

ДОДАТОК А
Фінансова звітність

Таблиця А.1 – Звіт про фінансові результати. Актив ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	9 726.00	5 297.00
первісна вартість	1001	28 675.00	28 945.00
накопичена амортизація	1002	18 949.00	23 648.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 904.00	2 992.00
Основні засоби	1010	557 777.00	618 989.00
первісна вартість	1011	906 150.00	1 087 260.00
знос	1012	348 373.00	468 271.00
Відстрочені податкові активи	1045	6 712.00	6 982.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	113 752.00
Усього за розділом I	1095	580 119.00	748 012.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 055 553.00	3 124 190.00
Виробничі запаси	1101	5 725.00	12 354.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	2 049 828.00	3 111 836.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	715 377.00	720 749.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	102 899.00	57 618.00

Продовження таблиці А.1.

з бюджетом	1135	5.00	23 776.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	1 859.00	1 629.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	663 419.00	321 526.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	581 854.00	812 977.00
Готівка	1166	14 779.00	22 967.00
Рахунки в банках	1167	567 075.00	790 010.00
Витрати майбутніх періодів	1170	603.00	624.00
Інші оборотні активи	1190	6 752.00	91 272.00
Усього за розділом II	1195	4 128 321.00	5 154 361.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	4 708 440.00	5 902 373.00

Таблиця А.2 - Звіт про фінансові результати. Пасив ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	575 690.00	737 335.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	123 479.00	193 725.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	699 169.00	931 060.00

Продовження таблиці А.2.

Інші довгострокові зобов'язання	1515	130 655.00	699 632.00
Усього за розділом II	1595	130 655.00	699 632.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	279 169.00	235 130.00
товари, роботи, послуги	1615	3 255 837.00	3 611 022.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 879.00	6 618.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 130.00	6 391.00
розрахунками зі страхування	1625	513.00	83.00
розрахунками з оплати праці	1630	10 554.00	1 197.00
за одержаними авансами	1635	20 523.00	171 669.00
за розрахунками з учасниками	1640	34 402.00	8 221.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	17 455.00	11 977.00
Інші поточні зобов'язання	1690	244 284.00	225 764.00
Усього за розділом III	1695	3 878 616.00	4 271 681.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	4 708 440.00	5 902 373.00

Таблиця А.3 - Фінансові результати ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 312 338.00	12 786 628.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 396 292.00	10 315 438.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	2 916 046.00	2 471 190.00

Продовження таблиці А.3.

Інші операційні доходи	2120	11 791.00	34 739.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	176 611.00	74 423.00
Витрати на збут	2150	1 984 681.00	1 889 693.00
Інші операційні витрати	2180	67 542.00	-180 404.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	-180 404.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	699 003.00	722 217.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	17 981.00	33 296.00
Інші доходи	2240	163 566.00	148.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	137 963.00	175 477.00
Інші витрати	2270	653 653.00	291 292.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	88 934.00	288 892.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18 688.00	-52 078.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	70 246.00	236 814.00

Таблиця А.4 – Елементи операційних витрат ТОВ «САВ-ДІСТРИБЬЮШН»

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	47 229.00	40 523.00
Витрати на оплату праці	2505	273 359.00	306 924.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	61 795.00	63 120.00
Амортизація	2515	124 597.00	317 309.00
Інші операційні витрати	2520	1 516 326.00	1 088 937.00
Разом	2550	2 023 306.00	1 816 813.00

ДОДАТОК Б
Копії публікації

Харківський національний університет
радіоелектроніки

Кафедра економічної кібернетики та управління
економічною безпекою

**СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ:
НАУКА, ІННОВАЦІЇ ТА БІЗНЕС-ОСВІТА**

**матеріали
II Міжнародної науково-практичної
конференції**



2 листопада 2021 року
м. Харків

УДК 330.341; 338.24; 005 (06)

Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 2 листопада 2021 р.) / За заг. ред. Т. В. Полозової [та ін.]. Харків: ХНУРЕ, 2021. 189 с.

У збірнику містяться матеріали, що були подані на II Міжнародну науково-практичну конференцію «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (м. Харків, 2 листопада 2021 року).

Праці науковців охоплюють такі тематичні напрями досліджень: сучасні економічні теорії та історія економічної думки; ситове господарство: нові виклики та інноваційні форми міжнародних економічних відносин; єдиний цифровий ринок Європейського союзу; економіка та управління національним господарством; розвиток сучасного підприємництва в умовах впливу та протидії гібридним загрозам; інформаційні технології в бізнесі; електронна комерція та віртуальна торгівля; економіка природокористування та сучасні проблеми охорони навколишнього середовища; демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика; бухгалтерський облік, аналіз і аудит; національні особливості та ситові тенденції; страхування та банківська справа; економіка підприємства та корпоративне управління; безпека бізнесу та модернізація бізнес-процесів; інновації в бізнес-освіті.

