

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА БЕЗПЕКИ



«Допустити до захисту»

зав. кафедри

д.е.н., професор НУК Єфімова Г.В.

(наукова ступінь, вчене звання, П.І.Б. завкафедрою)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти **магістр**

на тему: **Організація управління фінансово- економічною безпекою як
фактор удосконалення якості корпоративного управління**

Виконав: студент 6 курсу, групи 6432м

Спеціальності 073 Менеджмент

ОП Управління фінансово-економічною безпекою

(шифр і назва спеціальності)

Ванюшина Світлана Анатоліївна

(прізвище та ініціали)

Керівник д.е.н., професор НУК Єфімова Г.В.

(прізвище та ініціали)

Миколаїв 2020 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА**

Факультет економіки моря

Кафедра економічної політики та безпеки

Освітній рівень – другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма – Управління фінансово-економічною безпекою

ЗАТВЕРДЖУЮ

гарант освітньої програми «Управління
фінансово-економічною безпекою»

_____ С. М. Марущак
«_____» _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ

**НА ВИПУСКНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»**

Студенту Ванюшиної Світлани Анатоліївни _____

(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Організація управління фінансово-економічною безпекою як фактор удосконалення якості корпоративного управління _____

Керівник роботи: д.е.н., професор НУК Єфимова Г.В. _____

Затверджені наказом ректора № _____ від «___» _____ 2020 року

2. Термін подання роботи: 23 грудня 2020 _____

3. Вихідні дані по роботі: дисертаційні роботи, монографічні видання, наукові статті, аналітичні матеріали вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, законодавчі нормативно-правові акти, офіційні дані Державної служби статистики України, Інтернет-ресурси

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)
Теоретичні аспекти діяльності КК як фактор фінансово-економічної безпеки підприємства; Аналіз трансформації КК на підприємствах в кризовий період

5. Перелік презентаційних матеріалів: Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження; Структурно-логічна схема дослідження; Зв'язок теми роботи з об'єктом та методи дослідження; Систематизація існуючих визначень сутності поняття, «Безпекова корпоративна культура»; У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичні пропозиції, яке полягає у розробці механізму КУ фінансовою безпекою на малих та середніх підприємствах в період кризового становища, визваного пандемією COVID-19; Проаналізувавши діяльність компаній готельно-ресторанної групи First Line Group, компанії Drommel, платформа Portmone, Honey, та ін., які почали робити реорганізацію фінансово-економічної безпеки бізнесу. Запропонован Алгоритм трансформування КК в умовах кризису _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2020р.	
2.	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	15.09.2020р.	
3.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	01.10.2020р.	
4.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.10.2020р.	
5.	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	В термін практики	
6.	Розробка теоретичного розділу	15.10.2020р.	
7.	Розробка аналітичного розділу	30.10.2020р.	
8.	Розробка проектного розділу	15.11.2020р.	
9.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	29.11.2020р.	
10.	Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника	1.12.2020р.	
11.	Розробка проекту автореферату роботи	06.12.2020р.	
12.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	06.12.2020р.	
13.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, автореферату, демонстраційного матеріалу та доповіді на попередній захист	07.12.2020р.	
14.	Подання тексту кваліфікаційної роботи в бібліотеку НУК для перевірки на унікальність	10.12.2020р.	
15.	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	12.12.2020р.	
16.	Подання роботи і автореферату рецензенту та отримання рецензії	17.12.2020р.	
17.	Захист роботи перед ДЕК	23.12.2020р.	

Науковий керівник _____ д.е.н., професор НУК Єфімова Г.В. _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Студент _____ _Ванюшина С.А. _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БЕЗПЕКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ 10

1.1. Трактуювання корпоративного управління на підприємстві та загрози його безпеці 10

1.2. Сутність понять «корпоративна культура» та «безпекова корпоративна культура» 20

1.3. Методи та інструменти забезпечення безпеки корпоративного управління 28

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РОЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ 35

2.1. Корпоративна культура як елемент фінансово-економічної безпеки бізнесу 35

2.2. Безпекове мислення як інструмент забезпечення інформаційної безпеки бізнесу 48

2.3. Безпекова поведінка як норма у відносинах компанії 52

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ 61

3.1. Систематизація ризиків і загроз безпеці корпоративного управління 61

3.2. Розробка попереджувального механізму управління безпекою бізнесу 65

3.3. Створення конкурентних переваг бізнесу на основі корпоративної культури 73

ВИСНОВКИ 94

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 99

ВСТУП

Безпека – це умова, завдяки якій стає можливим все інше.

Емма Ротшильд – англійський економіст.

Актуальність теми роботи. В сучасних економічних умовах підприємства функціонують і розвиваються як складний організм, життєвий потенціал якого забезпечує корпоративна культура. Корпоративна культура зумовлює не тільки відмінність між організаціями, а й визначає успіх їх функціонування та виживання в конкурентній боротьбі.

Актуальність корпоративної культури набуває все більшої значущості в системі управління інноваційним розвитком підприємства в сучасному економічному середовищі, якому притаманні нестабільність, турбулентність, динамічність, умови пандемії COVID-19 і, як наслідок, криза - з одного боку, і зростаючому рівні інформатизації суспільства, рівня комунікацій у всіх сферах економіки – з іншого.

Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиної технології досягнення успіху. Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це заохочення співробітників до змін.

Бізнес-середовище постійно змінюється, і завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити, адаптацію та розвиток організації, її готовності до здійснення адекватних змін .

К. Камерон і Р. Куїнн виділяють як параметри оцінки корпоративної культури не тільки комунікативні 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 [9].

Безпека корпоративного підприємництва не означає його функціонування без загроз. Для організації, як і людини, з моменту її створення та упродовж існування загрози є завжди. Вони можуть перешкоджати її життєздатності та розвитку, руйнувати цілісність ззовні чи зсередини.

Вони не тільки неминучі, але й до певної міри корисні, оскільки відіграють мобілізуючу роль, змушують організацію удосконалювати механізми захисту корпоративних інтересів. Загрози є визначальним елементом при формуванні й удосконаленні системи корпоративної безпеки, що і стимулює науковий пошук.

У своїх наукових працях корпоративну культуру як поняття та інструмент ефективного менеджменту підприємства розглядали такі зарубіжні й вітчизняні й науковці, як Т. Алексєєв, О. Біломістний, В. Гаєвський, Г. Дмитренко, Ю. Давидов, В. Кравченко, М. Коул, Т. Кицак, А. Маслов, Б. Мільнер, В. Нікіфоренко, М. Портер, Т. Пітерс, Г. Хаєт, Н. Фіщук, І. Ломачинська, С. Хенді, Г. Чайка, М. Чеплюк та ін. Проте потрібно зазначити, що питання корпоративної культури у взаємозв'язку з її впливом на конкурентоспроможність підприємств, та інструментів забезпечення безпеки корпоративного управління в кризових умовах, створених пандемією COVID-19, поки що не отримали достатнього й системного аналізу в наукових дослідженнях. Проблема взаємодії конкуренції та корпоративної культури до нашого часу є відкритою для розробки.

Мета і завдання дослідження. В даній роботі поставлено за *мету* розробити теоретичні засади і практичні рекомендації до ролі корпоративного управління (КУ) в бізнесі. Досягнення окресленої мети передбачає вирішення таких *завдань*:

- розглянути сутність понять «корпоративна культура»(КК) та «безпекова корпоративна культура»
- проаналізувати методи та інструменти забезпечення безпеки КУ ;

- визначити основні принципи побудови КУ в бізнесі;
- безпека персоналу в умовах пандемії COVID-19
- аналіз конкурентних переваг бізнесу на основі корпоративної

культури

Об'єктом дослідження є аспекти безпеки корпоративного управління.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства.

Методичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, присвячені проблемам безпеки корпоративного управління підприємств. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, офіційні дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, розміщені у мережі Інтернет, матеріали первинного обліку та статистичної звітності окремих підприємств.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у розробці методів та інструментів забезпечення безпеки корпоративного управління в кризових умовах, створених пандемією COVID-19, та управління фінансовою безпекою та фінансовими ризиками, що дає змогу застосувати системний підхід до управління фінансовою безпекою, мінімізувати вплив фінансових ризиків на діяльність підприємства та підвищити ефективність його фінансово-господарської діяльності

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення системи управління безпекою корпоративної культури в умовах карантину, внаслідок пандемії COVID-19.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення і висновки дослідження були оприлюднені на Міжвузівських науково-практичних конференціях «Молодь, освіта, наука 2020» (м. Первомайськ, 2020) в доповіді «Економіко-правові аспекти провадження підприємницької діяльності», та на Всеукраїнських економічних читаннях «Перспективи морської економічної діяльності в контексті індустрія 4.0» (м. Миколаїв, 2020) в доповіді «Формування корпоративної культури в рамках забезпечення економічної безпеки підприємства» (м. Миколаїв 2020)

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, і списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінок і містить 3 таблиці , 27 рисунка, список використаних джерел із 36 найменувань, що займає 3 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БЕЗПЕКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Трактування корпоративного управління на підприємстві та загрози його безпеці

Корпоративне управління являє собою різні механізми які тісно пов'язані між собою, а саме, економічні, соціально-психологічні, кожен з яких має особливі форми впливу на діяльність корпоративного підприємства, що відрізняє їх від інших механізмів управління.

Головним елементом усієї системи корпоративного управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останнє являє собою основну специфічну особливість управління персоналом.

Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять, як; трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал.

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції:

- 1) визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
- 2) визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- 3) організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;
- 4) контроль виконання запланованих заходів;
- 5) координація розроблених заходів.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи .

Цілями функціонування системи управління персоналом підприємства є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Методи корпоративного управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Вони поділяються на три основні групи:

- 1) адміністративні,
- 2) економічні,
- 3) соціально-психологічні .

Аспектами корпоративного управління є:

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);
- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);

- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

- педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.)

Серед, загальних принципів корпоративного управління виділяють:

- ✓ науковість,
- ✓ плановість,
- ✓ комплексність (системність),
- ✓ безперервність,
- ✓ нормативність,
- ✓ економічність,
- ✓ зацікавленість,
- ✓ відповідальність і т.п.

До часткових принципів управління персоналом належать:

- відповідність функцій управління цілям виробництва;
- індивідуалізація роботи з кадрами;
- демократизація роботи з кадрами;
- інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень;
- підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

Основним в управлінні персоналом є принцип підбору і розставлення кадрів по їх особистих і ділових якостях. Даний принцип передбачає:

- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу;

- чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
- ротацію кадрів;
- поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;
- забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей.

Основні завдання системи корпоративного управління безпеки підприємства:

- оцінка та аналіз основних ризиків підприємства;
- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;
- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами;
- протидія проникненню до віртуальної бази даних підприємства в злочинних цілях;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- безпека матеріальних цінностей підприємства;
- захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників;
- своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо підприємства і його співробітників з боку джерел зовнішніх погроз безпеки;
- виявлення, попередження й припинення можливої протиправної й іншої негативної діяльності співробітників підприємства;
- захист співробітників підприємства від насильницьких зазіхань;
- формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;

- формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
 - вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки підприємства;
 - здійснення постійного контролю за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, удосконалення її елементів.
- Рис.1.1

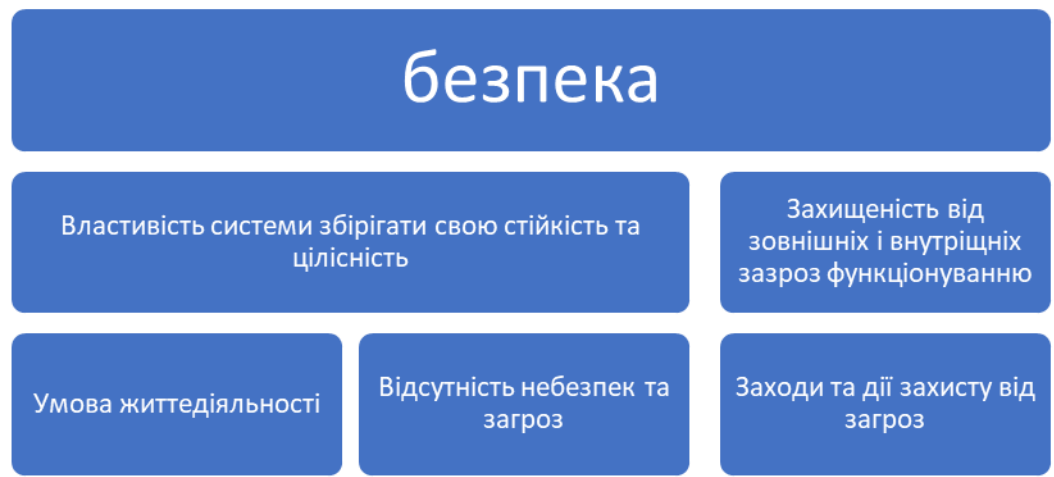


Рис.1.1 Безпека корпоративного управління

При кваліфікації того чи іншого негативного чинника у формі загрози слід враховувати такі особливості:

- по-перше, чинників ризику, небезпеки, загроз та інших деструктивних обставин, які можуть призвести до негативних наслідків на підприємстві, є незліченна кількість;
- по-друге, не можна вважати загрозою економічній безпеці підприємства будь-яку дію, яка має негативні наслідки;
- по-третє, потенційні чи реальні дії, які можуть кваліфікуватися як загрози, свідомо спрямовані на незаконне одержання певної вигоди від економічної та

корпоративної дестабілізації та нанесення збитку суб'єктові підприємництва;

- по-четверте, загрози припускають порушення чинного законодавства, що регулює різні сфери діяльності і, як правило, мають протиправний і корисливий характер тощо.

Отже, не всі негативні чинники можна кваліфікувати як загрози. Основною ознакою загрози є потенційні чи реальні втрати, що можуть викликати небезпеку для корпоративної системи .

Якщо дія будь-якого внутрішнього чи зовнішнього чинника, що не завдає збитків, буде сприйматися корпоративною системою як загроза, то це відволікатиме зайві трудові, фінансові, технічні та інші ресурси.

Тому до загроз необхідно відносити лише чинники, які формують зміст відносин у сфері корпоративної безпеки.

Таким чином, загроза – це дія дестабілізуючих природних і суб'єктивних чинників, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією, порушенням законів і норм, які можуть спричинити потенційні або реальні втрати, що здатні викликати небезпеку для корпоративної системи.

Небезпека – це деструктивні граничні зміни в корпоративній системі, спричинені реальними втратами, пов'язаними з реалізацією загрози.

Загрози можна класифікувати за певними ознаками(табл.1.1):

- за місцем виникнення (внутрішні, зовнішні);
- за ступенями важкості спричинених ними наслідків (низького, середнього, високого);
- за ступенем імовірності;
- за впливом на стадії підприємницької діяльності (організації, функціонування, завершення);

- за суб'єктами загроз (з боку кримінальних структур, несумлінних конкурентів, контрагентів, власних співробітників);
- за об'єктами зазіхань (персонал, матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси, корпоративні відносини).

Табл.1.1 Класифікація загроз

Класифікаційна ознака	Види загроз
Безпосередність впливу	Прямі непрямі
Ступень сформованості	Реальні потенційні
тривалість	Тимчасові постійні
Можливість предбачення	Прогназовані непрогназовані
Ступень суб'єктивного сприйняття	Неусвідомленні Уявні адекватні
Джерела виникнення	Зовнішні внутрішні
Можливість виявлення	Явні приховані

Основною причиною виникнення загроз є інтерес зацікавлених сторін до підприємництва. У зв'язку із цим важливо постійно відстежувати, ідентифікувати та нейтралізувати потенційні загрози.

При побудові системи управління корпоративною безпекою для дослідження загроз варто використовувати елементи методики аналізу зацікавлених сторін та SWOT-аналіз.

Когнітивний підхід — підхід, при якому корпоративна культура розглядається як окремий набір правил, вірувань, знань, засвоєних членами компанії в ході представлення зовнішніх соціальних та службових взаємозв'язків. Шаблони поведінки в організації при даному підході засновані на спільній трудовій діяльності працівників. Управління культурою здійснюється шляхом проведення різних форм навчання, тренінгів, інформування персоналу і т. д.

Таким чином вирішуються проблеми недостатнього знання і розуміння працівниками логіки економічної поведінки організації і засвоєння ними ціннісних орієнтацій, якими живе колектив. [12].

Систематичний підхід — підхід, заснований на виборі як основного культурного визначника організаційного клімату, який, з одного боку, формується під впливом об'єктивних властивостей організації (стилю керівництва, місії організації тощо), а з іншого боку, характеризується станом психологічного середовища, тобто закріпленням у свідомості працівників комплексів суб'єктивних вражень і думок. При цьому домінуюча культура визначається або через зразки службової поведінки, комунікації та відношення до матеріальних засобів членів організації, або на основі існуючих вірувань, цінностей і об'єднують людей в колектив[13].

Погоджуючись з поглядами науковців можна стверджувати, що ефективне корпоративне управління на підприємстві позитивно впливає на нього, створюючи значні переваги для його функціонування у конкурентному ринковому середовищі.

Згідно з теорією зацікавлених сторін, стратегічне управління фірмами приватного сектору може бути набагато ефективнішим і результативнішим, якщо менеджери почнуть враховувати корпоративні інтереси різних зацікавлених сторін. Тільки у злагодженій багатовекторній корпоративній політиці управління можна знайти

відповідь на загрози, які створює сучасне ринкове середовище, що прямує до глобалізації й невизначеності [7].

При цьому слід зважати на те, що загрози, пов'язані із недоліками і прорахунками самого підприємства при взаємодії із суб'єктами зовнішнього й внутрішнього середовищ, також можуть призвести до виникнення загроз.

