

Андрій Юрійович КРІПКИЙ

аспірант кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: 0000-0003-3270-7599

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Кріпкий А. Ю. Методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 211 – 217.

Анотація

В статті розроблено та представлено методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства. За результатами аналізу концептуального базису організаційного розвитку визначено, що процеси організаційного розвитку підприємства представляють радикальні зміни, що забезпечують досить суттєві або принципові перетворення в стратегії підприємства, його виробничій, організаційній структурі, в багатьох аспектах діяльності. Всі радикальні організаційні зміни з позицій економічної раціональності поведінки суб'єктів господарювання за ознакою характеру їх впливу на підприємство можна поділити на дві групи: реактивні, що мають на меті часткові (локальні) перетворення, являють собою фрагментарні заходи і направлені на відновлення попереднього стану; проактивні зміни, що дозволяють уникнути погіршення становища, сприяють підвищенню й збереженню темпів зростання. Традиційно, стратегічні рішення, що пов'язані з організаційним розвитком вважаються найбільш складними, що мають високий рівень ризику, конфлікту інтересів груп-учасників корпоративних відносин. В статті представлено, що корпоративна безпека повинна охоплювати всі сфери виробничо-господарської, фінансової та комерційної діяльності підприємства й вирішувати завдання щодо забезпечення: відповідності цілей та пріоритетних інтересів підприємства, створення умов для їх реалізації, зниження ризику виникнення конфлікту інтересів зацікавлених сторін у прийнятті стратегічних рішень; внутрішньої збалансованості бізнес-процесів підприємства; зацікавленості персоналу в реалізації організаційних змін; діяльності.

Ключові слова: корпоративна безпека, організаційний розвиток, методичний підхід, учасники корпоративних відносин, гармонізація інтересів, стратегічний інструментарій.

Andrii KRIPKYI

graduate student of the Department of International Business and Economic Analysis
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**METHODICAL APPROACH TO ENSURING CORPORATE SECURITY OF ORGANIZATIONAL
DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

Kripkyi A. Methodical approach to ensuring corporate security of organizational development of the enterprise. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2021. Volume 6. № 2, pp. 211 – 217.

Abstract

The article develops and presents a methodical approach to ensuring corporate security of organizational development of the enterprise. According to the results of the analysis of the conceptual basis of organizational development it is determined that the processes of organizational development of the enterprise represent radical changes that provide significant or fundamental changes in the strategy of the enterprise, its production, organizational structure, in many aspects. All radical organizational changes from the standpoint of economic rationality of behavior of economic entities on the basis of the nature of their impact on the enterprise can be divided into two groups: reactive, aimed at partial (local) transformations, are fragmentary measures and aimed at restoring the previous state; proactive changes to avoid deterioration help to increase and maintain growth rates. Traditionally, strategic decisions related to organizational development are considered the most complex, with a high level of risk, conflict of interest of groups involved in corporate relations. The article presents that corporate security should cover all areas of production, economic, financial and commercial activities of the enterprise and solve

© Андрій Юрійович Кріпкий, 2021

the enterprise, creating conditions for their implementation, reducing the risk of conflict of interest in strategic decisions; internal balance of business processes of the enterprise; staff interest in the implementation of organizational changes.

Keywords: *corporate security, organizational development, methodical approach, participants of corporate relations, harmonization of interests, strategic tools.*

JEL classification: F52; G34

Вступ

Об'єктивна необхідність формування корпоративної безпеки українських промислових підприємств викликана рядом проблем, що безпосередньо пов'язані із зростанням ризикованих ситуацій у процесах їх організаційного розвитку та змін у зовнішньому середовищі – зростанням динамічності конкурентного середовища, нестабільністю фінансової системи, ресурсних та споживчих ринків, мінливістю суспільних та політичних орієнтирів розвитку. Рішення цих проблем полягає, насамперед, у формуванні та використанні ефективних механізмів і методів, які відповідали б вимогам захищеності підприємств від зовнішніх та внутрішніх загроз. Ці причини зумовлюють необхідність вирішення сукупності завдань щодо оцінювання ризикових ситуацій, раціонального вибору та реалізації технологій забезпечення корпоративної безпеки розвитку.

Питання організаційного розвитку підприємств, які останнім часом набули особливої значущості, представлені в світовій науковій літературі з позицій захисту від загроз та оцінки їх наслідків[1-4]. У світовій практиці існують способи формування корпоративної безпеки, й здебільшого вони мають нормативно-правову та економічну спрямованість, що забезпечують процеси якісних змін організаційного та інноваційно-інвестиційного характеру, створюють умови для стійкої та ефективної діяльності підприємств.