Для науковців, викладачів, аспірантів, а також фахівців, що займаються дослідженням питань соціально-економічного розвитку та забезпечення економічної безпеки підприємств, галузей, регіонів та країни.

УДК 330.341; 338.24; 005 (06)

*Автори є цілком відповідальними за висловлені ідеї, висновки та пропозиції.
Праці відтворюються безсередньо з авторських оригіналів.
У разі використання матеріалів збірника посилання на авторів і видання обов'язкове.
Резюмуються та тиражувати без офіційного дозволу ХНУРЕ забороняється.*

ISBN 978-966-659-334-7
DOI: 10.30837/978-966-659-334-7

© Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою, 2021
© Харківський національний університет радіоелектроніки, 2021
© Колектив авторів, 2021

<i>Pribylhova I.B., Malyshenko A.S.</i>	
METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE VALUE OF A BUSINESS.....	57
<i>Pribylhova I.B., Pribylhov A.O.</i>	
IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE ECONOMIC SECURITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES.....	59
<i>Sheiko I.A., Kurdenko O.V.</i>	
ANALYSIS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINE.....	62
<i>Sheiko I.A., Nassuf Hamidou</i>	
ANALYSIS OF MULTI-CRITERIA PROJECT SELECTION TECHNIQUES.....	65
<i>Sheiko I.A., Storozhenko O.Y.</i>	
ANALYSIS OF IT SECTOR DEVELOPMENT IN UKRAINE.....	68
<i>Sheiko I.A., Storozhenko O.V.</i>	
ROLE OF UKRAINIAN MACHINERY INDUSTRY IN EXPORT DIVERSIFICATION.....	71
<i>László Vértessy</i>	
MUNICIPAL FUNDING VEHICLES IN EUROPE.....	74
<i>Гришко С.В., Москатов В.А.</i>	
ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЇ БІЗНЕСУ В БЕЗПЕКОВОМУ ЛАНДШАФТІ.....	77
<i>Гришко С.В., Пивовар А.О.</i>	
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ.....	79
<i>Дяденко Є.В.</i>	
ІННОВАЦІЙНИЙ ДОСВІД ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ.....	82
<i>Дяденко Є.В., Косінов А.П.</i>	
ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ РІВНЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	85
<i>Дяденко Є.В., Соломача І.С.</i>	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	87
<i>Довесоло Н.В., Ізруменцева Н.В.</i>	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ПРОЄКТНОЇ ГРУПИ У ПРОЦЕСІ ВІДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	89
<i>Довесоло Н.В., Мачедов Рувфат Габ огулі</i>	
КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	92
<i>Курій В.В., Башикатов В.А.</i>	
КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	94
<i>Курій В.В., Водоласженко Д.С.</i>	
ВИКОРИСТАННЯ НЕЧІТКИХ ДАНИХ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПЛАНІВ.....	96
<i>Курій В.В., Мінгеріна Н.В.</i>	
КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	98

Гришко С.В.

к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою,

Харківський національний університет радіоелектроніки

Пивовар А.О.

студент,

Харківський національний університет радіоелектроніки

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

Пандемія у 2020 році призвела до масштабних змін у глобальному робочому просторі. Вимоги щодо закриття компанії прискорили перехід на віддалену роботу та змінили майже кожен аспект робочого життя. Багато корпоративних культур важко «справлялися» з новою реальністю. Це виявило проблеми адаптації корпоративної культури до сучасного ландшафту загроз. Корпоративна культура складається з прийнятих в організації цінностей, переконань, принципів та норм поведінки, які розділяються її працівниками [1]. Саме тому найбільша ініціатива з безпеки може провалитися через несумісність корпоративну культуру. З огляду на підвищення вразливостей бізнесу в сучасному волатильному середовищі, актуальним стає питання розробки та впровадження особливого елементу корпоративної культури – культури безпеки. Розвиток і підтримка ефективної культури безпеки є важливим компонентом захисного режиму безпеки і допомагає пом'якшити низку загроз, які можуть завдати організаціям фізичної, репутаційної або фінансової шкоди.