На мою особисту думку потрібно враховувати такі види загроз:

- Це низький рівень організації роботи з конфіденційними документами (фінансовими, цивільно-правовими, технічними, електронними носіями інформації тощо);
- низький рівень внутрішньогосподарського контролю за здійсненням фінансово-господарських операцій, веденням бухгалтерського обліку матеріальних цінностей і грошових коштів, складанням бухгалтерської та іншої документації фірми, що безпосередньо сприяють вчиненню корисливих злочинів на підприємстві;
- порушення фінансового, податкового, господарського законодавства, що виражається у приховуванні отриманих доходів, веденні подвійної бухгалтерії, здійсненні фіктивних господарських операцій;
- порушення фінансової дисципліни у розрахунках із постачальниками та партнерами, затримка у виплаті заробітної плати працівникам, що може призвести до розірвання укладених угод і судових позовів; незадовільний стан забезпечення збереження матеріальних цінностей, грошових коштів і відомостей, що становлять комерційну, банківську та іншу таємницю;
- низький організаційний рівень захисту комп'ютерних систем від несанкціонованого доступу тощо.

- шпигунство (таємне спостереження за співробітниками фірми, зараження комп'ютерних програм вірусами, засилання агентів, копіювання комп'ютерних програм, підслуховування переговорів тощо);
 - *незаконні дії конкурентів* –
 - переманювання співробітників фірми, які володіють комерційною таємницею на більш високі посади,
 - прямий підкуп співробітників фірми представниками конкурентів,
 - компрометація керівників та окремих співробітників,
 - укладання фіктивних цивільно-правових угод,
 - паралізація діяльності фірми з використанням повноважень державних органів, засобів масової інформації,
 - погрози фізичних розправ над співробітниками фірми та їхніми близькими, аж до їх усунення,
 - пограбування,
 - розбійних нападів тощо.

Також треба враховувати Корупцію у владних структурах:

- можливість впливу через працівників різних контролюючих органів,
- податкової служби,
- адміністрації;
- неправомірні дії працівників правоохоронних органів безпідставне проведення перевірок;
- неправомірне вилучення документів, у тому числі тих, які містять комерційну таємницю) тощо.

Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного і важкого стану.

1.2. Сутність понять «корпоративна культура» та «безпекова корпоративна культура»

Корпоративна культура (у наукових джерелах також використовується термін організаційна культура) притаманна будь-якій організації незалежно від того, якою діяльністю вона займається, якими є її розміри, потенціал.

Під «корпоративною культурою» розуміються правила і норми поведінки, базовані на матеріальних і духовних цінностях, культурних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей

підприємства.Рис.1.2



Рис.1.2.Модель корпоративної культури

Тобто корпоративна культура - це сукупність моделей поведінки, які набуті, засвоєні організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і поділяються більшістю членів організації [1] Культура організації характеризує поведінку її членів, методи вирішення проблем, ставлення до зовнішнього впливу, швидкість і спосіб реагування на обставини, що змінюються, підходи до вирішення конфліктних ситуацій.

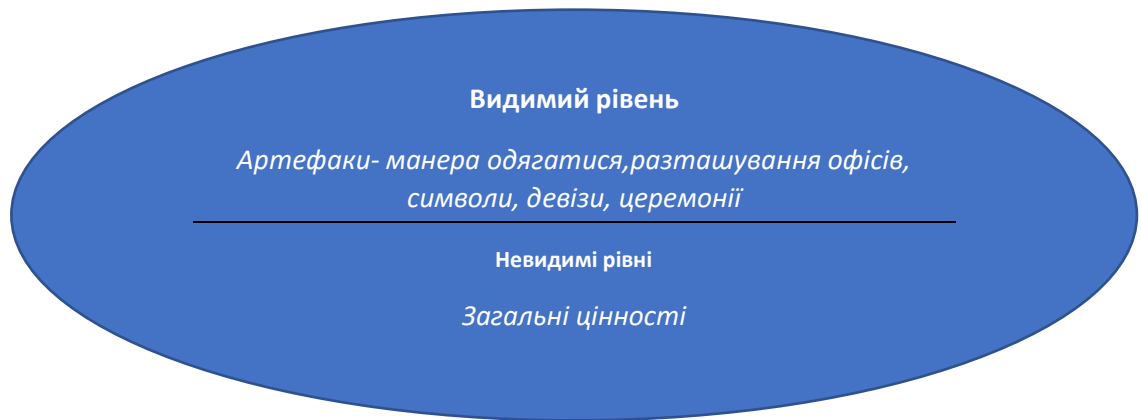


Рис.1.3 Рівні корпоративної культури

Основним елементом корпоративної культури є цінності, тобто те, що керує поведінкою людей, визначаючи, що правильно, а що неправильно, що добре, і що погано.

Умовою прийняття цінностей є практична участь працівника в її реалізації.

Виявляються цінності у формі певного способу мислення та правил і норм поведінки.

Корпоративна культура:

– це система цінностей, які сформовані та підтримуються членами колективу, виявляються у формі певного способу мислення та правил і норм поведінки, що дає змогу зберігати цілісність організації ;

— це, перш за все, система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації (Е.Шейн)[11];

– це певний фон діяльності організації, який сприяє посиленню вектора результативності залежно від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації, що особливо виявляється при динамічних змінах структури чи роду діяльності.

Цей фон включає в себе сукупність колективних базових уявлень учасників діяльності організації. Корпоративна культура це(рис.1.4):

- культура управління;
- ідеологія організації;
- культура взаємин із зовнішнім середовищем;
- культура виробництва;
- культура праці;
- символіка;
- цінності;
- культура соціально-трудових відносин;
- правила і норми поведінки.



Рис.1. 4 Складові корпоративної культури

Функції корпоративної культури:

1. Інформаційна – полягає в передачі соціального досвіду.

2. Пізнавальна – націлена на пізнання і засвоєння принципів культури на стадії адаптації працівника до організації і, таким чином, сприяє його включенню у життя колективу.

3. Нормативна, адже культура встановлює норми прийнятної поведінки в організації.

4. Регулююча, за допомогою якої відбувається порівняння реальної поведінки людини або групи до прийнятої в організації нормами.

5. Ціннісна (змістоутворююча) – культура також впливає на світогляд людини.

6. Комунікативна, так як через цінності, прийняті в організації, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння працівників та їх взаємодія.

7. Охоронна – культура служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій.

8. Інтегруюча – прийняття корпоративної культури формує спільність людей і вони відчують себе частиною єдиної системи.

9. Заміщуюча – сильна культура дозволяє знизити потік формальних наказів і розпоряджень.

10. Мотиваційна – прийняття культури зазвичай створює додаткові можливості для людини і навпаки.

11. Освітня і розвиваюча – оволодіння культурою створює додаткові знання і позитивно впливає на її діяльність.

12. Управління якістю – з плином часу в культурі залишаються найбільш ефективні складові, а всі негативні зникають.

13. Формування іміджу фірми – клієнти, відвідувачі та інші контрагенти не знайомі з офіційними документами, вони бачать зовнішню сторону фірми

Корпоративна культура підприємства має тісний зв'язок з управлінням кадрами.

Кожна функція управління (підбір, мотивація і оцінка роботи кадрів, формування груп) пов'язана із завданням корпоративної культури – надавати працівнику важливу саме для нього, актуальну, повну та прозору інформацію, яка стосується чинних та запланованих починань (заходів) підприємства, його місії та стратегій.

Корпоративна культура тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою.

Етика – це розділ філософії, що вивчає феномен моралі, тому взаємозв'язок корпоративної культури із етикою простежується через мораль, яка виконує функцію регулятора поведінки людини і суспільства через систему норм, загальноприйнятих правил.

Ці норми встановлюються суспільною думкою, а в межах окремої організації вони визначаються ідеологією управління, організаційною культурою.

Корпоративна етика – це сукупність етичних правил, що містяться в документах, прийнятих добровільно представниками будь-якої професії, галузі, громадського об'єднання й обов'язкові для виконання особами, що є членами об'єднання, що прийняла цей документ .

Етична норма, на відміну від норми правової, не спричиняє санкцій, якщо порушення етичних вимог не переростає в правопорушення. Етичні норми містять рекомендаційний характер .

Основна відмінність між правовою й етичною нормою полягає в тому , що норма забезпечується державним принципом, а етична – громадським, корпоративним впливом і має за мету підтримку високоморального клімату в суспільстві.

Взаємозв'язок корпоративної культури і організаційної поведінки лежить в площині формування спільних законів поведінки і відносин між індивідом, групою і організацією.

Організаційна поведінка є зовнішнім проявом організаційної культури, її наслідком.

В такому разі корпоративну етику можна представити як систему з двома підсистемами.(рис.1.5)



Рис.1.5.Структура корпоративної культури та її складові.

Перша підсистема - це моральні та етичні цінності організації та її пріоритети в розвитку.

Друга підсистема - це норми і правила поведінки співробітників організації в формальних і неформальних ситуаціях.

На підприємствах корпоративна етика базується на таких принципах.

Принцип корпоративної етики – правило діяльності в системі норм моральної поведінки суб'єктів корпоративної етики при виконанні ними своїх обов'язків.

1.Якщо на підприємстві не було чітко сформульованих правил корпоративної етики, то це неминуче призводить до відсутності певної відданості своєму підприємству, що негативно позначається і на роботі конкретних членів колективу, і на прибутку всього підприємства в цілому.

Взагалі, передача конфіденційної інформації конкуруючому підприємству практично є етичною нормою, адже співробітник не

зобов'язаний піклуватися про те суспільство, членом якого не є. В зв'язку з цим, введення правил корпоративної етики дозволяє людині відчувати себе не просто гвинтиком у виробничій машині, не інструментом, за допомогою якого хтось «робить гроші», а повноправним членом колективу, майже членом сім'ї.

2. Корпоративна етика допомагає обумовлювати колективні принципи поведінки (турботу про загальні інтереси організації і кожного співробітника окремо, забезпечення зростання цінностей організації, дотримання норм ділового спілкування, створення і підтримка ділового іміджу та бездоганної репутації організації, підтримка загальної стратегії і пріоритетів організації, невикористання іміджу організації на шкоду їй в особистих).

3. Корпоративна етика сприяє етичним принципам службових відносин. Про це свідчать такі заходи: співробітники організації зобов'язанні з повагою ставитися до всіх людей, вони повинні виконувати свої обіцянки, проявляти терпимість до чужої думки, дотримуватися ввічливості і коректності, не втручатися в особисте життя іншої людини без її особистого прохання тощо.

4. Над правилами, що прописані в корпоративному кодексі для співробітників, домінують правила, встановлені для самої організації. До них відносять: побудова відносин з клієнтами та партнерами виключно на правовій основі, повна відповідальність за якість своєї продукції та виконання договірних зобов'язань, створення та підтримка взаємовигідних відносин з постачальниками і споживачами.

Взагалі основу норм корпоративної етики становлять цінності. Цінності проявляють себе як відносно загальні переконання та визначають, що правильно і що неправильно й встановлюють загальні переваги людей.

Цінності поділяють на позитивні та орієнтують людей на такі зразки поведінки, що підтримують досягнення стратегічних цілей

організації, але можуть бути і негативними, які зменшують ефективність організації в цілому.

1. Позитивні цінності ґрунтуються на таких гаслах:

- робота може бути виконана на «відмінно»;
- у суперечці народжується істина;
- інтереси споживача понад усе;
- успіх компанії – це мій успіх;
- настрій на взаємодопомога і підтримка хороших відносин з колегами;
- не конкуренція, а співпраця в роботі для спільної мети.

2. Негативні цінності базуються на таких гаслах:

- начальству довіряти не можна, довіряти можна тільки друзям;
- ти начальник – я дурень, я начальник – ти дурень;
- не висовуйся; – добре працювати – це не найголовніше в житті;
- всієї роботи не переробити .

Корпоративна культура змінюється дуже повільно, але керівник, маючи владу, може на неї впливати. Нерозуміння керівником сутності культури і того, що їй властива повільна динаміка, може призвести до виникнення проблем.

Дуже часто керівник, діагностуючи їх, як проблеми з окремими людьми, поведінка і реакції яких не відповідають його очікуванням. Однак насправді він має справу з культурою організації. Спроба різкої зміни культури викликає у людей відчуття, що ламається організація, яка до цього, на їхню думку, ефективно функціонувала. Основне призначення корпоративної культури полягає у зміцненні внутрішньої цілісності організації.

Це пояснюється тим, що безпека є первинною потребою людини, внаслідок чого виникає необхідність у її задоволенні. У цьому процесі визначальну роль виконує безпекова культура, котра має формуватися як складова корпоративної культури.

Безпекова корпоративна культура – це складова корпоративної культури, яка виявляється у формі безпекового мислення як цінності та безпекової поведінки як норми у відносинах для збереження цілісності організації.

1.3. Методи та інструменти забезпечення безпеки корпоративного управління

Метод – це спосіб, що охоплює певний алгоритм дій. У безпековій діяльності методи потрібні для виконання її видових функцій.

Методи безпекової діяльності – це способи, за допомогою яких реалізуються засоби безпеки у межах виконання відповідних видових функцій безпеки. Тобто, методи безпеки переводять засоби безпеки зі статичного стану в динамічний.

Наприклад, відеокамера як засіб може бути використана лише за умови, якщо у безпековій діяльності застосовуватиметься метод відеоспостереження.

Методів безпекової діяльності може бути багато. Проте до безпекових їх можна віднести лише тоді, коли їхнє використання дозволяє отримати інформацію про загрози й небезпеки, попереджувати виникнення чи реалізацію загроз, або припиняти негативну дію загроз, ліквідовувати їх негативні наслідки.

Методи, які можуть використовуватися у безпековій діяльності можна об'єднати в такі групи:

- 1) адміністративно-організаційні;
- 2) інформаційно-аналітичні;

- 3) економічні;
- 4) правові;
- 5) технічні;
- 6) соціально-психологічні.

Адміністративно-організаційні методи – група методів, які використовуються для впорядкування безпекової діяльності у логічно структуровану та створення відповідного організаційного механізму забезпечення безпеки соціальної системи.

Інформаційно-аналітичні методи – це група методів, що передбачають механізми збору, обробки й аналізу інформації та дають змогу кваліфікувати дестабілізуючі чинники у загрози чи небезпеки, а також визначати рівень безпеки організації.

Економічні методи – це методи, які дозволяють оцінювати економічний стан соціальної системи погляду безпеки, ідентифікувати загрози економічного характеру, припиняти дію загроз чи небезпек і ліквідовувати їх наслідки, відновлювати втрати.

Правові методи – це способи юридичного й судового захисту корпоративних інтересів соціальної системи та формування нормативно-правових документів, які регламентують її внутрішню діяльність, зокрема з питань безпеки. Ці методи формують правові механізми безпекової діяльності, організації її у формі системи безпеки.

Технічні методи – це способи технічного захисту засобів обчислення інформації, телекомунікаційних мереж та технологій виробництва. Наприклад, відеоспостереження, підслуховування за допомогою так званих «жучків», криптологічний захист інформації тощо.

Соціально-психологічні методи – способи психологічного впливу на потенційні чи конкретні особи (джерела) з метою отримання інформації про можливі загрози, їх попередження чи припинення.

Наприклад, переконання позичальника добровільно повернути борг, не доводячи справу до суду.

Інструменти забезпечення безпеки – це можливості матеріального і нематеріального характеру, за допомогою яких здійснюється безпекова діяльність. У підсумку вони впливають на самодостатність та стійкість соціальної системи.

Цікавим є те, що деякі сили одночасно можуть використовуватися і як інструменти безпеки. Відтак особи, які здійснюють фізичну охорону підприємства, або супроводження вантажів (будучи силами забезпечення безпеки), окрім застосування таких засобів охорони як зброя, спеціальні пристрої, мають право застосовувати власну фізичну силу для затримання порушників. У цій якості вони виступають засобом забезпечення безпеки.

Інструменти безпеки, що можуть використовуватися суб'єктами і силами безпеки, існує безліч.

Методами забезпечення безпеки корпоративного управління є:

1. Підбір кадрів. Претенденти (особливо досвідчені) 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 (чи невизначеність) функцій на певній посаді; про межі відповідальності та повноважень; про наявність (чи відсутність) норм праці та ін.

2. Мотивація та оцінка працівників. По-перше, праця кожного повинна завершуватися справедливою винагородою. По-друге, кожен працівник очікує, що додатково його оцінять і в інший спосіб: будуть сприймати його індивідуальність, розуміти тимчасові проблеми (у т.ч. сімейні), сприятимуть саморозвитку (не лише пов'язаному із спеціальністю).

3. Формування груп. Мудрі керівники сприяють створенню на підприємстві груп за інтересами, завдяки чому мають можливість краще пізнати свій персонал. З іншого боку, маючи колег-однодумців і можливість розвивати свої інтереси, працівники стають більш прихильні до підприємства, у них формується почуття єдності («ти не один»), розвиваються навички командної роботи.

4. 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 (про підприємство і його пропозицію) – зростання обсягів продажу – зростання економічних показників підприємства і оплати.

З вище наведеного на мою думку основними групами для протидії загрозам є:

1. Технічні засоби. Це системи сигналізації, контролю, різноманітні автоматичні та механічні пристрої тощо. Наприклад, відеокамери, засоби перевірки автотранспорту на наявність вибухівки, комп'ютерні програми та програмні продукти, спеціально обладнані автомобілі тощо. Вони використовуються для виключення можливості здійснення крадіжок, знищення матеріальних цінностей, проникнення в інформаційні системи, викрадення персоналу тощо.

2. Технологічні інструменти – це засоби, що забезпечують унікальність продукту або послуги, унеможливають його копіювання чи підробку. Такими засобами можуть бути: технології виробництва, голографічний захист та ін.

3. Економічні інструменти – економічні відносини з державними структурами, юридичними і фізичними особами з метою забезпечення конкурентоспроможності, а також фінансовоматеріальні ресурси – гроші, цінні подарунки та ін., які використовуються здебільшого під час

отримання інформації через агентурні джерела та зв'язки в органах влади, контрольних органах у цілях детективної діяльності та забезпечення безпеки.

4. Правові інструменти – це засоби, які містять правові механізми безпекової діяльності у вигляді законів та нормативноправових документів.

