку підприємства.

Радикальним вирішенням проблем функціонування та управління підприємством мають стати побудова сучасної та ефективної моделі цивілізованої корпоративної культури і регулярна оцінка її стану за декількома з перелічених у атестаційній роботі методів.

Розглянувши дані питання, ми визначили, що створення корпоративної культури стає актуальною с кожним днем і вимагає стратегічних підходів на рівні окремих підприємств.

Розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання неможливо без урахування впливу внутрішніх та зовнішніх загроз його економічній безпеці. Це пов'язано з тим, що його функціонування знаходиться під впливом безлічі чинників, які необхідно систематизувати і враховувати при проведенні комплексної оцінки рівня економічної безпеки. У зв'язку з цим актуальним завданням стає дослідження системи економічної безпеки підприємства у зв'язку з корпоративною культурою.

У другому розділі ми провели аналіз діяльності компанії ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН», визначили основні напрямки діяльності, проаналізували за допомогою фінансової звітності її стан, платоспроможність, ліквідність, рентабельність, а також була розглянута існуюча корпоративна культура, орієнтована на безпеку.

В умовах, що склалися важливим завданням, що стоїть перед керівниками підприємств, є виявлення та оцінка всього комплексу загроз

економічній безпеці з метою подальшого реагування і врахування під час розроблення стратегій власного розвитку.

Проаналізувавши систему безпеки ми бачимо, що основні засади покладено, але не усі сфери на наш погляд є захищеними від загроз, тому доречно буде модернізувати існуючу систему.

Було запропоновано загальний механізм оцінки корпоративної культури підприємства, орієнтованої на безпеку, що складається з чотирьох показників: показник безпеки, показник необережної поведінки, показник порушень техніки або правил безпеки, показник повідомлення про проблеми безпеки. Для кожного було надано декілька індикаторів виявлення загроз. Було наведено загальну схему багатокутника корпоративної культури підприємства, орієнтованої на безпеку, та визначено основні правила його побудування. Для оцінки захисту підприємства ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН», після обговорення системи культури безпеки з менеджерами підприємства, були виділені параметри та показники захисту по кожному із елементів механізму. Надалі було побудовано багатокутник саме для досліджуваного нами підприємства. Із отриманої схеми було видно, що менеджмент підприємства вразливий у питаннях щодо повідомлення про проблеми безпеки.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на II міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», 2021, Київ та на II-й міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта», 2021, Харків.

Публікації. Результати досліджень опубліковано у 2 наукових працях.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Модель організаційної культури по Єдгару Шейну. Talent Management. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4788-model-organizatsionnoj-kultury-po-edgaru-shejnu/>
2. Болтянська Б.О., Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Економіка підприємства: *ОЛДІ-ПЛЮС*, 2015. 722 с.
3. Палеха Ю.І., Горбань Ю.І. Інформаційний бізнес: *Ліра-К*, 2020. 492 с.
4. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Ясинська Н.С. Управління якістю: *Київський національний торгово-економічний університет*, 2010. 215 с.
5. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov Cultures and Organizations: Software of the Mind: *McGraw-Hill Education*, 2010. 576 pages.
6. Тромпенаарс Ф., Хемпден-Тернер Ч. Національно-культурні відмінності в контексті глобального бізнесу: *ТОВ «Понуррі»*, 2004. 528 с.
7. Рентабельність – 7 способів оцінити ефективність бізнесу. MSP Partners. URL: <https://msp-partners.com.ua/rentabeln%D1%96st-%E2%80%93-7-sposob%D1%96v-ocz%D1%96niti.html&cultureKey=uk>
8. ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/35625082>
9. Товариство з обмеженою відповідальністю «САВ-ДІСТРИБЬЮШН». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/35625082>
10. Про компанію. Фокстрот. URL: <https://www.foxtrot.com.ua/uk/article/673>
11. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: *Знання*, 2005. 442 с.
12. Ломачинська І.М., Рихліцька О.Д., Барна Н.В. Основи корпоративної культури: *Університет «Україна»*, 2011. 281 с.

13. О.А. Бурбело, С.К. Рамазанова Економічна безпека підприємства в умовах рейдерських загроз: колективна монографія. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015, 285 с.
14. Гришко, С. В., Головянко, М. В., Титаренко, М., Чех, М., Василиця, О., Ланюк, Є., ... & Наумов, І. (2021). Смерть від тисячі порізів. *Глосарій з гібридних загроз*.
15. 2. Giannopoulos, G., Smith, H., & Theocharidou, M. (2020). The Landscape of Hybrid Threats: A Conceptual Model. *European Commission, Ispra*. doi:10.2760/44985, JRC123305.
16. 3. Business community and hybrid threats: Report of Pasi Eronen Foundation for Defense of Democracies. – Helsinki, 2018 – 20p.
17. Туєв О.А. Механізми рейдерських захоплень. *Вісник ХНУВС*. 2013. № 1
18. Cheviot P. Bringing a Corporate Security Culture to Life. Elsevier, 2013. <https://doi.org/10.1016/C2012-0-07739-3>
19. Lerche E. Corporate security culture: an exploration of corporate aviation security culture through the lens of senior management: a socio-technical approach. PhD Thesis. University of Portsmouth. 2021.
20. Vanderburg E. Developing a Security Oriented Corporate Culture. *JurInnov White Paper*. 2012. 15 p.
21. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління: *Ескада*, 2003. 688 с.
22. Монастирський Г. Л. Теорія організації: *Знання*, 2008. 319 с.
23. Петрушенко Ю. М., Голець Т. А. Вплив національних особливостей корпоративної культури на розвиток економічних відносин. *Вісник СумДУ*. 2007. № 1
24. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: *Академвидав*, 2003. 464 с.
25. Caloyannides M. Enhancing Security: Not for the Conformist. *IEEE* . 2004. №2(6)

26. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Ковалевський С. В. та ін. Корпоративна культура: *Центр навчальної літератури*, 2003. 403 с.
27. PIERS, Montijn; MONTIJN, Carolynne; BALK, Arjen. Safety culture framework for the ECAST SMS-WG. *European Commercial Aviation Safety Team (ECAST)*, 2009. 14р.
28. Пивовар А.О., Гришко С.В. Безпекова культура бізнесу як елемент захисту від гібридних загроз. // II Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», 2021 (подано до друку).
29. Гришко С.В., Пивовар А.О. Корпоративна культура як елемент безпеки бізнесу // II-й Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта», 2021 (подано до друку).