Широкому спектру проблем економічної безпеки підприємств та їх вирішенню присвячено наукові праці таких вітчизняних вчених-економістів, як: В. Геєць, Я. Жаліло, В. Забродський, Т. Клебанова, М. Кизим, Г. Козаченко, І. Мігус, В. Крутов, М. Куркін, О. Ляшенко, В. Лук'янова, І. Отенко, Л. Шемаєва. Результати цих досліджень створюють певний методологічний базис управління економічною безпекою вітчизняних підприємств. Разом із тим, ще залишаються не повністю розкритими питання щодо корпоративної безпеки процесів організаційного розвитку підприємств, моніторингу та діагностики цих процесів, формування ефективного інструментарію управління ними. Неузгодженість підходів, методів корпоративної безпеки підприємства та стратегічного управління його діяльністю обумовлюють необхідність проведення подальших комплексних досліджень чинників погроз та змін, їх впливу на процеси організаційних змін на підприємствах, розробки комплексного забезпечення для їх успішної реалізації.

Формулювання цілей статті

Метою даного дослідження є формування методичного підходу до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства, що базується на визначенні завдань та заходів корпоративної безпеки в системі стратегічного управління розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу

Методичний підхід забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку повинен створювати певну інформаційну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо стратегічних організаційних перетворень на підприємстві. При цьому необхідно враховувати причинно-наслідкові зв'язки між цілями, економічними інтересами підприємства та інтересами груп-учасників корпоративних відносин, з метою максимального врахування усіх факторів, що негативно впливають на

прийняття та реалізацію стратегічних рішень щодо розвитку підприємства. Тому забезпечення корпоративної безпеки розвитку підприємства створюється за рахунок інтеграції специфічних функцій управління корпоративною безпекою в систему стратегічного управління розвитком підприємства [2, 3, 5, 6].

Пріоритет стратегічних цілей підприємства визначають економічні цілі та інтереси підприємства. Тому економічна безпека представляє основу для створення сприятливих умов - одержання прибутку в короткостроковому періоді й його збереження за рахунок ефективного використання наявних виробничих можливостей. Управління даними процесами носить поточний характер. Відповідно до цілей формуються специфічні функції забезпечення безперервності, стійкості, надійності та гармонійності процесів організаційного розвитку підприємства [7].

Функція координації узгоджує цілі та завдання корпоративної безпеки з стратегічними цілями розвитку та реалізується в циклі управління на основі оцінювання та аналізу потенційних та реальних загроз внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.

Координування забезпечує узгодження й ув'язування цілей й завдань поточного або стратегічного управління з цілями корпоративної безпеки на кожному функціональному рівні ієрархії організації. Для реалізації функції координації необхідною є активна взаємодія між структурними підрозділами підприємства, залучення для вирішення завдань забезпечення безпеки провідних спеціалістів різних областей, що є професіоналами з економіки, зокрема фінансистів, менеджерів, технологів, маркетологів, програмістів, юристів і т.д.

Функції планування в системі управління організаційним розвитком належить вирішальне значення, тому що розробка плану припускає вибір напрямку розвитку підприємства, визначення складу й послідовності робіт, обґрунтований відбір коштів для формування потенціалу й реалізації шляхів його розвитку. В цій функції специфічна функція корпоративної безпеки реалізується через відповідність та узгодження оперативних, тактичних і ситуативних оперативних планів по протидії небезпекам і погрозам, а також створення необхідних умов для стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку.

Традиційно організаційна функція відповідає за: чітку підготовку й організацію робіт щодо поділу праці за функціональними підсистемами, підрозділами, виконавцями і рівнями управління; створення умов для ефективного виконання робіт з обліком відповідного інформаційного, методичного, технічного й кадрового забезпечення.

У результаті аналізу стану економічної безпеки й узгодження цілей організаційного розвитку та інтересами підприємства здійснюється вибір заходів, з'являється певний варіант організації системи корпоративної безпеки підприємства. Функція прогнозування визначає управління в майбутньому, коли використовується інформація, представлена на підставі даних прогнозних оцінок, кількісних і якісних характеристик бажаного стану безпеки діяльності підприємства. Такого типу питання постають перед підприємством постійно в процесі поточного управління організаційним розвитком. Цілком закономірно, що при існуючих змінах у інституціональному, конкурентному середовищі підприємства ті або інші стратегічні плани можуть піддатися перегляду або коректуванню, у тому числі й проекти корпоративної безпеки підприємства.