Безпекова діяльність – форма активного ставлення суб'єктів безпеки до безпекової дійсності, зміст якого полягає у проведенні в ній відповідних змін на основі засвоєння та розвитку безпекової культури. Тобто це діяльність, спрямована на протидію загрозам з метою захисту корпоративних інтересів, збереження цілісності процесів чи системи та сприяння її розвитку на основі засвоєння та розвитку безпекової культури. За змістом безпекова діяльність має комплексний характер, що дає змогу володіти відповідною інформацією оперативного і аналітичного характеру про загрози, на основі якої попереджати їх виникнення чи реалізацію. У випадках настання загрози – ліквідовувати її, після реалізації – відновлювати втрати, цілісність процесів чи об'єктів.

Відтак безпекова діяльність корпоративного управління структурно містить три складових механізми (рис.1.6):

- а) інформаційно-оперативні;
- б) попереджувально-профілактичні;
- в) ліквідаційно-відновлювальні.

На практиці кожний з цих механізмів безпекової діяльності реалізується через низку видових функцій безпеки (видів безпекової діяльності), які містять відповідні методи і засоби.

Водночас логіка послідовності цього процесу технологічно має такий вигляд: конкретний механізм безпекової діяльності реалізується через видові функції безпеки, кожна з яких, своєю чергою, виконується шляхом використання відповідних методів і засобів.



Рис.1.6. Складові безпекової діяльності

Таким чином кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Безпека КУ підприємства - це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому.

Тому останнім часом усе більше уваги приділяється проблемам корпоративного управління на підприємстві та своєчасному виявленні загроз його безпеці. При цьому під «корпоративною культурою» розуміються правила і норми поведінки працівників, базовані на матеріальних і духовних цінностях в напрямку досягнення цілей підприємства. Важливу роль відіграють методи та інструменти забезпечення безпеки корпоративного управління.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНЮВАННЯ РОЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЗАБЕСПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Корпоративна культура як елемент фінансово-економічної безпеки бізнесу

Фінансово-економічна безпека підприємства – це особливий стан його корпоративних ресурсів (персоналу, інформації, технологій) і підприємницьких можливостей, завдяки яких гарантується найбільш ефективне їхнє використання, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (економічна криза, пандемія та інші загрози), стабільне функціонування та стійкий розвиток.

Важливо зазначити, що основним гарантом успіху та результативної діяльності підприємства є високоякісний та конкурентоспроможний персонал. Якщо буде створено відповідний мікроклімат та атмосфера в колективі, здійснюватимуться заходи для навчання та розвитку персоналу, що сприяють підвищенню якості робочої сили.

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 збереження конкурентоспроможності компанії на ринку.

Під організацією управління фінансово-економічною безпекою підприємства слід насамперед розуміти формування його організаційної структури (визначення складу суб'єктів управління та їхніх взаємозв'язків) та розподіл завдань, повноважень, відповідальності між окремими ланками управління.

Організаційну структуру управління фінансово-економічною безпекою підприємства визначають як склад, взаємозв'язки та субпідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління фінансовоекономічною безпекою підприємства.

Організаційне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою – це взаємопов'язана сукупність внутрішніх функціональних служб та підрозділів підприємства, які здійснюють розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень, що забезпечують захист його фінансово-економічних інтересів.

Зазвичай суб'єкти малого підприємництва починають зазнавати фінансових втрат вже на 2-3 місяць фінансової кризи. Великих збитків мале підприємництво зазнало від запровадження карантину внаслідок COVID-19. Так, за даними Спілки українських підприємців України у кризовий березень 2020 року збанкрутіли і закрили свій бізнес приблизно 6% суб'єктів малого підприємництва, що є величезною проблемою для держави.

Третина власників бізнесу (переважно мікро-), заявляють про падіння доходів на 90-100% за березень - квітень 2020 року. Ці ж підприємці вже звільнили до 50% штату співробітників. Власники малого та середнього бізнесу констатують факт зменшення доходів на 25-50% порівняно з докарантинним періодом і вже звільнили від 10 до 25% працівників. Для порівняння, втрати прибутків великих підприємств становлять 10-25%, там прогнозується скорочення штату на 25% до кінця обмежувальних заходів.

Крім того, склалося додаткове навантаження на державу щодо соціальних виплат та відбулося погіршення криміногенної ситуації через те, що багато громадян опинились без доходу. За прогнозами, у разі якщо карантин буде продовжено, 51% суб'єктів малого підприємництва – це

мікро та малий бізнес, зможуть працювати не більше 1 місяця, 2–3 місяця – 25%, 4–6 місяців – 4% до 1 року – 1%.

У той же час, функціонування малого підприємництва має багато переваг. Зокрема, такі суб'єкти швидко прилаштовуються до зміни кон'юнктури ринку, економічних і політичних перетворень в державі.

Суб'єкти малого підприємництва максимально реагують на появу нових потреб споживача та їх зміну, оскільки зазвичай їхня діяльність відбувається у сфері послуг, саме від якості їхньої роботи залежить комфорт нашого життя.

Мале підприємництво визначає темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику ВВП. Мале підприємництво дає можливість “економити” державі на соціальних виплатах по безробіттю, на створенні та облаштуванні нових робочих місць- якщо особа вирішує стати підприємцем, всі фінансові питання по своєму забезпеченню, оснащенню, придбанню необхідного обладнання та організації бізнес-процесів, лягають на плечі саме суб'єкта малого підприємництва. В умовах пандемії МСБ може швидше закрити фізичні магазини, перевівши їх в он-лайн простір.

Усі вище перераховані факти вказують на необхідність організації ефективної державної підтримки, в тому числі і фінансової, суб'єктів малого підприємництва, створення сприятливих умов та здорового конкурентного середовища, сприятливого інвестиційного, інноваційного, податкового та цінового режиму та забезпечення дієвого захисту державою під час фінансових криз.

Для підтримки бізнесу та зниження податкового навантаження на час дії карантину в законодавство внесено наступні зміни:

- ✓ Звільнення від нарахування та сплати плати за землю, яка використовується в господарській діяльності, податку на нерухомість за житлові приміщення за березень

- ✓ Обмеження застосування більшості штрафів за порушення податкового законодавства
- ✓ Мораторій на проведення документальних та фактичних перевірок (виключення – перевірки щодо відшкодування ПДВ)
- ✓ Дозвіл фізичним особам-підприємцям тимчасово не заповнювати книгу обліку доходів
- ✓ Відтермінування введення РРО для всіх категорій платників податків за спрощеною системою
- ✓ Збільшення лімітів річного доходу для ФОП 1, 2 та 3 груп
- ✓ Звільнення від сплати ПДВ при ввезенні товарів, необхідних для боротьби з коронавірусом
- ✓ Спрощення системи обліку продукції та впровадження нульової ставки акцизного податку для державних підприємств, які виробляють дезінфектори на основі спирту
- ✓ Припинення оскаржень рішень контролюючих органів
- ✓ Врахування без обмежень витрат платників ПДВ на передачу, в якості внеску в боротьбу з коронавірусом, установам охорони здоров'я медикаментів, ліків, обладнання тощо

Надання органам місцевого самоврядування права приймати рішення про зміну ставок єдиного податку.

Дію податкових преференцій продовжено до закінчення карантину. [28].

Головними чинниками, які визначають організаційну структуру управління фінансово-економічною безпекою в умовах фінансово-економічної кризи на підприємстві, є:

- вид економічної діяльності підприємства;
- організаційно-правова форма підприємства;

- характеристики ринку, на якому діє підприємство (рівень та методи конкуренції, особливості попиту тощо) та його ринкова позиція (частка ринку, рівень конкурентоспроможності та ін.);
- обсяг фінансово-економічної діяльності підприємства;
- головні види фінансово-економічної діяльності підприємства;
- досягнутий рівень фінансово-економічної безпеки;
- наявність та кількість регіональних відділень;
- кількість та професійно-кваліфікаційний рівень працівників;
- можливість фінансового забезпечення функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- стиль керівництва (менеджменту);
- погляди власників (керівників) на необхідність та принципи побудови системи управління фінансово-економічною безпекою та інші.

Отже, організаційна функція передбачає формування системи управління фінансово-економічною діяльністю підприємства, установи, організації на основі прямих та зворотних зв'язків між керуючою та керованою системами.

Організаційна структура управління фінансово-економічною безпекою підприємства повинна відповідати певним принципам. Такими принципами є:

- 1) адаптивність (здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі);
- 2) гнучкість, динамізм (здатність швидко реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища);

3) адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи;

4) спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);

5) оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

6) оперативність (недопущення незворотніх змін у керованій системі за час прийняття рішення);

7) надійність (гарантованість достовірності передавання інформації);

8) економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);

9) простота (легкість розуміння та пристосування до даної форми управління та участі у реалізації мети організації).

Всі принципи формування організаційної структури управління ФЕБ підприємства інтегруються в цінності компанії, які взаємопов'язані і вибудовуються в певну ієрархію .(рис.2.1)

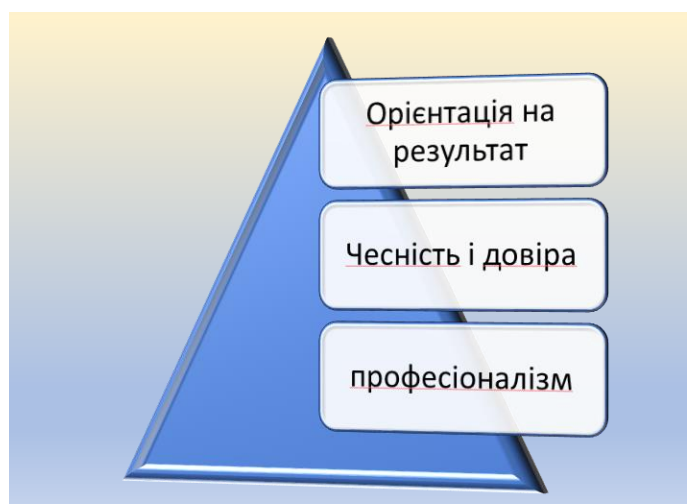


Рис.2.1 Цінності компанії

Можна виділити два принципові підходи до організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

- без створення спеціалізованого підрозділу;
- зі створенням спеціалізованого підрозділу.

Якщо на підприємстві не створений спеціалізований підрозділ (відділ, служба) фінансово-економічної безпеки, функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства виконуються його:

- 1) власником чи керівником (якщо обсяги фінансовоекономічної діяльності невеликі);
- 2) організаційними структурними одиницями: фінансовоекономічним відділом (діагностика фінансового стану, нейтралізація фінансових ризиків тощо)
- 3) маркетинговим відділом Служба (відділ) фінансово-економічної безпеки підприємства – це штатний структурний підрозділ підприємства, який підпорядковується безпосередньо його першому керівникові (власнику) і організовує у взаємодії з іншими структурними підрозділами (а також за необхідності, органами державної влади та управління, іншими зовнішніми суб'єктами) розроблення, реалізацію та контроль виконання заходів щодо захисту фінансово-економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Структура служби фінансово-економічної безпеки підприємства може бути різною. На невеликих та середніх за обсягами фінансово-економічної діяльності підприємствах служба фінансово-економічної безпеки може складатися з двох підвідділів: аналітичного та оперативної роботи (рис. 2.2).

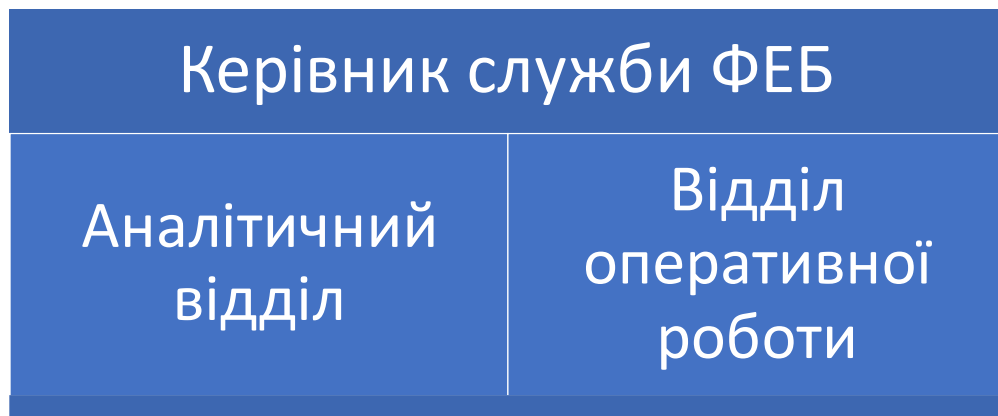


Рис.2.2 Підрозділи фінансово-економічної безпеки підприємства

Аналітичний відділ:

а). організовує збір інформації з відкритих джерел, формує інформаційні масиви і баз даних управління фінансово-економічною безпекою підприємства;

б). аналізує та оцінює рівень фінансово-економічної безпеки підприємства; дані моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

в). ідентифікує, класифікує загрози фінансово-економічній безпеці підприємства;

г). розробляє рекомендації щодо стратегії фінансово-економічної безпеки, заходів захисту фінансово-економічних інтересів підприємства, вдосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Оперативний відділ:

- здійснює моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- організовує збір інформації з закритих джерел;
- реалізує конкретні заходи захисту об'єктів фінансовоекономічної безпеки підприємства та його фінансово-економічних інтересів;
- контактує та взаємодіє у разі потреби з суб'єктами зовнішнього мікросередовища підприємства.

На середніх та великих за обсягами фінансово-економічної діяльності службах фінансово-економічної безпеки структура служби ФЕБ складається з окремих відділів (секторів), які забезпечують виконання певних функцій управління або захист об'єктів безпеки (рис. 2.2):

- відділ (сектор) інформаційно-аналітичного забезпечення;
- відділ (сектор) захисту комерційної таємниці та інтелектуальної власності має здійснюватися в тісному співробітництві із найманими експертами
- відділ (сектор) охорони;
- відділ (сектор) спеціального документообігу;
- відділ (сектор) оперативної роботи;
- відділ (сектор) розвідки та контррозвідки у разі потреби проводить конкурентну розвідку та контррозвідку;
- веде облік та виконує аналіз намагань порушення фінансово-економічних інтересів підприємства.

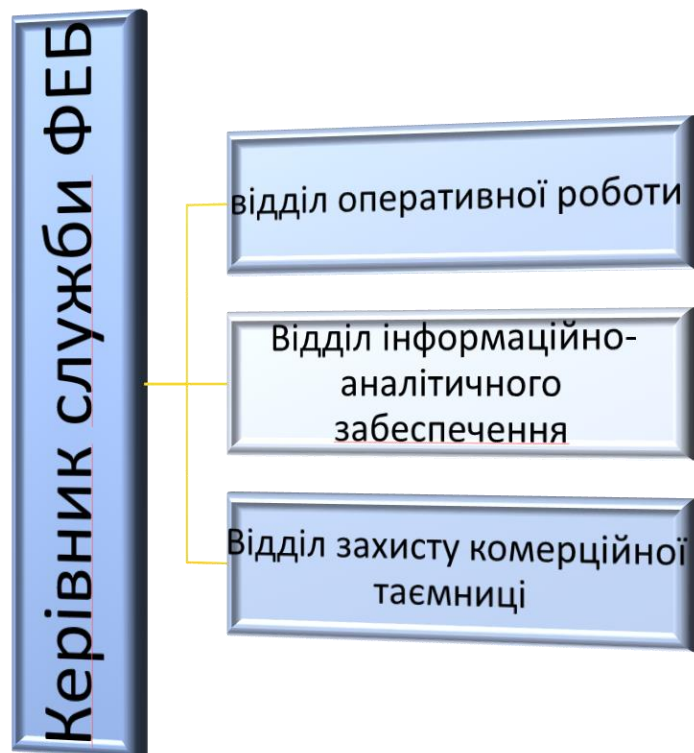


Рис.2.3Можлива організаційна структура служби ФЕБ на
середніх та великих підприємствах

Відділ (сектор) охорони забезпечує:

- охорону будівель та приміщень, обладнання та майна, керівництва та персоналу, заходів, що проводить фірма, перевезень матеріально-технічних цінностей,

фінансових коштів;забезпечує контроль відвідувачів та транспорту.

Відділ (сектор) інформаційної безпеки:

- забезпечує збереження комерційної таємниці та інтелектуальної власності підприємства;
- виявляє технічні канали витоку інформації;
- контролює доступ до конфіденційної інформації;

забезпечує технічний захист інформації підприємства Відділ (сектор) інформаційної безпеки:

- забезпечує збереження комерційної таємниці та інтелектуальної власності підприємства;
- виявляє технічні канали витоку інформації;
- контролює доступ до конфіденційної інформації;
- забезпечує технічний захист інформації підприємства.

Відділ (сектор) оперативної роботи:

- у разі потреби проводить конкурентну розвідку та контррозвідку; веде облік та виконує аналіз намагань порушення фінансово-економічних інтересів підприємства;

- взаємодіє з правоохоронними органами, державними органами та іншими суб'єктами зовнішнього середовища з питань фінансово-економічної безпеки.

На таких підприємствах діяльність служб контролінгу має зосереджуватися у трьох напрямках:

– впровадження (або підвищення ефективності функціонування) системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ та забезпечити адекватні заходи для їх подолання;

– розробка ефективної санаційної концепції та плану санації, що має здійснюватися в тісному співробітництві із зовнішніми експертами;

– контроль за реалізацією плану санації та своєчасне виявлення відхилень, додаткових ризиків та шансів з відповідним коригуванням плану.

Контролінг є підсистемою фінансового управління, він забезпечує керівництво підприємства інформацією для координації, організації та регулювання об'єктів фінансового менеджменту. Фінансовий контролінг виконує наступні основні завдання:

– збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації, яка стосується об'єкта контролінгу;

– виявлення та ліквідація «вузьких місць» на підприємстві; – моніторинг стратегій та нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін);

– контроль та аналіз ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розробка заходів щодо їх зниження;

– виявлення резервів зниження собівартості продукції;

– фінансовий контроль діяльності підприємства та повноти ведення бухгалтерського обліку, операційного та адміністративного контролю;

– розробка фінансової стратегії розвитку підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності;

– аналіз відхилень фактичних показників від запланованих та вироблення на цій основі пропозицій щодо корегування планів або усунення перешкод на шляху їх виконання.