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 [2]. 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:

- судильна шильність персоналу: все співробітники будуть задіяні в питаннях безпеки та нестимуть 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. Щоб дістатись такого стану, організації потрібні системні заходи (рис. 1)

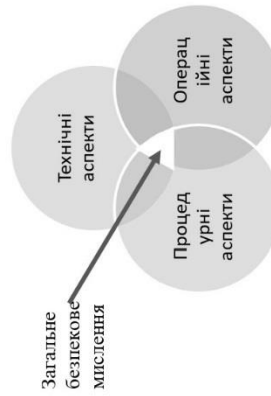


Рисунок 1 – Концептуальна модель корпоративної культури безпеки

Джерело: розроблено авторами

Для забезпечення системного підходу корпоративна культура безпеки має охоплювати технічні, процедурні та операційні аспекти. Але важливо, щоб все це «пементувалось» через загальне безпекове мислення, яке формується через [3]: підвищення обізнаності персоналу, менеджменту, власників та стейкхолдерів про потенційні загрози, дотримання правил і вказівок та активне прийняття відповідальності співробітниками.

Дослідження вказують на певні організаційні риси, які суттєво впливають на культуру безпеки [4]:

- прийняття змін: раптові соціальні та технологічні загрози, зміни нормативних вимог і правових процесів змушують компанії адаптуватися;
- цінування інформаційної безпеки: участь співробітників у прийнятті безпекових рішень є фактором відповідальності;
- відкрите середовище: інципування обговорень збільшує участь працівників, генеруючи нові ідеї для кращого захисту компанії;
- захоплення творчості: компанії залежать від креативності в боротьбі зі зловмисними спробами отримати доступ до конфіденційних даних, бо самі зловмисники дуже винахідливі і протидія вимагає такої ж винахідливості;
- повага до конфіденційності: культура, яка поважає конфіденційність співробітників і клієнтів, краще охоплюватиме політику і технології компанії;
- довгострокове мислення: створюючи досяжні цілі з довгостроковими елементами, компанія сприяє зміцненню культури безпеки.

Ці властивості допоможуть корпоративній культурі стати більш орієнтованою на безпеку.

Перелік джерел посилання

1. Vanderburg E. Developing a Security Oriented Corporate Culture. Jurlinov White Paper. 2012. 15 P.
2. Cheviot P. Bringing a Corporate Security Culture to Life. Elsevier, 2013. <https://doi.org/10.1016/C2012-0-07739-3>.
3. 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.
4. Ruighaver A.B., Maynard S.B., Chang, S. Organisational Security Culture: Extending the End-user Perspective. *Computers & Security*. 26(1). 2007. P. 56-62.

Наукове видання

**СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ:
НАУКА, ІННОВАЦІЇ ТА БІЗНЕС-ОСВІТА**

Матеріали

II Міжнародної науково-практичної конференції

2 листопада 2021 року
м. Харків

Редактори:

**Полозова Тетяна Василівна
Колупасва Ірина Володимирівна
Мурзубулагова Олена Вячеславівна**

Файл надано:

Харківський національний університет радіоелектроніки,
Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою,
61166, Україна, м. Харків, пр. Науки, 14,
тел. (057) 702-14-90,
e-mail: sser.conf@gmail.com

Піп. до друку 20.11.2021. Формат 60x84 1/16.
Спосіб друку – ризографія. Умов. друк. арк. 11,0.
Тираж 50 прим. Ціна договірна.

Віддруковано в типографії ФОП Андреев К.В.
61166, Харків, вул. Богомольця, 9, кв. 50.
Свідчення про державну реєстрацію
№ 24800170000045020 від 30.05.2003 р.
er.zakaz@gmail.com
тел. 063-993-62-73

Kharkiv National University of Radio Electronics
Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security

**MODERN STRATEGIES OF ECONOMIC DEVELOPMENT:
SCIENCE, INNOVATION AND BUSINESS EDUCATION**

II International Scientific and Practical Conference

Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security
SCIENCE
INNOVATION
BUSINESS EDUCATION

November 2, 2021
Kharkiv, Ukraine

Додаток В

Доповідь на міжнародній конференції

II Міжнародна науково-практична конференція

«УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ
ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ»

7 грудня 2021 року

Подано до друку

БЕЗПЕКОВА КУЛЬТУРА БІЗНЕСУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАХИСТУ ВІД ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Пивовар А.О.

магістрантка кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки

Гришко С.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки

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.

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" [1]: 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 [2]. 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 [3].

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 може 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 бізнеса 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.

Список використаних джерел

1. 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*.
2. Giannopoulos, G., Smith, H., & Theocharidou, M. (2020). The Landscape of Hybrid Threats: A Conceptual Model. *European Commission, Ispra*. doi:10.2760/44985, JRC123305.

3. Business community and hybrid threats: Report of Pasi Eronen Foundation for Defense of Democracies. – Helsinki, 2018 – 20p.