В системі управління діяльністю підприємства особливу роль виконує моніторинг, де інформація піддається оцінці на актуальність, вірогідність і цінність [8]. Одержувати інформацію про зміни, виявляти й оцінювати фактори внутрішнього й зовнішнього впливу можливо тільки в системі стратегічного моніторингу. Система стратегічного моніторингу підприємства дозволяє:

аналізувати ті події (по мірі їхнього надходження або ознаки), які можуть особливим чином вплинути на ймовірність і характер майбутніх результатів процесів організаційного розвитку підприємства;

відслідковувати позитивні або негативні тенденції змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що намічаються, й вносити своєчасні корективи в напрямки інноваційного розвитку підприємства;

визначати своєчасну значимість і стратегічну актуальність реалізованих якісних змін у економічному стану підприємства.

Методи моніторингу дозволяють визначати загрози у змінах зовнішнього середовища, а також прогнозувати ті майбутні тенденції, які варто розглядати як життєво важливі напрямки для функціонування й розвитку підприємства. Якщо методи моніторингу з економічної безпеки (своєчасне виявлення реальних та потенційних погроз фінансової стабільності; здійснення оцінки рівня можливого негативного впливу на стан корпоративної безпеки; проведення контролю за критичними ситуаціями, які виникають на підприємстві й довкола нього; здійснення обліку всіх факторів погроз; діагностика критичного стану підприємства) інтегрувати в процеси функціонування й розвитку, то вони зможуть забезпечити ефективність, стабільність та стійкість реалізації стратегії організаційного розвитку, конкурентної позиції підприємства на ринку.

Мотиваційна функція корпоративної безпеки реалізується при розміщенні кадрів, виявленні негативних тенденцій, можливих причин і умов соціальної напруженості, у попередженні й локалізації конфліктів, створенні нормальної обстановки, інструктажі персоналу з питань компетенції, формуванні почуття відповідальності за дотримання встановлених режимів безпеки. Мотиваційна активність спрямована на організацію системи диференційованого навчання, підвищення кваліфікації й інструктажів співробітників штатного підрозділу безпеки, а також керівників підприємства, його структурних підрозділів і всього персоналу в області безпеки. Ціль навчання – оперативно доводити до персоналу підприємства та його штатного структурного підрозділу безпеки інформацію щодо діяльності про всі фактори небезпек і погроз, а також знайомити з інноваційними технологіями, формами й методами використовуваними в сфері забезпечення економічної безпеки.

Функції обліку й контролю на підставі зіставлення планових і фактичних параметрів станів системи дозволяють проаналізувати й оцінити стан економічної безпеки підприємства. Основними видами контролю є: попередній, спрямовуючий і підсумковий. Методи попереднього контролю використовуються до початку реалізації заходів щодо забезпечення безпеки підприємства й визначають кількісні й структурні характеристики оптимального варіанту їхньої реалізації. Спрямовуючий контроль застосовується увесь час від початку практичного здійснення рішення щодо забезпечення безпеки до його завершального етапу. Він включає вимір, оцінку, порівняння, розробку, а також виконання коригувальних дій, спрямованих на досягнення кінцевих результатів по досліджуваному об'єкту. Метод контролю за підсумковими отриманими результатами, або наступний контроль, застосовується, коли рішення вважається виконаним. Цей вид контролю при аналізі ефективності управління спрямований на оцінку результативності виконання поставлених цілей з обраної стратегії безпеки.

Регулювання припускає уточнення планів і заходів щодо досягнення цілей; коректування процесів безпеки відповідно змінам у цілях функціонування та розвитку підприємства. Дана функція на основі оцінки й аналізу впливів факторів загроз зовнішнього середовища дозволяє досягати запланованого стану корпоративної безпеки підприємства.

Аналіз та оцінювання рівня корпоративної безпеки підприємства, тенденцій змін та загроз направлені на організацію й проведення активної й цілеспрямованої роботи зі

збору, нагромадженню, обробці й інтерпретації результатів з аналізу інформації про процеси, що проходять у зовнішнім і внутрішнім середовищі підприємства, які необхідні для здійснення ефективного управління підприємством і забезпечення інформаційної безпеки.

Успішна реалізація зазначених функцій системи корпоративної безпеки підприємства, залежить від ефективної роботи штатного підрозділу безпеки. Підрозділ безпеки підприємства представляється як структурний підрозділ, що підкоряється безпосередньо першому керівникові (власникові) і організовує у взаємодії з іншими структурними підрозділами, а також зовнішніми суб'єктами державної й недержавної системи безпеки та вирішує завдання з попередження, зниження рівня й протидії небезпекам, погрозам і ризикам, створюючи умови для стійкого функціонування й розвитку підприємства.