Аналізую статистичні данні, в Україні зростає безробіття:

- так, в поточному жовтні безробітних в країні налічується на 62% більше, ніж в тому ж місяці 2019 го.

Такі високі цифри обумовлені не тільки зупинкою виробництв і скороченням персоналу підприємств:

- через пандемію сотні працюючих за кордоном українців повернулися на батьківщину і встали на облік в службу зайнятості. За час пандемії безробіття зросло на 32%. (рис.2.4)

В Україні внаслідок запровадження карантину зупинили роботу близько 600-700 тисяч підприємців, малих підприємств сфери послуг, установ сфери освіти, які дають роботу 3,5-4 млн человек.

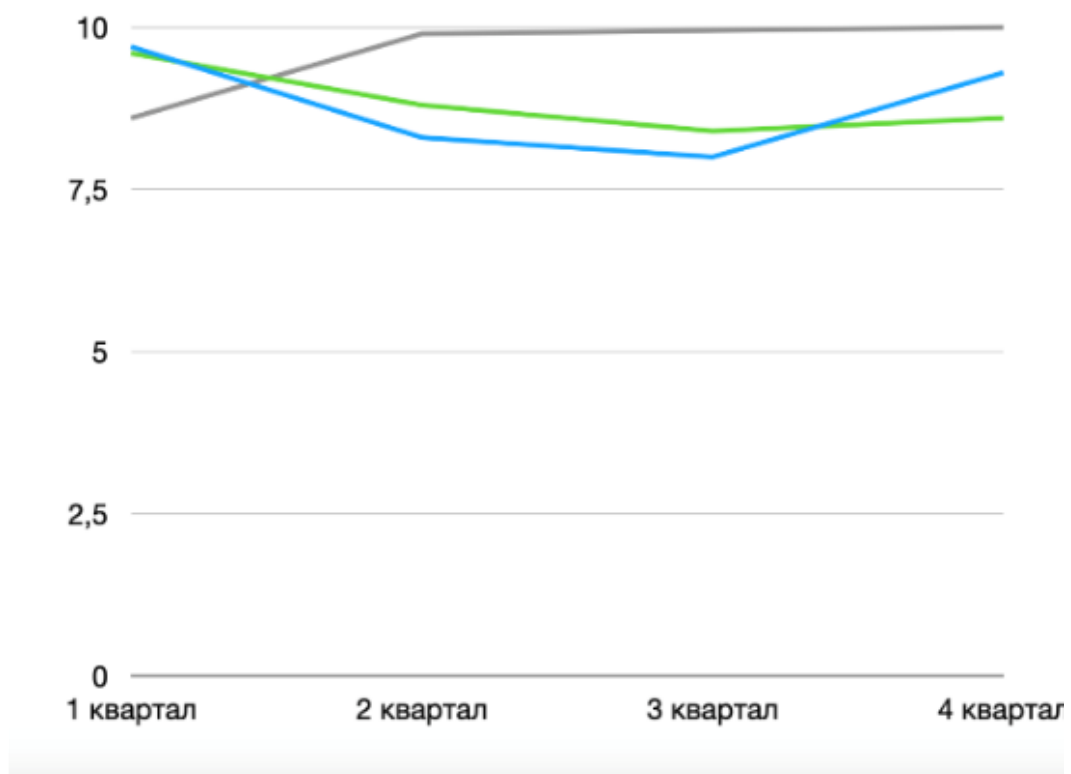


Рис. 2.4 Аналіз рівня безробіття в Україні[gov.ua/covid-19]

Таким чином можна зробити висновок - фінансовий контролінг вирішує основні завдання, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємств. Упровадження контролінгу на підприємствах, які перебувають у кризі, є необхідною умовою виходу їх з кризи та подальшого успішного функціонування.

2.2. Безпекове мислення як інструмент забезпечення інформаційної безпеки бізнесу

Безпекове мислення як корпоративна цінність – це спосіб мислення працівників, менеджерів та власника (засновника) організації, який сприймається у колективі та не спонукає до збурення, нанесення її матеріальних чи моральних збитків, а навпаки до створення сприятливих умов для розвитку.

У 2020 році Україна та весь світ стикнулися із пандемією COVID-19 та економічною рецесією, що вплинула на життя людей та економіку. Глибина економічної рецесії у 2020 році, відсоток падіння реального ВВП -7,7% .

Економічна рецесія не закінчиться разом з тимчасовим припиненням поширення вірусу. Очікується, що падіння може тривати впродовж 2-х років. В Україні активна фаза пандемії COVID-19 розпочалася 25 березня .

Уряд вважає, що найбільшою соціальною цінністю є людське життя. Саме тому в першу чергу було вжито ряд швидких заходів, які дозволили стримати розповсюдження вірусу, збільшити обсяги тестування та підготувати медичну систему до ефективного реагування на зростання кількості інфікованих.

Кризове становище значної частини підприємств половина з яких декларують збитковість діяльності у період пандемії COVID-19, значною мірою зумовлено не лише соціально-економічним становищем в Україні на початку 2020 року та недосконалістю ринкових відносин, але й відсутністю сформованої корпоративної культури підприємств, недостатнім рівнем розробки науково-методологічних основ забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Особливої актуальності набуває проблема активізації безпекового управління персоналом та його інноваційного розвитку. Дана проблема

є найбільш актуальною саме для малих і середніх підприємств, ефективність функціонування яких визначає темпи розвитку інших ланок економіки. Ефективним важелем конкурентної боротьби можна визначити переорієнтацію підприємств на інноваційний напрям розвитку безпекового управління персоналом, який їм надасть можливість розширювати та освоювати нові ринки збуту, зацікавлювати нових споживачів, залучати онлайн-ресурси підприємницької діяльності, тим самим підвищувати ефективність бізнесу. Єдиним сектором, який може збільшити свою економічну роль внаслідок кризи, є охорона здоров'я персоналу.(рис.2.5)

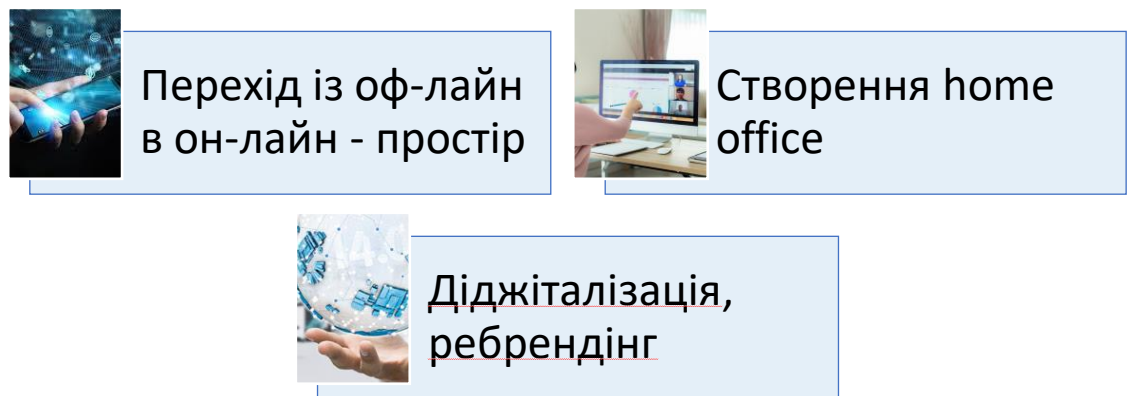


Рис.2.5 Проведення інноваційної трансформації в умовах пандемії

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємствам вирішити не тільки наявні проблеми, а й забезпечить формування довгострокових засад економічного розвитку.

Протягом останніх місяців вірус COVID-19 активно поширився на всі континенти, крім Антарктиди, та інфікував людей у багатьох країнах світу. Його вплив на суспільство, економіку та бізнес є очевидним.

Щоб краще підтримати працівників у періоди змін та невизначеності, компанії повинні надати емоційний сигнал — щось справжнє та піднесене, що, на їхню думку, не зміниться. Це спільна мета, до якої рухається кожен з команди.

Пандемія COVID-19 – це поворотна подія, яка дає компаніям можливість показати їхнє ставлення до свого персоналу. Самі ж співробітники, відчуючи підтримку протягом складного часу, значно старанніше працюватимуть на благо бізнесу. Насамперед це випробування для культури компанії та методів управління всередині неї. Якщо люди - це справді найбільша цінність для бізнесу, то треба робити нову безпекову корпоративну культуру. (Рис.2.6)

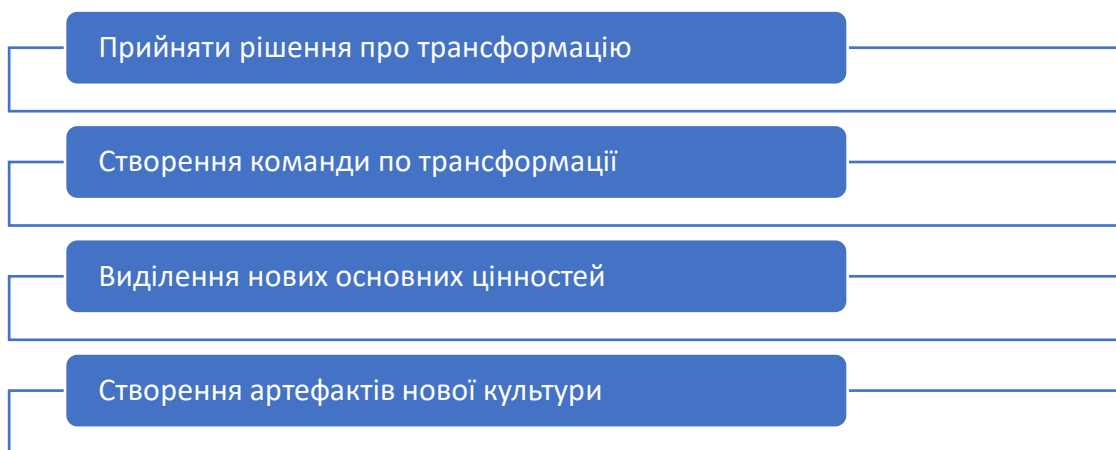


Рис.2.6 Етапи створення нової корпоративної культури

Сьогодні час для управлінців взяти на себе провідну роль у забезпеченні безпеки та благополуччя персоналу своєї компанії. Карантин та криза, спричинена COVID-19 безперечно стане лакмусовим папірцем не лише для вимірювання ефективності роботи компаній, але й для організаційної та корпоративної культури.

Опираючись на результати досліджень під час таких ситуацій можна запропонувати наступні заходи: забезпечення особистої безпеки працівників, які повинні перебувати на робочому місці і не можуть працювати дистанційно.

Треба переглядати свою політику що до підтримання чистоти на робочому місці, забезпечення засобами дезінфекції. Крім того, послідовна і впевнена комунікація та взаємодія з працівниками - ось що може зміцнити організацію, посилити її культуру.

Для цього необхідними кроками є:

- поширення серед співробітників компанії актуальної інформації щодо симптомів COVID-19 та порад з попередження захворювання;
- використання якісних джерел, наприклад, сайт World Health Organization;
- можна запустити «гарячу лінію» чи провести низку дистанційних семінарів з відповідними медичними фахівцями, які можуть відповісти на найважливіші запитання працівників;
- надання психологічної та матеріальної підтримки співробітникам;
- фокусування на організації безпечного робочого середовища;
- закупівля медичного обладнання (наприклад, термометрів, антибактеріальних засобів);
- самостійне відстеження стану здоров'я співробітників та дезінфекція робочих місць в офісі;
- переглянули політики лікарняних;
- Зокрема, ввести тимчасову можливість бути відсутнім на роботі у зв'язку з хворобою без запису лікаря;
- продумати, як можна замінити відсутніх працівників, особливо на ключових ролях у різних підрозділах;
- надати можливість працювати дистанційно;
- забезпечити умови працювання в «домашньому офісі», облаштувати необхідним обладнанням;

- забезпечення необхідної екстреної допомоги, додаткове страхування та регулярна оплата праці.(рис.3.5)

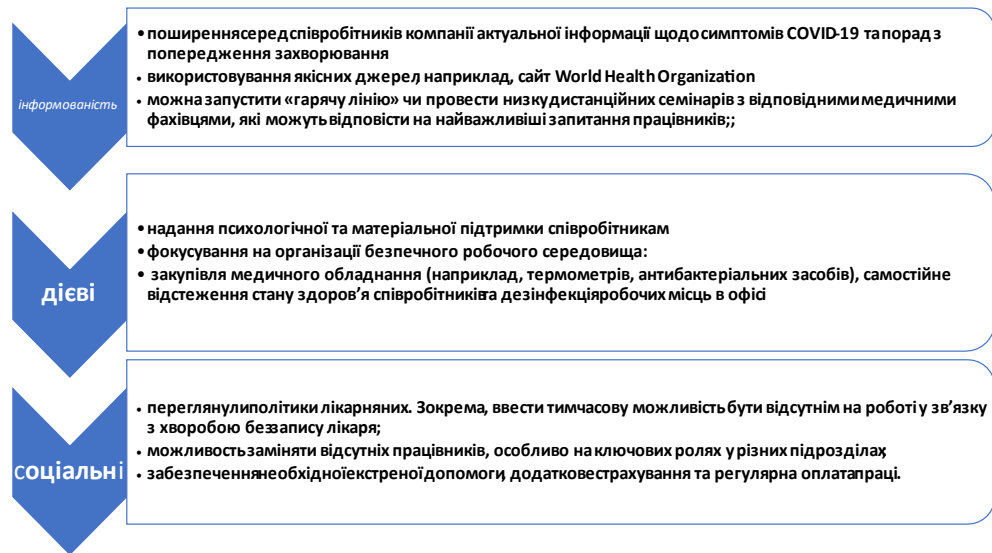


Рис.3.5 Стратегія безпекової діяльності персоналу на підприємствах

Таким чином через пандемію COVID-19 світовий та український бізнес зіштовхнулися з викликами, не відомими та не прогнозованими до цього. Тому існуючий інструментарій управління втратив колишню ефективність. Отже, час вимагає інноваційних підходів, зокрема й до управління персоналом.

2.3. Безпекова поведінка як норма у відносинах компанії

Безпекова поведінка як норма у відносинах – це відносини, що сформувалися та підтримуються у середині організації та відносини організації до зовнішнього середовища, у яких немає ознак діяльності, спрямованої на збурення, нанесення її матеріальних чи моральних збитків, порушення цілісності.

Корпоративна культура на інноваційному підприємстві повинна містити такі складові [5]:

1. Місія – ціль організації з точки зору громадської вигоди.

2. Мета компанії, яка розуміється і сприймається кожним працівником.

3. Базові цінності, які визначають роботу як кожного працівника, так і компанії загалом.

4. Стиль спілкування співробітників в організації, поширений на весь персонал.

5. Модель поведінки співробітника компанії, яка відображає головні принципи роботи організації, а також особистісні характеристики.

6. Корпоративна преса як всередині організації, так і для зовнішніх клієнтів: партнерів, дилерів тощо.

7. Історія компанії, яка відображена у книгах пам'яті, брошурах.

8. Рекламний слоган або девіз компанії.

9. Традиції компанії ті, які вже давно існують, а також новостворені. Корпоративна культура підвищує стійкість компанії через додання їй більшої гнучкості.

Вона визначає спосіб дій, що дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на несподівані події. Важливо пам'ятати, що вищий менеджмент компанії має великий вплив на інноваційні процеси в організації. Він може сприяти інноваційним проектам, надаючи необхідні ресурси. Корпоративна культура виявляється через систему установок і очікувань, що розділяються співробітниками компанії. Також корпоративну культуру можна визначити як підхід до ведення бізнесу. Особливого значення це набуває в кризовий період, коли треба в більшій мірі турбуватись за персонал. Тому треба готувати HR-менеджерів, які зможуть організувати і управляти персоналом дистанційно. Для провадження цієї програми існує багато нових платформ для ведення бізнесу в онлайн режимі:

- Prom/ua
- Bigl.ua

- Ria.com
- All.biz
- Zakupka.com
- Klumba.com
- OLX
- Skynell
- Premarket
- Supl.biz
- Skybuy
- Amazon і інш.

Вони мають напрямки на різні групи товарів і на на малий та середній бізнес. (рис.2.8)

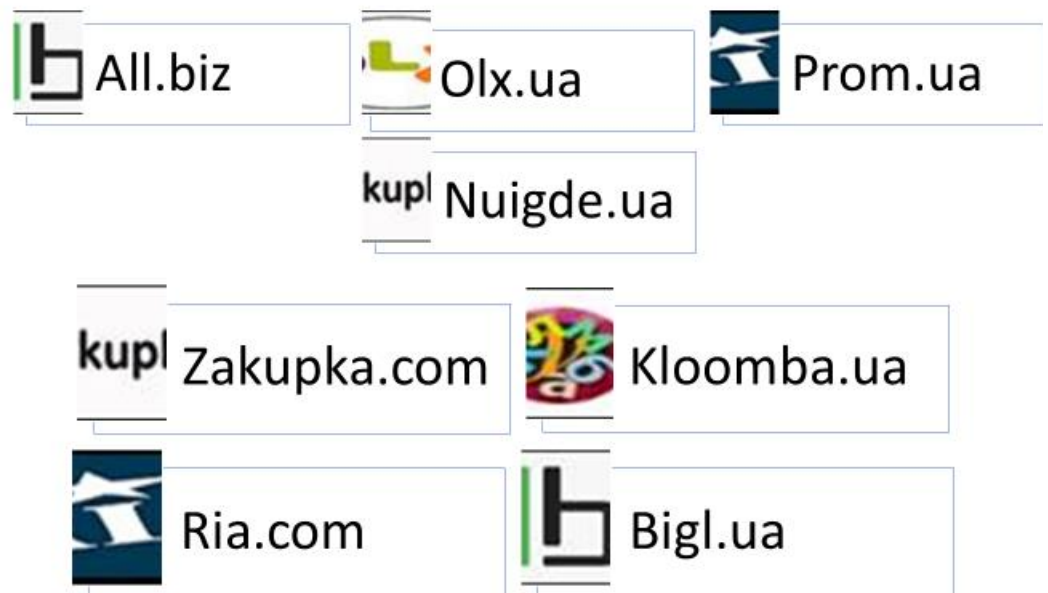


Рис.2.8 Маркетингова стратегія ведення бізнесу

Також існують платформи для управління компанією в онлайн режимі – такі як ZOOM, які дозволяють проводити наради, конференції,

засідання, співбесіди, корпоративні заходи, контролювати робочий процес.

Важливим стає для компанії робота з:

- Фрілансерами
- Аутсертинговими компаніями
- Консалтинговими компаніями.(рис.2.9)

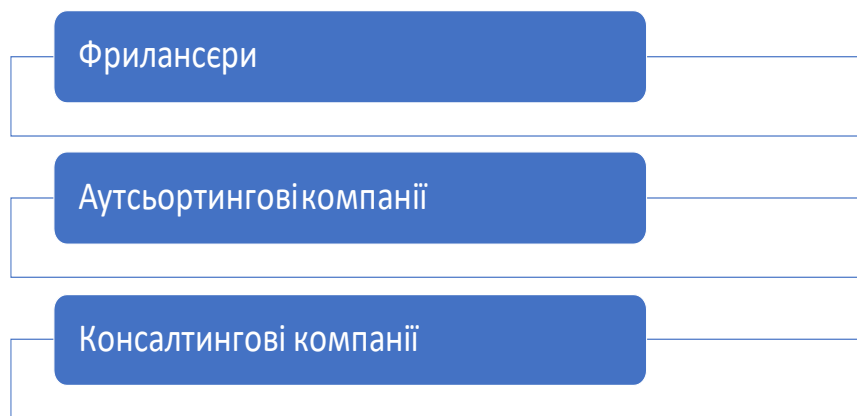


Рис.2.9 Діджиталізація корпоративної культури

Айчери компаній повинні володіти майстерністю проводити набори персоналу не тільки з інших міст, але і з інших стран.

Існують принципи побудови корпоративної культури, які спрямовані на забезпечення сталого та інноваційного розвитку компанії.

Серед них основними є наступні :

- створення такої системи найму, навчання і стимулювання персоналу, при якій співробітники поділяють цілі організації і мотивовані на їх досягнення;
- постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших співробітників;

- організація безперервного обміну інформацією між працівниками для формування уявлення про поточний стан компанії і зміні ситуації в режимі реального часу;

- розподіл влади і делегування співробітникам повноважень, необхідних для оперативного і адекватного подолання проблемної ситуації;

- поєднання командної роботи з особистою відповідальністю співробітника за досягнення поставлених цілей;

- постійний аналіз поточної ситуації та умови підвищення якості КК на підприємстві.

Крім того, в межах дії певних норм корпоративної культури здійснюється контролювання та гнучке коригування моделей і стратегій діяльності працівників.

Корпоративна культура ідентифікує організаційну приналежність працівників, формує лояльність та відданість компанії, справі. А також формує почуття соціальної захищеності та стабільності, відповідно створює у працівників сприйняття компанії як надійної організації:

- встановлені правила поведінки, моралі та етики формують сприятливий клімат компанії, що є особливо важливим для нових працівників;

- корпоративна культура формує самосвідомість і відповідальність працівників, що є важливим для виконання поставлених завдань, формує командний дух, в тих випадках коли виконання завдання передбачає колективну участь.

В Україні внаслідок запровадження карантину зупинили роботу близько 600-700 тисяч підприємців, малих підприємств сфери послуг, установ сфери освіти, які дають роботу 3,5-4 млн. працівникам.[29]

В той же час карантин «зрівняв» всі компанії у всьому світі, що спростило вихід на раніше недоступні ринки, зокрема на ринок США.

З одного боку, ми всі закрилися в своїх квартирах і в межах своєї країни, а з іншого боку, усі виявилися в однакових умовах, тому що почали працювати через MARKETPLAC.(рис.2.7) Завдяки цьому відкрилося багато можливостей.

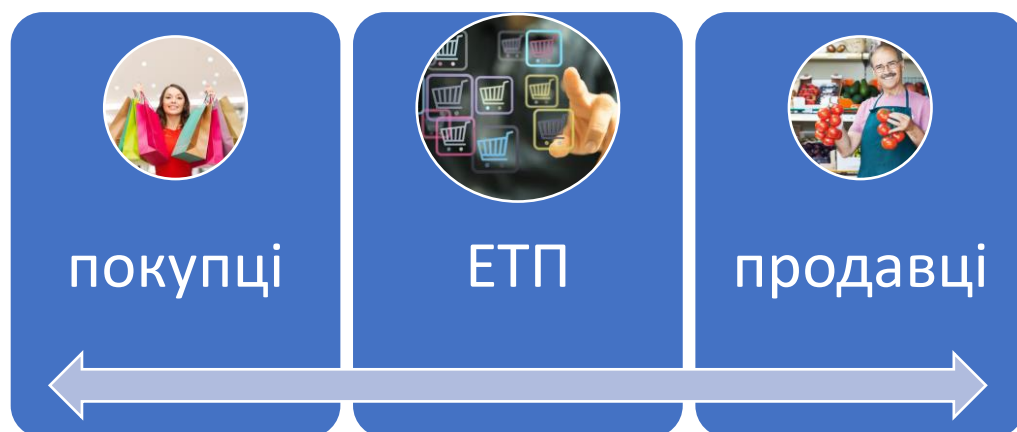


Рис.2.7 MARKETPLAC

Он-лайн площадки - це потужний канал продажів.

Аналізуючи статистику, на прикладі готельно-ресторанної групи First Line Group, ми бачимо як трансформується і змінюється КК в компанії. Головні менеджери компанії почали робити реорганізацію в кожному з сеті ресторанів (« Любимый дядя », ЖЗЛ, « 1654 ») ще на початку лютого, і в березні вони вже запустили нові послуги доставки маленького бренду домашньої їжі і заморозки. Також компанія запустила власну послугу з доставки їжі зі своїх ресторанів. Це допомогло зберегти невелику кількість робочих місць - 300 працівників з близько 1000 співробітників First Line Group відновили роботу в перші тижні після карантину.

Колишні офіціанти ставали кур'єрами, а кухарі почали готувати онлайн-замовлення. Станом на кінець червня компанія повернула до роботи ще близько 300 співробітників. Перехід в онлайн став рятівним для компанії.

Маркетингова стратегія повинна бути спрямована на захист своїх співробітників і організуванні дистанційної роботи:

- вихід на новий рівень обслуговування клієнтів – відеочати і безліч нових онлайн-платформ,
- діджиталізація процесів,
- фрілансерство, а можливо ребрендинг бізнесу.

Саме тому важливо правильно підібрати кандидатів HR-менеджерів за допомогою табл.2.1

Табл.2.1 Добір HR-менеджерів

навички	кандидат 1	кандидат2
спілкування	9	8
Бухгалтерія і фінанси	7	9
Програмне забезпечення ПЗ	4	6
Технологія виробництва	2	7
Знання нормативних документів	8	5
Сумарний бал	30	35

На основі даних табл.2.1 будується діаграма порівнювання кандидатів.(рис.2.8)

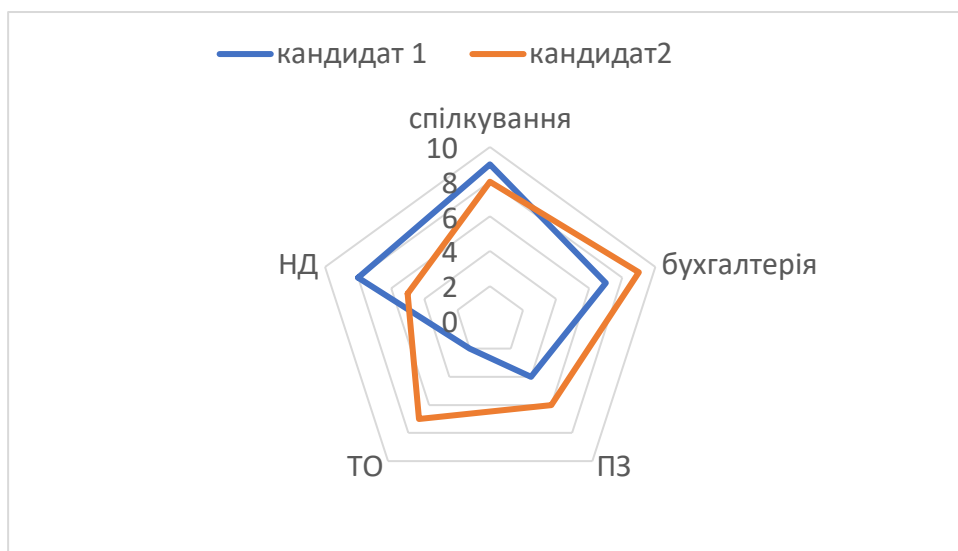


Рис.2.7 Відбір HR- менеджера в компанію.

Отже, корпоративна культура формує сприятливий клімат в компанії, а також є основою для високої ефективності праці працівників, їх відданості компанії .

Тому важливу роль займають HR-менеджери і від їх успішності безпосередньо залежить успіх компанії.(рис.2.8)



Рис.2.8. Напрямки діяльності HR-менеджерів

Ефективність застосування наукових розробок з питань корпоративної культури буде вищою в поєднанні з дослідження з галузі

менеджменту, маркетингу, соціології, культурології і психології. Так як таке поєднання дає можливість використати корпоративну маркетингову культуру для ефективного управління підприємством, підвищити продуктивність праці, покращити політику управління персоналом, мінімізувати витрати.

Тому ми можемо зробити висновки, що трансформування корпоративної культури підприємства в умовах пандемії і встановлення нових правил поведінки може забезпечити фінансово-економічну безпеку бізнесу. І саме безпекова поведінка стає нормою у відносинах компанії.

Важливо зазначити, що запровадження нових рекомендацій до стратегії фінансово-економічної безпеки в умовах кризи, створює сприятливі умови для розвитку бізнесу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Систематизація ризиків і загроз безпеці корпоративного управління

Кадрова безпека - це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ліквідації або зниження ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [5]. Кадрова безпека - комплекс заходів, спрямованих на локалізацію загроз, що виходять від персоналу. Таб.3.1

Загрози кадровій безпеці підприємства	
	
Пов'язані з особою співробітника	Обумовленні особливостями колективу
Загрози життю і здоров'ю власників підприємства і співробітників	Опір нормам і вимогам компанії
конфлікти	Масові звільнення
Дискредитація системи управління	саботаж
Раптове звільнення ключового співробітника	непокора
Заподіяння шкоди репутації компанії	страйк
Розголошення інформації	безвідповідальність
розкрадання	

Рис.3.1 Загрози кадровій безпеці

Кадрова безпека є комбінацією складових пов'язаних між собою складними і часто завуальованими зв'язками(рис.3.2):

1. безпека життєдіяльності,
2. соціально-мотиваційна безпека,
3. професійна безпека.

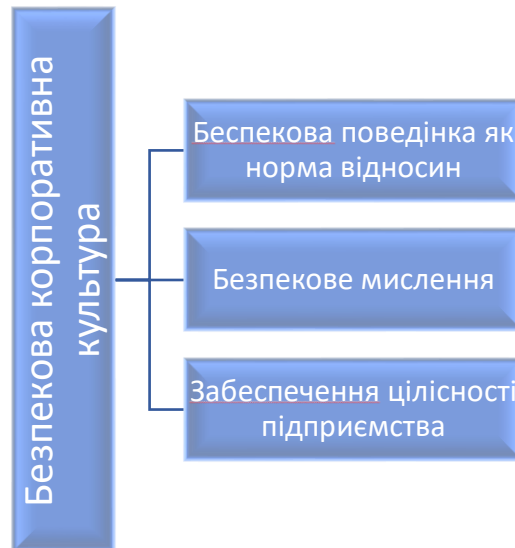


Рис.3.2 Кадрова безпека

Таким чином, серед систем економічної безпеки підприємства та управління персоналом знаходиться кадрова безпеки як підсистема систем, яка гарантуватиме стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства і високий потенціал розвитку в майбутньому [6].

Слід розрізняти зовнішні та внутрішні загрози.

Зовнішні загрози кадровій безпеці підприємства

- це дії, явища або процеси, які не залежать від волі чи свідомих дій співробітників підприємства, але призводять до нанесення збитків організації.

До зовнішніх небезпек відносять:

- умови праці та мотивації у конкурентів кращі; - установка конкурентів на переманювання;
- тиск на співробітників ззовні;

- зміни у зовнішньому економічному середовищі;
- потрапляння співробітників в різні види залежності;
- інфляційні процеси, які неможливо не враховувати при розрахунку заробітної плати і прогнозуванні її динаміки.

Внутрішні загрози кадровій безпеці – це умисні чи необережні дії співробітників підприємства, що призводять до нанесення збитків організації.

До внутрішніх небезпек відносять:

- невідповідність кваліфікації співробітників займаних посад;
- недостатня освітній рівень співробітників;
- слабка організація системи управління персоналом;
- слабка організація системи навчання;
- не ефективна система мотивації;
- помилки в плануванні ресурсів персоналу;
- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив;
- звільнення кваліфікованих співробітників;
- співробітники орієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;
- співробітники орієнтовані на дотримання інтересів підрозділу;
- відсутність корпоративної політики;
- неякісні перевірки кандидатів при прийомі на роботу [6].

Серед внутрішніх загроз кадровій безпеці підприємства можна виділити загрози пов'язані з особою співробітника та загрози обумовлені особливостями колективу.

Розглядаючи проблеми забезпечення кадрової безпеки підприємства, на увагу заслуговує вивчення факторів, що провокують виникнення загроз кадрової безпеки підприємства і створюють небезпеку реалізації її інтересів, зокрема:

- низький рівень або відсутність внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.

Найчастіше загрози кадрової безпеки призводять до ігнорування інтересів найманого персоналу, а невиконання зобов'язань перед працівникам

- відсутність корпоративної культури, яка виражається у несприйнятті протиправних дій як з боку керівництва компанії, так і її персоналу, формування необхідних моральноетичних цінностей і норм поведінки роботодавця та працівників;

- низька ефективність контролю на етапах найму та відбору персоналу в процесі трудової діяльності, а також відсутність грамотної політики звільнення працівників, що підштовхує їх до недобросовісних вчинків;

- недостатнє опрацювання нормативноправової бази в галузі забезпечення безпеки бізнесу, відсутність ефективної системи навчання персоналу основам протидії загрозам кадрової безпеки;

- неефективна система мотивації добросовісної поведінки персоналу. Процес захисту підприємства від небезпеки починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії.

Отже, враховуючи умови пандемії COVID-19, дослідження кожної складової кадрової безпеки дозволить підвищити її рівень в цілому, що позитивно вплине на загальний рівень економічної безпеки підприємства.

Буквально з першої хвилини, коли особа, яка займається відбором персоналу, бачить кандидата на працевлаштування. І цей процес захисту існує безперервно у весь період функціонування підприємства, саме так, як безперервно функціонує на ньому його персонал.

Від кадрової безпеки залежить те, наскільки впевнений може бути керівник фірми в компетентності своїх працівників, втім, що підприємство не піддасться небезпеці з вини персоналу.

3.2. Розробка попереджувального механізму управління безпекою бізнесу

Під попереджувально-профілактичними механізмами безпекової діяльності розуміється сукупність відповідних видів діяльності, методів та засобів, пов'язаних з розробкою та дотриманням законів, підзаконних актів з питань безпеки, а також нормативів безпеки та інших управлінських рішень, від режиму до регламентації та мотивації поведінки працівників підприємства [5].

Основне призначення попереджувально-профілактичних механізмів полягає у формуванні умов, які б не створювали живильного середовища для виникнення загроз та були своєрідним «фільтром» на їх шляху.

Для реалізації попереджувально-профілактичних механізмів безпекової діяльності необхідно виконувати низку видових функцій безпеки й управління, виконання чи невиконання яких впливає на її ефективність. Основний її зміст полягає у розробці нормативно-правового забезпечення та створення відповідних мотиваційних умов з питань економічної безпеки.

За умови їх наявності, виконання та дотримання попереджувально-профілактичних механізмів виконують роль «фільтра», що перешкоджає створенню сприятливого середовища для виникнення загроз або послаблення процесу їх реалізації та мінімізації впливу:

Запроваджені в організації пропускний режим, патрулювання охоронниками території і вартова служба є перешкодою для вчинення тих чи інших порушень (самовільний вивіз матеріальних цінностей організації, учинення крадіжок, безперешкодне проникнення на територію з метою завдання збитків тощо).

Організація фізичної охорони відповідних посадових осіб соціальної системи попереджає виникнення і реалізацію загроз для їх здоров'я чи життя .

Використовуючи в безпековій діяльності технічні засоби, можна попередити витік інформації з відповідних приміщень, що може зніматися спеціальними пристроями дистанційного відеоспостереження, а також з обчислювальних систем і засобів зв'язку.

Шляхом детективної діяльності можна вчасно виявляти наміри щодо вчинення правопорушень, спрямованих на завдання збитків організації.

Основним призначенням інформаційно-оперативних механізмів безпекової діяльності є вчасне документування протиправних дій, отримання або передача відповідним керівникам, структурам чи виконавцям заходів безпеки інформації про потенційні чи реальні загрози, які були чи є в організації або на ринках, і стосуються підприємства.

Також у межах цього механізму здійснюється зворотній зв'язок з працівниками організації з метою інформування їх про необхідність дотримання режимних заходів, підвищення кваліфікації з питань безпеки та відповідальності за протиправні вчинки.