Основними сферами діяльності підрозділу безпеки підприємства є внутрішнє й зовнішнє середовище, де формуються основні небезпеки й погрози для його діяльності і стану економічної, кадрової, інформаційної та корпоративної безпеки [1, 2]. У внутрішнім середовищі головну увагу підрозділ безпеки приділяє збереженню стану економічної безпеки підприємства, а в зовнішнім - всім потенційним та реальним факторам погроз. Компетенціями корпоративної безпеки підприємства виступають:

1. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи корпоративної безпеки підприємства складають:

збір, обробка, систематизація й аналіз інформації про конкурентне середовище підприємства та зміни, що відбуваються на ринку, де працює підприємство;

підготовка аналітичних записок, довідок і рекомендацій керівництву (власникам) підприємства для прийняття рішень щодо розвитку підприємства;

визначення ступеня вірогідності інформації про позитивні й негативні фактори зовнішнього й внутрішнього середовища, що використовується його керівництвом для визначення політики, розробки стратегії й здійснення стратегічного управління;

цілеспрямований пошук і одержання інформації необхідної для прийняття рішень у процесах діяльності підприємства.

2. Планування діяльності по забезпеченню корпоративної безпеки підприємства.

3. Узгодження завдань фінансово-економічної, кадрової та інформаційної безпеки підприємства.

4. Взаємодія підрозділу безпеки з органами державної влади й управління, а також силовими структурами для протидії реальним і потенційним небезпекам і погрозам економічної безпеки.

5. Протидія конкурентній розвідці, захист комерційної таємниці й інтелектуальної власності підприємства. Захист електронних носіїв інформації від несанкціонованого доступу.

6. Забезпечення безпеки персоналу підприємства. Забезпечення особистої безпеки власників (перших керівників підприємства) і членів їхніх родин.

7. Попередження протиправних дій з боку персоналу підприємства, які можуть завдати шкоди корпоративній безпеці.

8. Організація навчання персоналу підприємства сучасним методам протидії небезпекам і погрозам у внутрішнім і зовнішнім середовищі.

9. Проведення службових розслідувань подій, які відбулися на підприємстві й завдали шкоди його економічній безпеці.

10. Організація системи охорони й захисту території, будинків і споруджень, фінансових ресурсів, засобів виробництва, готової продукції, сировини, транспортних засобів і інших матеріальних цінностей підприємства.

Крім зазначеного поточного інструментарію, стратегічний інструментарій корпоративної безпеки організаційного розвитку повинен включати комплекс заходів

та методів, що забезпечать підприємству стан захищеності для досягнення його стратегічних цілей: гармонізацію інтересів та їх узгодження з цілями підприємства; діагностику фінансово-економічної стійкості підприємства; розробку профілю захисту стратегічних планів розвитку; процедури технологічного контролю та моніторингу; формування інформаційної політики та кадрової безпеки підприємства [4, 6, 9].

З метою прискорення власного зростання, досягнення стратегічної стійкості, нарощування інноваційного потенціалу та підвищення ефективності використання ресурсів, зниження фінансовий та інших бізнес-ризиків, система управління сучасним підприємством знаходиться у постійному пошуку нових, стратегічно важливих напрямків діяльності. В межах теорії стратегічного управління найбільш популярними напрямками стратегічного зростання є різноманітні форми спеціалізації та диверсифікації. Важливо відмітити той факт, що організаційний розвиток може відбуватися як шляхом внутрішнього, так і шляхом зовнішнього зростання.

Політика інформаційної та кадрової безпеки підприємства, перш за все передбачає створення системи захисту інтелектуальної власності, а також системи розвитку висококваліфікованих співробітників що забезпечують інноваційний розвиток підприємства. Тут, чи не найбільше значення мають потужні мотиваційні програми, метою яких є збереження цінних кадрів, підвищення зацікавленості управлінського персоналу, зменшення плинності кадрів, створення міцної корпоративної культури тощо. Також, важливим заходом є створення системи навчання персоналу (управлінців, спеціалістів, робітників), яка має бути комплексною та включати різноманітні методи навчання (лекції, семінари, рольові ігри, наставництво тощо).