Відтак, використовуючи технології аналітично-пошукової діяльності, вищий менеджмент і власники соціальної системи можуть вчасно отримувати інформацію про потенційні чи реальні загрози стратегічного характеру з боку зовнішнього середовища (основного конкурента, держави у вигляді зміни законодавства тощо), а також з боку внутрішнього середовища (про рівень зносу виробничих фондів, про зниження рівня кваліфікації персоналу тощо).

За допомогою детективної діяльності можна отримувати інформацію про потенційні чи реальні загрози протиправного характеру з боку зовнішнього середовища і на ринку (підробку продукції,

недобросовісну рекламу, рейдерське захоплення підприємства тощо), а також в середині організації (наміри про виведення чи розмивання капіталу, наміри про підтримку групи осіб у рейдерському захопленні підприємства та інші можливі чи реальні порушення на ринку).

Водночас, використовуючи технології детективної діяльності, факти протиправних дій документуються, що значно може покращити взаємодію з правоохоронними органами.

Також може бути ситуація, коли правоохоронні органи, які мають право здійснювати оперативно-розшукову діяльність, інформують суб'єктів безпеки організації про ті чи інші загрози протиправного характеру (можливі рейдерські захоплення, інтерес злочинних угруповань).

В умовах пандемії COVID-19 перед керівництвом будь-якого підприємства постає найважливіша задача збереження фінансово-економічної стабільності підприємства. Висока ефективність управління персоналом і своєчасне переформатування корпоративних відносин, своєю чергою, може забезпечити переваги перед конкурентами і, відповідно, фінансовий успіх підприємства. Одним із способів забезпечення економічної безпеки підприємства є безпекова корпоративна культура.

Аналізуючи роботу українських компаній в умовах пандемії можна досліджити що забезпечило економічний розвиток і фінансову безпеку підприємствам.

Так, наприклад, перехід в он-лайн став рятівним і для компанії Drommel, яка спеціалізується на виготовленні та продажу меблів, оскільки ще до карантину там планували перейти в онлайн. [29]

«Основна стратегія у нас завжди була в тому, що ми повинні стати цифровий меблевою компанією, тому ми намагалися максимально все перевести в онлайн», - зазначив засновник Drommel Дмитро Федченко.

Карантин тільки прискорив цей перехід, а також сприяв впровадженню філософії максимальної ефективності виробництва.

Зараз Drommel закрив всі свої фізичні магазини і 94% продажів здійснює онлайн. Карантин для компанії дав нові можливості - виріс попит на меблі для облаштування домашнього робочого простору. Актуальною проблемою для багатьох клієнтів стало те, що на карантині вони опинилися вдома і зрозуміли, що їм ніде працювати. Тому основною стратегією стає напрямок home-office, і компанія опанувала цю нішу на ринку. Таким чином компанія зберегла своїх співробітників.

Це змінює корпоративну культуру і лідери бізнесу зможуть довести, що їх співробітники можуть працювати з дому так само ефективно, як і в офісі при наявності потрібних технологій, правильному підході до управління корпоративною культурою. Треба привернути увагу менеджменту компаній у соціальній сфері підприємства - поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі, підвищення ступеня його згуртованості, також в умовах дистанційної практики.

Інформаційно-оперативні механізми також реалізується через функцію організування, яка забезпечує розподіл функцій між підрозділами та службами, а також закріплення функціональних обов'язків між працівниками, що пов'язані зі збором, аналізом і передачею відповідної інформації.

Функція організування містить і механізми інформування (збори, наради тощо) про порушення на ринку і всередині підприємства. Особливе місце в реалізації інформаційно-оперативної складової займає контроль.

Фахово створена система контролю в організації дає змогу отримувати інформацію про невиконання чи не ефективного виконання функціональних обов'язків, про порушення внутрішнього розпорядку чи встановлених режимів роботи підприємства та допусків до комерційної

таємниці, внаслідок чого підприємству завдаються збитки. Слід зважити на те, що предметом інформаційно-оперативних механізмів безпекової діяльності є збір і аналіз інформації та документування протиправних дій, які кваліфікуються як загрози. Їх результатом має бути конкретна інформація про загрози. Наприклад, з питань виробництва такою інформацією можуть бути наміри:

- а) про виведення з ладу виробничих засобів;
- б) про порушення технологічних процесів;
- в) про підготовку технологічних аварій, пожеж, учинення інших надзвичайних дій;
- г) про підготовку крадіжки, псування продукції тощо;
- г) про протиправні спроби проникнення в комп'ютерні мережі з обмеженим доступом з метою одержання виробничих секретів;
- д) про можливий зрив постачання сировини, матеріалів тощо.

Під час реалізації інформаційно-оперативних складової безпекової діяльності забезпечуються процес ухвалення рішень інформацією про потенційні чи реальні загрози соціальній системі, а також оперативні зв'язки з іншими структурами безпеки і відповідними підрозділами правоохоронних органів іривальних цінностей, фінансово-господарською діяльністю.

Наприклад, з питань виробництва такими можуть бути:

- а) правила техніки безпеки на виробництві;
- б) технологічні вимоги захисту від підробок;
- в) план дій на випадок надзвичайних подій на виробництві;
- г) регламентація у контрактах на постачання сировини, матеріалів тощо, питань відповідальності постачальника за порушення умов договору;
- г) режим технічного захисту.
- д) режим технічного контролю доступу у виробничі будинки, приміщен

е) нормативно-правові документи з питань охорони матеріальних цінностей та виробничих об'єктів;

є) режим допуску і перебування на виробничих об'єктах;

ж) екологічні вимоги до процесу виробництва та продукту тощо.

Викладені заходи можуть бути реалізовані за допомогою інструментарію підвищення якості корпоративної культури на підприємстві.(рис.3.3)

Інструменти підвищення якості КК на підприємстві	
розмова	Внутрішня газета
радіовузол	консультації
інтарнет	Інформаційні таблиці
Довірена особа	Безпосередня розмова
Поштова скринька	дискусії

Рис.3.3 Інструменти підвищення якості КК на підприємстві

Розробка попереджувального механізму управління безпекою бізнесу:

1.Безпосередня розмова (БР) – завжди була і залишається найкращим і найефективнішим інструментом внутрішньої комунікації. Форми: брифінг; нарада з одним доповідачем; збори; дискусії.

2. Години консультацій (або години прийому з особистих питань) керівники визначають дні і години для приймають працівників з будь-яких питань. Такий час називають ще «час відкритих дверей».

3. Інформаційні таблиці (ІТ) – один з найдешевших та найефективніших інструментів, що презентує компанію, її стратегічні цілі та плани на майбутнє.

Успішно виконують свою роль ті ІТ, що привертають увагу.

Кожну з рубрик виділити кольором, символами, знаками тощо.

Для підвищення ефективності ІТ слід розмістити її у місцях найбільших потоків працівників: біля приймальні керівника, входу, їдальні. На великих підприємствах – у кількох місцях.

4. Внутрішня газета (ВГ). Правила розроблення такі ж, як і для ІТ. Відрізняється, по-перше, формою доведення до читачів (розповсюджується серед працівників, партнерів), а по-друге, більш широким змістом.

5. Поштова скринька (ПС) – виставлена на видному місці для збору листів із зауваженнями працівників. Зважаючи на те, що ці листи можуть бути анонімними, ПС часто називають «чорна скринька». Досить сумнівний інструмент, оскільки суперечить ідеї відкритості

6. Довірена особа (кабінет довіри) – на деяких підприємствах вводиться спеціальна посада для розв'язання складних питань, що не можуть бути вирішені формальним шляхом. Доручають ці функції шанованій усіма особі, хто може зберігати чужі таємниці та анонімність інформації. До них звертаються з питаннями, ідеями, критикою тощо. Максимальний термін очікування на відповідь – один тиждень.

7. Довідкова служба

– біля телефону чергує працівник, який відповідає на запитання додзвонювачів (на зразок довідки за телефоном 109);

8. Радіовузол – корисний на великих підприємствах для передачі термінових повідомлень, розважальних програм, відповідної музики. Наприклад, на підприємствах для сліпих з радіовузла працівникам транслують книги.

9. Телевізійна студія – потребує значних фінансових вкладень для залучення працівників відповідної кваліфікації та забезпечення необхідним обладнанням. Транслювати можна: у конференц-залах

10. Інтранет – внутрішня електронна пошта. Нині застосовується практично на всіх підприємствах рекламного,

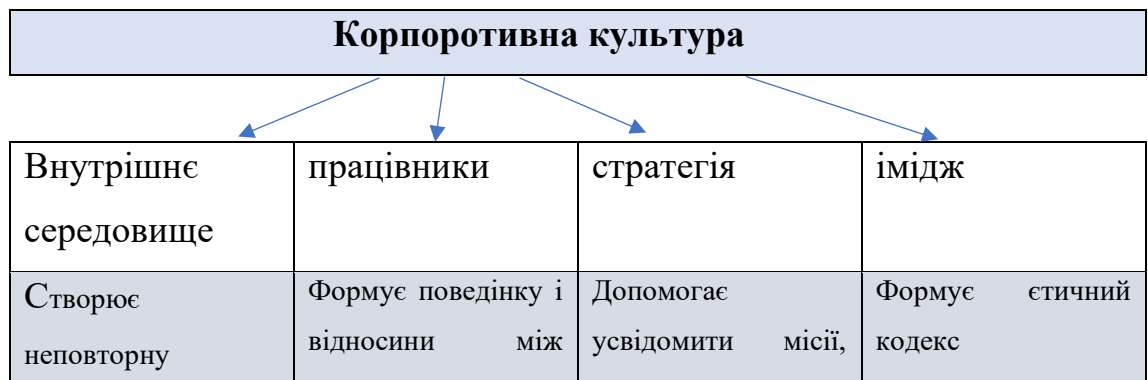
туристичного, виставкового та інших ринків, працівниками яких є переважно молоді люди з добрими навиками роботи з комп'ютером, і офіси яких зосереджені у великих та середніх містах.

Отже, визначальну роль у попередженні загроз виконує реально створена і оформлена в організації система безпеки, основне місце в якій займає власна служба безпеки та відповідна нормативно-правова база (норми з питань безпеки у Статуті, концепція безпеки, положення про захист інформації тощо).

Результатом реалізації попереджувально-профілактичних механізмів є застосовані зовнішні та створені внутрішні нормативно-правові документи та умови і можливості для попередження і профілактики потенційних чи реальних загроз.

3.3. Створення конкурентних переваг бізнесу на основі корпоративної культури

Корпоративна культура може зіграти вирішальну роль у створенні конкурентної переваги, стати інструментом інноваційного розвитку компанії та і засобом підвищення її конкурентоспроможності. (рис.3.3)



атмосферу, формує сприятливий мікроклімат, дозволяє ідентифікувати підприємство	працівниками, мотивує працівників до праці, змінює соціальну стабільність	підвищує прихильність цілям , створює стратегічне мислення	підприємства, формує цінності, створює унікальні традиції
--	--	---	--



Підвищення продуктивності праці, збільшення виробництва продукції, покращення якості надання послуг, зменшення плинності кадрів, отримання додаткової економії коштів, збільшення прибутку підприємства, підвищення ефективності діяльності підприємства.



Рівень конкурентоспроможності підприємства

Рис.3.3 Конкурентоспроможність підприємства

Сьогодні ділова розвідка є складовою корпоративної культури ведення сучасного бізнесу. Для виживання підприємства в умовах конкурентної боротьби першочергову роль відіграє розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливості ризиків тощо. В наших умовах це спроба деяких фірм стати абсолютними монополістами в місті чи регіоні. Для цього застосовують, як уже зазначалося, підкуп, погрози, шантаж працівників, переманювання грамотних спеціалістів від конкурентів, крадіжки баз даних і описів технологічних процесів.

Дослідження гострих проблем вітчизняної економіки свідчать, що причиною більшості з них є неуважне ставлення керівників фірми і держави загалом до створення і захисту конкурентного середовища, організації конкурентної розвідки та гарантування економічної безпеки фірм як економічної одиниці, що може призвести не лише до значних фінансових витрат, а й до банкрутства та втрати бізнесу.

Реалії сучасного ділового світу такі, що багато бізнесменів розуміють, що без глибокого аналізу інформації, яка нині заповнила

весь світовий ринок, неможливе успішне ведення бізнесу. Потоки інформації, що генеруються учасниками ділової активності, за її кваліфікованого опрацювання, аналізу та синтезу висновків здатні озброїти компанію конкурентними перевагами стосовно інших гравців ринку, які своєчасно не володіють потрібною інформацією.

Ділова (корпоративна) розвідка не пов'язана з великими витратами, але при цьому надає переваги, які не може забезпечити будь-який інший структурний підрозділ компанії. Ділова розвідка не повторює роботи інших структур із меншою собівартістю, а дає можливість отримувати дані, які в принципі неможливо отримати інакше.

Відома приказка, що "розумний чоловік завжди виведе сім'ю зі скрутного становища, а мудрий чоловік не допустить, щоб сім'я в такому становищі опинилася", практично є основним принципом ділової (корпоративної) розвідки. Можливість вчитися на чужих помилках інтуїтивно зрозуміла всім, а копіювання успішних управлінських рішень - тим більше.

Саме ділова (корпоративна) розвідка здатна допомогти у виявленні "підводних каменів" та організації прибуткового бізнесу.

Здебільшого успіх будь-якого бізнесу залежить від:

- якості матеріалів і сировини, які використовують у виробництві;
- вміло підібраного кваліфікованого складу компанії;
- стилю керівництва та сформованого інформаційно-аналітичного кістяка колективу;
- автоматизації технологічних процесів та сильної маркетингової і розвідувальної систем. Вивчений політичних, законодавчих або регуляторних змін, які можуть вплинути на бізнес.

Пріоритетом стратегічної розвідки є моніторинг політики, оскільки політика, без сумніву, важливіша для ділової (корпоративної) розвідки, ніж економіка. Політичні рішення впроваджувалися і будуть

впроваджуватися в життя незалежно від їх рентабельності, ефективності і витрат грошових коштів на їх впровадження. Тому, щоб не втратити бізнес, потрібно враховувати політичні зміни, тенденції і напрями, прогнозувати і передбачати наслідки політичних подій та інтриг:

- збирати й аналізувати інформацію та інформувати керівництво про випадки, коли діяльність компанії чи окремі її напрями починають зачіпати чийсь політичні інтереси;
- відстежувати дрейф політичних інтересів впливових структур та інформувати керівництво структур про ці факти, особливо якщо підприємство вносило зміни у свою діяльність, а ситуація складається так, що вона починає зачіпати інтереси новосформованих політичних владних структур. Вивчення нових технологій, продуктів і процесів, які можуть вплинути на бізнес.

Це один із пріоритетних напрямів роботи стратегічної ділової розвідки, що потребує розуміння, компетентності та знання специфіки продукту компанії. Моніторинг спеціальних періодичних видань і збірок, наукових доповідей та праць лаг змогу в науково-містких галузях (зокрема, в медицині, електроніці) заощадити значні кошти і час за рахунок використання чужих напрацювань.

В умовах ринкової економіки фірма постійно знаходиться в конкурентному середовищі. Останнє характеризується наявністю певного числа незалежних покупців і продавців, які мають можливість функціонувати на ринку або покидати його.

Саме ця обставина обумовлює необхідність постійного і глибокого вивчення конкурентів як одного з найважливіших елементів маркетингового міні–середовища фірми, порівняльного аналізу факторів конкурентоспроможності та визначення конкурентоспроможності фірми відносно основних конкурентів. Виділимо основні напрями дослідження конкурентів:

1. Дослідження конкурентної арени, значущості на ній конкурентних позицій фірми.
2. Виявлення основних конкурентів фірми, оцінка їхніх можливостей.
3. Вивчення основних конкурентів за провідними факторами конкурентоспроможності.
4. Вивчення факторів конкурентоспроможності фірми.
5. Аналіз конкурентних позицій фірми на основі зіставлення її потенціалу з потенціалом конкурентів.

Характерним для служби ділової (корпоративної) розвідки господарюючих суб'єктів є те, що ділова розвідка 95% інформації черпає з відкритих джерел. 4% - із напівофіційних і лише 1% - із секретних джерел. А з урахуванням "інтернетизації" суспільства виявляється і такий чинник: чим більші завдання ставляться перед діловою (корпоративною) розвідкою, тим більша частина необхідної інформації доступна через Інтернет [10].

Визначення основних конкурентів фірми, оцінка їхніх можливостей здійснюються в процесі конкурентного аналізу за допомогою різноманітних методів маркетингових досліджень за такою схемою:

- попереднє визначення переліку всіх реальних і потенційних конкурентів фірми;
- максимально можливий збір інформації про всі аспекти їхньої діяльності за допомогою різноманітних методів маркетингових досліджень розвідки (із статистики, рекламних джерел, матеріалів конференцій, опитувань споживачів, у процесі відвідування фірм-конкурентів тощо);
- оцінка потенційних можливостей фірм-конкурентів, їхньої схильності до експансії на ринку;
- постійний моніторинг конкурентів, систематичне накопичення даних про їхню діяльність на ринку;

– прогнозування поведінки реальних і потенційних конкурентів на ринку на основі зібраної в процесі маркетингових досліджень інформації, використання методів експертних оцінок.

Фахівці рекомендують накопичувати дані щодо конкурентів в спеціальній картці обліку фірм – конкурентів. Такі облікові картки мають бути носієм оперативної інформації, а їхній зміст має своєчасно поновлюватись. У сукупності облікові картки становлять банк даних про підприємство і конкурентів. У процесі описаної вище роботи виявляються основні, пріоритетні конкуренти фірми, вивченню яких приділяється першорядна увага. Пріоритетні конкуренти визначаються, як правило, залежно від частки ринку та темпів росту обсягів виробництва).

Після чого слід визначити конкурентоспроможність фірми відносно основних конкурентів.

Основні етапи визначення конкурентоспроможності фірми такі:

1. Дослідження конкурентоспроможності товарів.
2. Дослідження конкурентоспроможності (порівняльної ефективності) маркетингової діяльності.
3. Вивчення конкурентоспроможності фірми в цілому.

При вивченні конкурентоспроможності продукту (товару) його порівнюють з товаром конкурента за цілим рядом атрибутивних ознак:

- надійність;
- економічність використання матеріальних, енергетичних та інших ресурсів;
- екологічність;
- безпека;
- технологічність ремонту;
- транспортабельність;
- післяпродажне обслуговування та ін.

Що стосується аналізу конкурентоспроможності маркетингової діяльності та її зіставлення з аналогічною діяльністю пріоритетних конкурентів, то порівняння здійснюється за елементами комплексу маркетингу:

- продукт;
- ціна;
- доведення продукту до споживача;
- просування продукту.

Рівень конкурентоспроможності фірми визначається за цілим рядом показників її потенціалу:

- виробничого і науково-технічного;
- фінансово-кредитного;
- товарно-збутового соціально-економічного .

Логічним кроком конкурентного аналізу є вивчення чинників конкурентоспроможності фірми.

У зв'язку з цим особливо значуща роль маркетингових досліджень, оскільки саме за допомогою дослідницьких методів, зокрема методики експертного опитування, оцінюється значущість різноманітних конкурентних чинників:

- споживчих властивостей товару,
- його якості, ціни,
- унікальності і багатьох інших.

При оцінці чинників конкурентоспроможності велике значення мають дані маркетингової розвідки, інформація, отримана з різних джерел.

Завершальним аспектом конкурентного аналізу є аналіз конкурентних позицій фірми на ринку та їх зіставлення з позиціями конкурентів. Подібний аналіз передбачає здійснення таких операцій:

- визначення конкурентних позицій (тобто порівняльних характеристик основних ринкових параметрів фірми та її товару щодо конкурента) фірми на основі вивчення її потенціалу;

- визначення конкурентних позицій основних, пріоритетних конкурентів фірми (визначення їхнього потенціалу, прогнозованої діяльності, природно, утруднено і вимагає залучення методів маркетингової розвідки);

- зіставлення конкурентних можливостей фірми та її конкурентів (пріоритетного конкурента) на основі побудови матриці (багатокутника) конкурентоспроможності.

Показники, які найкращим чином дозволяють охарактеризувати і оцінити конкурентоспроможність того або іншого конкретного підприємства відбираються, як правило, шляхом опитування експертів. Так само методом експертних оцінок показники оцінюються відповідним чином (в залежності від обраної методики показникам можуть бути привласнені відповідні ваги). Подібним чином здійснюється оцінка параметрів конкурентоспроможності фірм – основних конкурентів. Кінцеві оцінки показників конкурентоспроможності дозволяють легко провести аналіз рівня конкурентоспроможності за різними показниками.

Моніторинг конкурентів – отримання інформації про діяльність конкурентів, її подальша обробка і аналіз цих фірм [11].

Це одна з найбільш значущих функцій в сучасному маркетингу. Таку інформацію отримують зі ЗМІ: радіо, преса, Інтернет і телебачення.

Це необхідний інструмент для розвитку компанії, які хочуть збільшити або просто зберегти частку ринку, закріпитися на ринку, представляють споживачеві нові продукти, займаються поліпшенням стратегії просування, працюють над вигідним ціноутворенням, а також для тих, хто хоче вийти на нові ринки. Процес моніторингу включає в себе:

1. Згадки про конкурентів в ЗМІ: про їх продукцію, послуги.

Визначають ЗМІ, які є невід'ємною частиною розвитку фірми–конкурента: створюють певні думка у споживачів, підвищують довіру до компанії.

2. Вивчається думку споживачів про товари, послуги та в цілому про діяльність компанії.

Моніторинг конкурентів – це широкий набір додаткових інструментів, який дозволяє зібрати всю необхідну інформацію і надалі її проаналізувати. В якості таких може використовуватися:

- ☐ відвідування місць продажу товарів конкурента: магазини, торгові точки, виставки;
- ☐ відвідування місця надання послуг: офіси, магазини;
- ☐ мобільний зв'язок або електронна пошта;
- ☐ інтернет.

У процесі моніторингу конкурентів вся інформація виходить з відкритих джерел. Більша увага приділяється саме вивченню думки клієнтів, які змогли б стати клієнтами фірм–конкурентів. Зібрати інформацію – далеко не останній крок у цьому процесі. Важливо її правильно проаналізувати. Це допоможе отримати інформацію про:

- ☐ обсяги продажів;
- ☐ основні види реклами, які використовує фірми;
- ☐ роботу з постачальниками.

Сюди включаються всі параметри, які впливають на розвиток компанії-конкурента. Такий моніторинг повинен проводитися постійно. Адже необхідно безперервно контролювати частку ринку, ціну товару, рекламу, якісь маркетингові заходи конкурентів. А ці показники можуть змінюватися щодня. Моніторинг менш значущих конкурентів може проводитися рідше. Так, за допомогою такого аналізу можна розробити найбільш ефективні заходи для боротьби з конкурентами,

використовувати їх позитивний досвід і брати результативні маркетингові ходи для своєї компанії.

Таким чином, закріплюючи вже існуючий стан на ринку і збільшуючи обсяги продажів, а разом з тим і прибуток.

Діагностика цілей конкурентів має велике практичне значення, оскільки дозволяє, з одного боку, визначити ступінь задоволеності останніх їх позицією на ринку, з іншого – передбачати можливі дії по зміні існуючої розстановки сил. У першу чергу необхідно з'ясувати, в чому полягає основа цілепокладання:

1. Чи має намір конкурент бути лідером або прагне слідувати за лідером? Чи підприємства, що ставлять своєю метою імітувати діяльність конкурента?
2. Чи має конкурент традиції в реалізації будь-яких цілей щодо якості продуктів, системи збуту, цінової стратегії?
3. У чому полягає позиція конкурента щодо ризику у фінансовій сфері? Які темпи зростання доходів і чим вони забезпечені?
4. Яка організаційна структура управління підприємством? Як вона сприяє реалізації наступних ключових рішень: акумулювання ресурсів, ціноутворення, зміна асортименту реалізованих продуктів?
5. Якими якостями відрізняється вищий управлінський персонал підприємства?

Крім основ цілепокладання, при дослідженні конкурентів велике значення має вивчення самооцінки діяльності досліджуваного підприємства, що складається з ряду питань:

1. У чому, на думку конкурента, полягають сильні сторони діяльності підприємства, його позиція в області собівартості продукту, якості, технології обслуговування?
2. Що думає конкурент про майбутній попит на продукт і про тенденції розвитку ринку?

3. Як визначається ієрархія цілей і оцінюються можливості найближчих конкурентів?

4. Чи вважає конкурент, що на ринку існують певні правила бізнесу?

5. Наскільки думку про діяльність відображає використовувану стратегію конкуренції.

Точно визначити конкретні дії конкурента часто буває досить складно через відсутність необхідної інформації для аналізу. Тому при появі перших ознак активізації конкурентів необхідно підготуватися до того, що одержувані відомості спочатку будуть неясними і лише з часом стануть поповнюватися і прояснюватися.

Для більш наочного представлення конкурентної позиції фірми та виявлення конкурентних переваг та відставань доцільно побудувати матрицю (багатокутник) конкурентоспроможності фірми відносно основних конкурентів. Для побудови матриці конкурентоспроможності по кожній осі в певному масштабі (у вигляді бальних оцінок) відкладаються значення кожного показника в табл.3.1.

Таб.3.1 Моніторинг конкурентів

чинники	конкур1	конкур2	конкур 3	Власна ком
ціна	48	27	35	33
якість	35	25	22	29
збут	27	39	37	31
реклама	39	38	28	27
виробничі потужності	29	25	33	31
імідж компанії	29	27	28	35
фінансовий стан	28	32	33	26

На основі даних табл.3.1 будемо діаграми конкурентів для порівнювання результатів і зрівняння з показниками власної компанії.(рис.3.5)

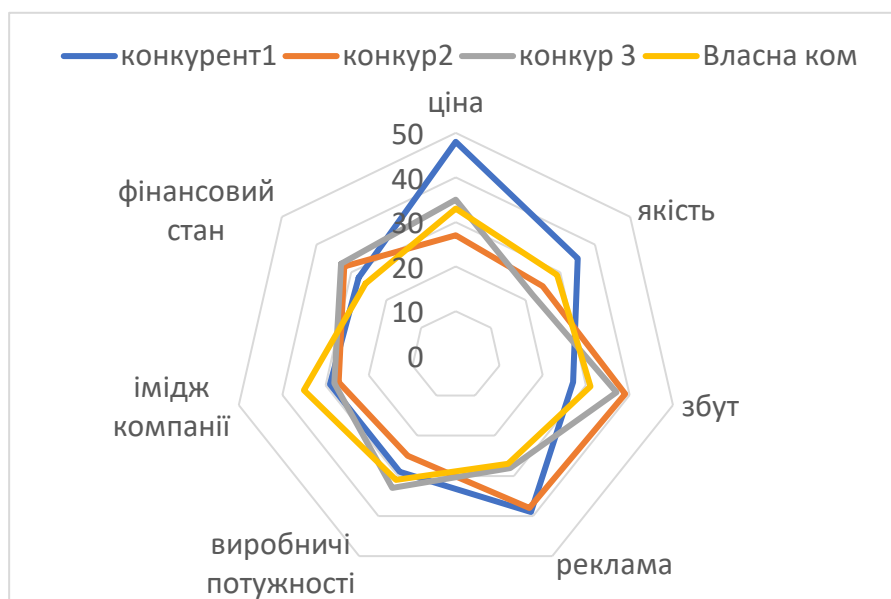


Рис.3.5 Моніторинг конкурентів

Замість того щоб чекати повної інформації, необхідно уточнити можливі відповідні дії при різних варіантах розвитку подій. Для цього вдаються до вивчення зовнішніх проявів діяльності конкурентів, які прямо чи опосередковано інформують про цілі, завдання і мотивах їхньої поведінки. Уміння правильно виділяти з усієї інформаційного середовища дані про наміри конкурента і адекватно діагностувати їх дає додаткову інформацію для оцінки майбутніх змін на ринку.

Серед безлічі форм прямого і непрямого вираження намірів конкурента необхідно виділити наступні форми.

Заяви про майбутні зміни в діяльності підприємства, де може визначатися форма, характер, час тих чи інших обумовлених акцій.

За допомогою публічних заяв такого роду реалізуються такі: – попередження конкурента про можливі дії проти нього, якщо останній зробить або буде продовжувати робити певні дії (зниження цін, збільшення обсягу продажів і т.п.);

- тестування можливих намірів конкурента шляхом оцінки реакції на свої заяви;

- публічне представлення своїх інтересів у конкретному бізнесі (регіоні) з тим, щоб попередити аналогічні дії конкурента;

- мінімізація можливих провокацій з боку конкурента на основі інформування ділової громадськості про потенційні можливості підприємства у разі агресивних дій проти нього;

- непряма комунікація з фінансовим співтовариством.

Інформування про дію або його результатах, здійснюване шляхом викладення фактів, які повинен знати конкурент, з метою:

- публічного представлення інформації про діяльність фірми у вигідному для неї світлі;

- запобігання спробам оволодіти інформацією, яку конкурент знати не повинен;

- демонстрації лояльності але відношенню до конкурентів;

- доведення за допомогою фактів безперспективності тих чи інших акцій з боку конкурента.

Важливим елементом аналізу конкурентів є визначення їх поточних стратегій. Справа в тому, що жодна фірма не може досягти конкурентних переваг по всім комерційним характеристикам продуктів і засобам їх просування па ринку. Необхідний вибір пріоритетів і вироблення стратегії, найбільшою мірою відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації і найкращим способом використовує сильні сторони своєї діяльності. На відміну від тактичних дій на ринку стратегія повинна бути спрямована на забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

У відповідності зі стартовими позиціями підприємства може бути використана одна з наступних конкурентних стратегій: досягнення лідерства в області витрат, диференціація і концентрація.

В рамках стратегії досягнення лідерства в області витрат ставиться завдання максимально можливого скорочення витрат підприємства, що забезпечують можливість встановлення низької ціни на продукт. При цьому його якість, хоча воно і розглядається як вторинний елемент, не повинно опускатися нижче задовільного рівня. Така стратегія застосовна при наступних передумовах:

- великий обсяг частки ринку, займаної підприємством;
- можливість використання ключових факторів успіху (доступ до дешевших комплектувальних елементів продукту, можливість отримання вигідного кредиту тощо);
- можливість зниження витрат на рекламу і стимулювання збуту;
- суворий контроль витрат.

Стратегія лідерства в області витрат забезпечує підприємству три можливості:

- 1) отримання прибутку навіть у тому випадку, коли конкуренти зазнають збитків при загостренні конкурентної боротьби;
- 2) збільшення частки ринку і активізація попиту потенційних споживачів;
- 3) перешкодження зважаючи на низькі витрати проникненню на ринок нових конкурентів.

Впровадження такої стратегії супроводжується певним ризиком. Він обумовлений зниженням уваги до питань якості та зміни попиту. Прагнучи вирішити в першу чергу завдання зниження витрат, підприємство може не помітити змін динаміки ринкового середовища. Ризик обумовлений і можливістю прояву непередбачуваних витрат (наприклад, підвищення цін на сировину та енергію), які можуть загальмувати впровадження такої стратегії або зробити її неможливою.

Основна ідея стратегії диференціації полягає в тому, щоб запропонувати на ринок продукти, спрямовані на задоволення специфічних потреб і запитів споживачів.

Необхідними умовами для реалізації цієї стратегії є:

- особлива популярність підприємства;
- можливість створити сучасні умови в процесі придбання послуги (висококваліфікований персонал, вдалий дизайн приміщення і т.д.);
- наявність у споживачів уявлень про взаємозв'язок високої ціни і високої якості послуги.

Кваліфікований обслуговуючий персонал і стійкий імідж створюють базу для впровадження абсолютно нових продуктів за досить високою ціною. Наступний крок дослідження конкурентів полягає в проведенні ревізії їх можливостей з метою оцінки сильних і слабких сторін, зокрема визначення областей уразливості.

Процес оцінки сильних і слабких сторін конкурентів може проходити як частина аудиту маркетингу. По можливості необхідно зібрати якомога більше інформації про внутрішню діяльність конкурента, його ринку і споживачах. До такої інформації відносяться, наприклад, фінансові дані (прибутковість, норма прибутку, рівень збуту і інвестицій); дані про ринок (рівень цін, частка ринку і використовувані канали збуту). Корисними можуть виявитися і знання про споживачів: рівень обізнаності про фірму і пропонованих нею послугах, сприйняття іміджу компанії, уявлення про якість послуги і рівень обслуговування.

В основі виявлення конкурентів на базі угруповань за типом стратегії лежить їх угруповання відповідно до ключових аспектів їх орієнтації в туристичній діяльності.

До таких аспектів належать:

- стратегія стосовно експансії на ринку;
- стратегія щодо цінової політики;

– стратегія у галузі технології та ін.(рис.3.6)

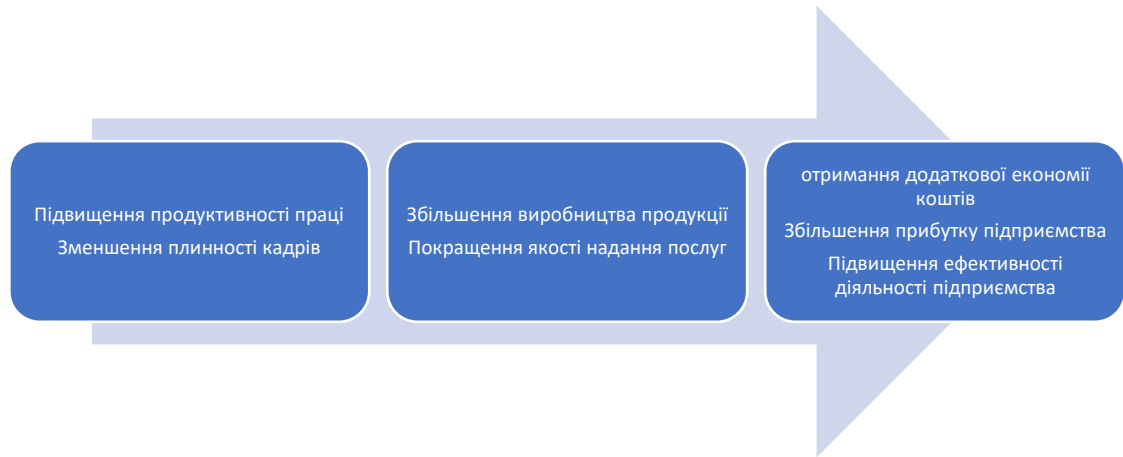


Рис.3.6 Взаємозв'язок КК та рівня конкурентоспроможності підприємства

При виявленні основних конкурентів відповідно до типів стратегій необхідно враховувати ступінь мобільності стратегій конкурентів і проводити всебічне дослідження перспектив еволюції стратегії конкурентів.

Такі дослідження дозволяють виявляти найбільш небезпечних конкурентів, до яких найчастіше належать:

- фірми, схильні до ринкової експансії, які діють на географічно складних ринках;
- фірми, які наслідують стратегії диверсифікації виробництва;
- великі і фірми;
- крупні посередники фірми;
- дрібні фірми, які в результаті поглинання стають сильними конкурентами на ринку.

В індустріях, де робочий процес можна перевести в онлайн-режим, персонал ще на початку карантину поспішили ізолювати від зайвих фізичних контактів. Наприклад, американська фінансова компанія Ally Financial усього за кілька днів перевела більшість зі своїх 8,7 тис. співробітників на віддалену роботу і запропонувала фахівцям із зарплатою менше \$100 тис. на рік одноразову допомогу \$1,2 тис. для

облаштування домашнього робочого місця. Крім того, кожному співробітнику гарантували безкоштовне тестування та лікування від COVID-19, відпустку з догляду за хворим членом сім'ї та компенсацію 30 візитів няні, якщо в робочий час нікому доглянути за дитиною.[30]

Джерелом корпоративної культури є засновники і вищий менеджмент підприємства, вони формують цінності, поведінкові норми працівників підприємства, виходячи з загальних завдань та мети підприємства.