Тому в якості основних принципів методичного підходу до формування корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства (стратегічний аспект) обрано: гармонійність, узгодженість, відповідність, адаптивність, надійність, екологічність та соціальна відповідальність. Платформу стратегічних дій за напрямками безпеко-орієнтованого розвитку підприємства представляє комплекс заходів, групування яких відповідно виділений складовим забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку: гармонійності цілей та інтересів підприємства; узгодженості між цілями та завданнями реалізації бізнес-процесів; підтримки інноваційної активності та стійкості конкурентної позиції; забезпечення організаційної адаптивності, екологічності та соціальної відповідальності.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Цілі корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства повинні відповідати вимогам своєчасності, узгодженості, комплексності, обґрунтованості, прозорості. Економічні цілі та інтереси підприємства спрямовані на оптимізацію та ефективність процесів використання ресурсів й забезпечення достатнього рівня повернення інвестицій у довгостроковому періоді. Соціальні, або позаекономічні цілі, що відповідають потребам і особистим прагненням працівників підприємства, суспільства, очікуванням впливових зовнішніх представників (зовнішніх акціонерів, кредиторів, регіональної влади, уряду), впливають на поведінку системи управління. Тому пріоритетним завданням корпоративної безпеки організаційного розвитку є досягнення балансу суспільних, групових і приватних інтересів працівників, персоналу управління й керівної ланки підприємства. Стратегічний інструментарій корпоративної безпеки організаційного розвитку повинен включати комплекс заходів, реалізація яких дозволить досягати та втримувати стан захищеності, своєчасно виявляти проблемні місця з метою зниження або ліквідування їх негативних наслідків.

Література

1. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: Монографія. Х.: ВД «Інжек», 2010. 340 с.

2. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография. К.: Либра, 2003. 280 с.
3. Ляшенко О. М., Безбожний В. Л. Забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства як функція сучасного менеджменту. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія «Економіка»: зб. наук. праць. Донецьк : ДонНТУ, 2008. Вип. 33-1. С. 66–72;
4. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 228 с.
5. Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкрібень Р. П. Організація фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів інноваційного розвитку підприємства. Бізнес-Інформ. 2017. №10. С. 144–149.
6. Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкрібень Р. П. Стратегічний інструментарій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. Проблеми економіки. 2018. №2. С. 235–241.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Издательство «Питер», 1999. 416 с.
8. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: [монография] / [Л. С. Шевченко, В. И. Торкатюк, Н. А. Кизим, А. Л. Шутенко]. Х. : ИНЖЭК, 2008. 240 с.
9. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. СПб.: Питер, 2005. 384 с.

References

1. Voronkov, D. K. (2010). *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty*. [Management of change in the enterprise: theory and applied aspects]. VD «InzhEK». Kharkiv. Ukraine.
2. Kozachenko, A. V., Ponomarev, V. P., Liashenko, A. N. (2003). *Ekonomycheskaia bezopasnost' predpriatyia: suschnost' y mekhanizm obespecheniya*. [Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of support]. Lybra. Kyiv. Ukraine.
3. Liashenko, O. M., Bezbozhnyj, V. L. (2008). «Ensuring socio-economic security of the enterprise as a function of modern management». *Naukovi pratsi Donets'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»: zb. nauk. prats'.* Donetsk. DonNTU, Issue 33-1, pp. 66–72.
4. Nalyvajko, A. P. (2001). *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyj stan ta napriamky rozvytku*. [Theory of enterprise strategy. Current state and directions of development]. KNEU. Kyiv. Ukraine.
5. Otenko, I. P., Komarkov, D. V., Shkreben', R. P. (2017). «Organization of financial and economic security of business processes of innovative development of the enterprise». *Biznes-Inform*. №10, pp. 144–149.
6. Otenko, I. P., Komarkov, D. V., Shkreben', R. P. (2018). «Strategic tools for security-oriented enterprise development». *Problemy ekonomiky*. №2, pp. 235–241.
7. Ansoff, Y. (1999). *Novaia korporatyvnaia stratehiia*. [New corporate strategy]. Yzdatel'stvo «Pyter». St. Petersburg. Russia.
8. *Konkurentnaia dyahnostyka firmy: kontseptysia, soderzhanye, metody*. [Competitive diagnostics of the firm: concept, content, methods]. (2008). Shevchenko, L. S., Torkatiuk, V. Y., Kyzym, N. A., Shutenko, A. L. YNZhEK. Kharkiv. Ukraine.
9. *Stratehycheskaia hybkost'*. (2005). [Strategic flexibility]. Translated from English. Khemel, H., Prakhhalad, K., Tomas, H., O'Nyl, D. Pyter. St. Petersburg. Russia.

Стаття надійшла до редакції 09.05.2021 р.