Існують принципи побудови корпоративної культури, які спрямовані на забезпечення сталого та інноваційного розвитку компанії. Серед них основними є наступні [8]:

- створення такої системи найму, навчання і стимулювання персоналу, при якій співробітники поділяють цілі організації і мотивовані на їх досягнення;
- постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших співробітників;
- організація безперервного обміну інформацією між працівниками для формування уявлення про поточний стан компанії і зміні ситуації в режимі реального часу;
- розподіл влади і делегування співробітникам повноважень, необхідних для оперативного і адекватного подолання проблемної ситуації;
- поєднання командної роботи з особистою відповідальністю співробітника за досягнення поставлених цілей;
- постійний аналіз поточної ситуації

Організаційні методи включають в себе мотивацію цілями, залученням до участі в справах організації, збагаченням праці.

Кадрова політика компанії в цілому переслідує досягнення наступних стратегічних цілей:

- створення команди однодумців;
- підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці; - формування єдиного підходу до управління персоналом на всьому підприємстві та його структурних підрозділах;
- створення умов для розвитку потенціалу кожного співробітника і ефективне використання цього потенціалу.

Для інформування працівників про поточні події на підприємстві рекомендується використовувати такі засоби:

1. Внутрішні видання: - листки новин – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення менеджментом філософії і політики підприємства, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших співробітників;

- щорічні звіти для співробітників – виконують інформаційну функцію, відображаючи діяльність і значні події підприємства протягом року, а також мотиваційну функцію;

2. Корпоративний web-ресурс – корпоративний сайт, що містить новини, події, матеріали про підприємство, документи, а також форум, на якому можна обговорити цікаву тему або поставити запитання колезі або керівнику. Корпоративний сайт дозволить налагодити комунікації «зверху вниз» і «знизу вгору», тобто інформувати рядових працівників про рішення, прийняті керівництвом. Для керівництва також важливо знати настрої у колективі, розуміти, чи знають працівники про перспективи розвитку і які їхні уявлення про корпоративну культуру.

3. Електронна «гаряча лінія» – дає можливість співробітникам задавати керівництву важливі для них питання.

4. Внутрішня комп'ютерна мережа.

Поняття корпоративна культура охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, тобто характерні для даного колективу

та домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін..

Наприклад, одне з трактувань поняття корпоративна культура - це специфічна, характерна лише для даного товариства система відносин та дій у межах ринкового середовища.

Елементами корпоративної культури є:

- Загальні цінності в акціонерному товаристві, які формуються на основі системного підходу та вимог бізнес-етики.

- Норми поведінки акціонерів та інших учасників корпоративних відносин.

- Символи, символічні дії персоналу, інвесторів (акціонерів) та інших заінтересованих осіб.

За допомогою методів і засобів юридичного захисту можна успішно припиняти низку загроз протиправного характеру, а саме: несправедливі рішення державних органів та претензії контрагентів чи партнерів; рейдерські атаки або інші протиправні дії з приводу заволодіння капіталом організації; порушення авторських прав соціальної системи тощо. Результатом реалізації ліквідаційно-відновлюваної складової є показники, які відображають її підсумки щодо ліквідації загроз та відновлення робочого стану, процесів чи цілісності об'єктів тощо.

Наприклад, з питань виробництва такими показниками можуть бути:

- а) призупинення випуску бракованої продукції;

- б) ліквідація умов, причин чи самого процесу порушення правил техніки безпеки на виробництві;

- в) ліквідація умов і причин профзахворювання; г) відновлення чи придбання нового замість пошкодженого або знищеного обладнання;

- г) ліквідація технологічної аварії чи пожежі на виробництві;

- д) затримання осіб, що вчиняли крадіжки на виробництві;

е) виявлення і припинення порушення умов договору на постачання сировини, комплектуючих тощо;

є) затримання осіб за незаконне проникнення у будівлі чи приміщення виробничого призначення;

ж) затримання осіб за несанкціоноване проникнення в інформаційну систему організації з обмеженим доступом.

Функціями корпоративної культури є формування певного образу корпорації та забезпечення соціальної стабільності, єдності й відданості персоналу.

Формування корпоративної культури, її рівень відбувається за такими загальними принципами: [2]

1. Соціально-економічного розвитку. забезпечення добробуту працівників, можливості соціального та інтелектуального розвитку.

2. Системності. Охоплює всі сторони та аспекти діяльності підприємства: всіх працівників, явищ, елементів та процесів.

3. Корисності. Забезпечення ефективної діяльності підприємства.

4. Постійного удосконалення. Корпоративна культура відповідно цього принципу повинна бути мобільною та постійно вдосконалюватися.

5. Координації. Формування правил поведінки працівників на підприємстві, та поза його межами.

6. Обов'язковості. Правила та норми корпоративної культури є обов'язковими для виконання всіма працівниками підприємства, в тому числі і керівництвом.

7. Винагороди. Забезпечення однакової та справедливої винагороди працівникам, що дотримуються її норм.

8. Відповідність чинному законодавству. Норми та правила корпоративної культури відповідно цього принципу не повинні суперечити чинному законодавству.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що розвиток корпоративної культури дає компанії ряд переваг:

1. Знижується конфліктність, поліпшуються ділові взаємини.
2. Зменшуються непродуктивні витрати часу.
3. Підвищується задоволеність і лояльність персоналу, і як наслідок клієнтів, зростає продуктивність праці.
4. Зростає економічна ефективність бізнесу.

Тому можна зробити висновок, що компанії, які виживуть в довгостроковій перспективі в умовах кризи і пандемії – це ті, у кого є кращі інструменти, що дозволяють їм бути гнучкими, рухливими, моторними, а також вміння керівництва формувати позитивний імідж підприємства та формувати його конкурентні переваги.

Проаналізувавши методи трансформації корпоративного управління на підприємствах, можна дослідити як можна зберегти свою фінансово-економічну стійкість і залишити робочі місця, шляхом систематизації ризиків і загроз безпеці корпоративного управління в умовах пандемії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичні пропозиції, яке полягає у розробці механізму корпоративного управління фінансовою безпекою на малих та середніх підприємствах в період кризового становища, визваного пандемією COVID-19. Отримані у ході дослідження результати дають змогу зробити наступні висновки:

1. Ознайомившись із поглядами науковців та проаналізувавши сутність понять «Корпоративна культура» та «безпекова корпоративна культура». Головним елементом усієї системи корпоративного управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останнє являє собою основну специфічну особливість управління персоналом. Корпоративна культура - це уставлені на підприємстві система цінностей, правил, відносин і норм поведінки, які відомі і підтримуються членами колективу, такі правила можна назвати службовим кодексом, який підтримують та відповідно до якого діють всі працівники підприємства

Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять, як; трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал . Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

2. Проаналізувавши основні підходи провідних вчених-економістів щодо тлумачення корпоративної фінансово-економічної безпеки бізнесу, врахувавши їх переваги та недоліки, ми пропонуємо розглядати поняття систематизовано: організаційне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою — це взаємопов'язана сукупність внутрішніх функціональних служб та підрозділів підприємства, які

здійснюють розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень, що забезпечують захист його фінансово-економічних інтересів.

3. Досліджено методи та інструменти забезпечення безпеки корпоративного управління. Функціонування і розвиток корпорації проходить в умовах дії різних за формою і силою впливу загроз.

Це об'єктивно, проте реалізація загрози наносить збитки для корпорації як юридичної особи та учасників корпоративних відносин. Втрати, які зазнає підприємство внаслідок реалізації загрози, можуть спричинити небезпеку від обмеження його діяльності аж до банкрутства.

Методи безпекової діяльності – це способи, за допомогою яких реалізуються засоби безпеки у межах виконання відповідних видових функцій безпеки. Тобто, методи безпеки переводять засоби безпеки зі статичного стану в динамічний.

4. Проаналізувавши існуючі визначення, запропоновано механізм управління фінансовою безпекою підприємства розглядати як систему цілей, функцій, принципів, методів, завдань та інструментів управління, що взаємодіють між собою та спрямовані на створення передумов для стійкого розвитку підприємства в поточному та перспективному періодах, посилення захисту його фінансових інтересів шляхом розробки і реалізації ефективної фінансової стратегії, гнучкості у прийнятті фінансових рішень, вчасного реагування на небезпеки і загрози зовнішнього і внутрішнього характеру та ефективного управління фінансовими ризиками підприємства.

5. Проаналізовано наслідки запровадження карантину в Україні. Через пандемію COVID-19 світовий та український бізнес зіштовхнувся з викликами, не відомими та не прогнозованими до цього. Тому існуючий інструментарій управління втратив колишню ефективність. Великих збитків мале підприємництво зазнало від запровадження карантину, пандемія COVID-19 – це поворотна подія, яка дає компаніям можливість показати їхнє ставлення до свого персоналу.

Самі ж співробітники, відчуваючи підтримку протягом складного часу, значно старанніше працюватимуть на благо бізнесу. Отже, час вимагає інноваційних підходів, зокрема й до управління персоналом

6. На основі аналізу офіційних статистичних даних: так, за даними Спілки українських підприємців України у кризовий березень 2020 року збанкрутіли і закрили свій бізнес приблизно 6% суб'єктів малого підприємництва, що є величезною проблемою для держави. В результаті проведеного аналізу виявлено що третина власників бізнесу (переважно мікро-бізнес), заявляють про падіння доходів на 90-100% за березень - квітень 2020 року. Ці ж підприємці вже звільнили до 50% штату співробітників. Власники малого та середнього бізнесу констатують факт зменшення доходів на 25-50% порівняно з докарантинним періодом і вже звільнили від 10 до 25% працівників. Для порівняння, втрати прибутків великих підприємств становлять 10-25%, там прогнозується скорочення штату на 25% до кінця обмежувальних заходів.

7. Шляхом дослідницької роботи були вивчені нові методи трансформації корпоративного управління на підприємствах, які змогли адаптуватися до умов карантину і зберегти свою фінансово-економічну стійкість і залишити робочі місця. Наприклад, готельно-ресторанна група First Line Group, компанія Drommel, платформа «Все.Свои.ua», Portmone, Honey, Маркетплейс і ряд ін., почали робити реорганізацію фінансово-економічної безпеки бізнесу.

8. Опираючись на результати досліджень під час таких ситуацій розроблено комплексний підхід і запропоновані наступні заходи: забезпечення особистої безпеки працівників, які повинні перебувати на робочому місці і не можуть працювати дистанційно. Треба переглядати свою політику що до підтримання чистоти на робочому місці, забезпечення засобами дезінфекції; поширення серед співробітників компанії актуальної інформації щодо симптомів COVID-19 та порад з

попередження захворювання; використання якісних джерел, наприклад, сайт World Health Organization.

Запустити «гарячої лінії» чи проведення низки дистанційних семінарів з відповідними медичними фахівцями, які можуть відповісти на найважливіші запитання працівників. Надання психологічної та матеріальної підтримки співробітникам, фокусування на організації безпечного робочого середовища, закупівля медичного обладнання (наприклад, термометрів, антибактеріальних засобів), самостійне відстеження стану здоров'я співробітників та дезінфекція робочих місць в офісі. Переглянути політику лікарняних. Зокрема, ввести тимчасову можливість бути відсутнім на роботі у зв'язку з хворобою без запису лікаря; продумати, як зможно замінити відсутніх працівників, особливо на ключових ролях у різних підрозділах; забезпечення необхідної екстреної допомоги, додаткове страхування та регулярна оплата праці.

9. На основі проведеного аналізу, підсумовано, що маркетингова стратегія повинна бути спрямована на захист своїх співробітників і організації дистанційної роботи: вихід на новий рівень обслуговування клієнтів – відеочати і безліч нових онлайн-платформ, діджиталізація процесів, фрілансерство, а можливо ребрендинг бізнесу.

10. З метою оптимізації системи управління і адаптування до кризових умов запропоновано звертання до урядових документів, направлених на державну підтримку, в тому числі і фінансової, малого і середнього бізнесу. Для зниження податкового навантаження на час дії карантину в законодавство внесено ряд змін, надається грошова підтримка для виплати працівникам.

11. Запропоновано проводити аналіз конкурентних переваг бізнесу на основі корпоративної культури тому що компанії, які виживуть в довгостроковій перспективі в умовах кризи і пандемії – це ті, у кого є кращі інструменти, що дозволяють їм бути гнучкими, рухливими, моторними, а також вміння керівництва формувати позитивний імідж

підприємства та формувати його конкурентні переваги структурну схему механізму управління фінансовою безпекою підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абакумова, Ю. та Власенко, Н., 2014. Дух волонтеризма: волонтерская активность сотрудников вдохновляет компании изменять корпоративную культуру. Бизнес, №48, с. 48-49.
2. Бабміндра, Д.І. та Череп, О.Г. 2016. Стратегічні перспективи підприємств машинобудування Запорізької області на засадах інноваційного розвитку. Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky, №. 3, с. 6- 10.
3. Бердинець, М. Д. та Сурженко, А. В., 2016. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 352 с
4. БИЗНЕС 20 МАРТА 20, 15:03 <https://delo.ua/business/>
5. Бізнес під час пандемії: як великі компанії захищають своїх співробітників <https://daily.rbc.ua/ukr/show/biznes-vremya-pandemii-krupnangs.org/news/world/10-krupnyh-kompaniy-obayavivshih-o-bankrotstve-iz-za-koronavirusa>
6. Безпека інформаційного простору підприємства. URL: <https://www.securitylab.ru/news/tags>.
7. Белоусова, О. С. та Пащенко, Н. А., 2011. Вплив корпоративної культури на формування позитивного іміджу комерційних банків України. Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво, № 3, с. 199-202.
8. Біломісна, І., Біломістний, О. та Олійник, О., 2015. Особливості діагностування фінансової безпеки виробничого підприємства. Банківська справа, № 3, с. 87-93.
9. Гриненко, А. та Іщанова, М., 2015. Корпоративна культура соціально відповідального банку. Україна: аспекти праці, № 2, с. 11-17. 98.

10. Гуцалюк, О.М., 2015. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, № 3 (84), с. 40-49.
11. Гудзь, П.В. та Власова, А.В., 2017. Стратегічний аналіз діяльності концерну Volkswagen Group.
12. В.В. Наумик, ред., Тиждень науки: науковопрактична конференція серед студентів, викладачів, науковців, молодих учених і аспірантів. Запоріжжя, Україна, 18-21 Квітень 2017. Запоріжжя: ЗНТУ.
13. Дмитренко, Г., 2015. Трансформація культури управління трудовим потенціалом організації у контексті необхідних модернізаційних змін в Україні. Україна: аспекти праці, № 6, с. 37-44. 152.
14. Кремень, О.І. та Лаврентьєва, Т.М., 2018. Сутність і особливості грошових потоків підприємства. Економіка. Фінанси. Право, № 11, с. 17-20.
15. Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. 2018
16. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Електронний науково-практичний журнал. 2017. № 6. С. 21–25
17. Лазор Я.О. Поняття та види інформаційних систем. URL: https://pidruchniki.com/15950210/politologiya/metodi_zabezpechennya_informatsiyno_yi_bezpeki.
18. Кривов'язюк, І.В. та Стрільчук, Р.М., 2016. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки, № 9, с. 144-155.
19. Кривоносова, О., 2016. Корпоративна культура в контексті перспективного розвитку сучасних бібліотек. Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського, [online], Вип. 44, с. 191-199

20. Кирий В.В., Солодкий В.С., Тимофеев В.О., Конкурентна розвідка та контррозвідка. URL: <http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/5920/>
18. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика 2019
21. Э. А. Капитонов. Инструменты эффективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.
22. Конкурентна розвідка погляд без емоцій. URL: <http://www.kuluar.com.ua/konkurentna-rozvidka-pohlyad-bez-emotsij/>.
23. Компанієць Д.О. Конкурентна розвідка як маркетинговий інструмент сучасного бізнесу. URL: <https://lj.oa.edu.ua/articles/2013/n2/13kdoisb.pdf>.
24. Конкурентна розвідка. URL: https://pidruchniki.com/1717112451324/ekonomika/osoblivosti_dilovoyi_korporativnoyi_rozvidki.
25. Методи забезпечення інформаційної безпеки. URL https://pidruchniki.com/15950210/politologiya/metodi_zabezpechennya_informatsiyno_yi_bezpeki
26. Мужанова Т.М. Конкурентна розвідка як інструмент інформаційноаналітичного супроводу забезпечення інформаційної безпеки підприємства. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/65.pdf.
27. Нежданов И.Ю. Технології конкурентної розвідки. URL: www.razvedka-internet.ru/Presentations/Igor-NezhdanovTekhnologii-Razvedki.pdf.
28. Франчук В.І. Теорія безпеки соціальних систем: навчальний підручник. Львівський державний університет внутрішніх справ. 2016. С.40-65.

29. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>.
30. В.І.Франчук, С.І.Мельник Детективна діяльність у сфері економічної безпеки. 2016
31. Соломіна Г.В. Забезпечення фінансово – економічної безпеки підприємництва: навчальний посібник. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. 2018. 234с.
32. Смирнова, Н.В., 2019. Впровадження організаційної культури підприємства через соціалізацію працівника. Економіка. Фінанси. Право, №3, с. 27-30.
33. Ухачевич Я.П., Плоткін Я.Д. Методика маркетингового аналізу конкуренції та конкурентів. 2018
34. Програми підтримки бізнесу <https://covid19.gov.ua/prohramy-pidtrymky-biznesu>
35. Сознание крупнейших компаний <https://nangs.org/news/world/10-krupnyh-kompaniy-ye-kompanii-zashchishchayut-1606308864.html>В.
36. Савіна, Г.Г., 2018. Копоративна культура як інструмент формування іміджевої стратегії підприємства. Соціально-економічний розвиток регіонів у контексті міжнародної інтеграції, № 3, с. 73–79.