

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ШЛЯХОМ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

### PROVISION OF CORPORATE SECURITY BY DEVELOPING CORPORATE CULTURE OF ENTERPRISE

Пріоритетність вирішення важливої проблеми забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств стимулює до пошуку все нових напрямів. Одним із таких напрямів можна вважати розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура є в умовах будь-якого підприємства з моменту його створення і до ліквідації, незалежно від того, чи їй приділяється необхідна увага з боку керуючої системи, чи вона формується спонтанно під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Відмінність полягає в тому, що під час здійснення цілеспрямованих дій із формування та розвитку корпоративної культури вона виконує роль важливого стратегічного інструменту розвитку бізнесу, застосування якого сприяє не лише об'єднанню усіх учасників для досягнення цілей, але й усвідомленню кожним працівником важливості захисту свого робочого місця та підприємства загалом як частини власного життєвого простору. Обґрунтовано принципи та функції розвитку корпоративної культури, які сформовані з урахуванням безпекового аспекту. Визначено завдання суб'єктів безпеки в процесі розвитку корпоративної культури українських підприємств.

**Ключові слова:** безпека, корпоративна безпека, корпорація, корпоративна культура, інтерес, загроза.

опасности промышленных предприятий стимулирует к поиску все новых направлений. Одним из таких направлений можно считать развитие корпоративной культуры. Корпоративная культура существует в условиях любого предприятия с момента его создания и до ликвидации, вне зависимости от того, уделяется ли ей необходимое внимание со стороны управляющей системы или она формируется спонтанно под влиянием внутренних и внешних факторов. Отличие заключается в том, что при осуществлении целенаправленных действий по формированию и развитию корпоративной культуры она выполняет роль важного стратегического инструмента развития бизнеса, применение которого не только способствует объединению всех участников для достижения целей, но и осознанию каждым работником важности защиты своего рабочего места и предприятия в целом как части собственного жизненного пространства. Обоснованы принципы и функции развития корпоративной культуры, которые сформированы с учетом безопасности аспекта. Определены задачи субъектов безопасности в процессе развития корпоративной культуры украинских предприятий.

**Ключевые слова:** безопасность, корпоративная безопасность, корпорация, корпоративная культура, интерес, угроза.

УДК 338.24.021.8

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.45-15>

**Шира Т.Б.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування  
Українська академія друкарства

**Shyra Taras**

Ukrainian Academy of Printing

Приоритетность решения важной проблемы обеспечения корпоративной без-

*The priority of solving the important problem of ensuring the corporate security of industrial enterprises stimulates the search for new directions. One of these areas can be considered the development of corporate culture. It has been found that a considerable number of terms are synonymous with the scientific literature, which give more than a general idea of the possibility of coordinated interaction between managers and company personnel. Accordingly, the lack of a proper theoretical basis hampers the processes of corporate culture formation and development in practice. The question of enhancing corporate security at the expense of corporate culture can be considered as under-researched, which actualizes the need for scientific research. It is substantiated that corporate culture exists in the conditions of any enterprise from the moment of its creation until its liquidation, whether it is given the necessary attention from the management system or it is formed spontaneously under the influence of internal and external factors. The difference is that, when taking deliberate actions to form and develop a corporate culture, it serves as an important strategic tool for business development, the use of which not only contributes to the unification of all participants to achieve the goals, but also to the awareness of each employee the importance of protecting their workers. places and businesses in general as part of one's own living space. It is substantiated that, from the point of view of ensuring corporate security, the corporate culture can be considered as a set of connections that provide, on the basis of the system of material and spiritual values, the coherence of interests of all interested internal and external participants, which forms the basis for their organizational unity in perception and meeting the goals of safe operation and development of the enterprise. The principles and functions of corporate culture development, which are formed taking into account the security aspect, are substantiated. In the set of principles, the main aspect is made on the necessity of gradually informing each participant, introducing changes in the rules and norms of corporate culture, which imply a common slow motion to achieve and maintain the necessary level of corporate security, which contributes to the functioning and development of the enterprise, and thus creates conditions for pursuing individual and group interests. The tasks of the subjects of security in the process of development of corporate culture of Ukrainian enterprises are defined.*

**Key words:** security, corporate security, corporation, corporate culture, interest, threat.

**Постановка проблеми.** Останні кілька десятиріччів років ознаменувалися для українських підприємств поступовою руйнацією створеного під впливом комуністичної ідеології життєвого взаємозв'язку між працівником та підприємством. Наявні обмеження щодо вибору професії, місця навчання, примусове скерування на перше робоче місце та перепони у кар'єрному зростанні, які створювалися через національність та соціальний статус батьків, суттєво впливали на їхню поведінку, ступінь досягнення певних творчих та

виробничих результатів, здатність повною мірою реалізувати свої здібності та досягнути особистих інтересів. Приватизаційні процеси, розвиток малого бізнесу та посилення міграційних процесів унеможливили застосування інструментів планової економіки, але на заміну їм не були створені нові, тобто вони з'явилися, але не стали інструментами управління. Для прикладу, сьогодні одночасно використовуються такі терміни-синоніми, як «культура», «культура підприємства», «культура організації», «організаційна культура»,

«управлінська культура», «виробнича культура», «підприємницька культура», «культура трудових відносин», «корпоративна культура», «культура фірми (фабрики)» і т.д. Нічого, окрім хаотичного застосування та більш ніж загального уявлення про можливість узгодженої взаємодії між менеджерами та персоналом підприємства, усі перелічені терміни не дають. Фактична відсутність належного теоретичного підґрунтя гальмує процеси формування та розвитку корпоративної культури на практиці. Питання ж посилення корпоративної безпеки за рахунок корпоративної культури можна вважати малодослідженим, що актуалізує необхідність наукового пошуку.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням забезпечення безпеки підприємств багато уваги приділяють вітчизняні та закордонні вчені, такі як Л. Абалкін, О. Ареф'єва, І. Бінько, З. Варналій, О. Власюк, Т. Васильців, З. Герасимчук, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, В. Ковальов, Г. Козаченко, О. Ляшенко, В. Мунтян, Є. Олейников, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, В. Франчук, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Ярочкін та інші. Однак доцільно відзначити недостатню увагу науковців щодо розгляду корпоративної культури як інструменту управління корпоративною безпекою підприємства.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у формуванні методичних засад розвитку корпоративної культури як інструменту в процесі забезпечення корпоративної безпеки підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

У наукових публікаціях щодо історичних коренів виникнення та розвитку корпоративної культури згадуються три найбільш значущі історичні події. Перша полягає у тому, що термін «корпоративна культура» був застосований ще у ХІХ ст. відомим німецьким військовим Г. фон Мольке, яким він охарактеризував відносини між офіцерами. Друга – пов'язана з результатами експерименту Е. Мейо, який проводився упродовж п'яти років, починаючи із 1927-го, в умовах компанії «Вестерн Електрик», а його результати дали змогу виявити та обґрунтувати сутність таких явищ, як «поведінка індивідуума в компанії» та «почуття групової причетності», що стало основою для розгляду ролі кожної окремої особистості в результатах функціонування компанії. Третя, яка датується другою половиною ХХ ст., визначає початок зосередження уваги представників різних наукових шкіл на визначенні суті корпоративної безпеки та її впливу на результати діяльності корпорацій. У межах третьої події, спираючись на методологічні засади стратегічного менеджменту, постулати теорії організації та теоретичне підґрунтя організаційної поведінки, була сформована концепція корпоративної культури.

Сучасні трактування терміна «корпоративна культура» певним чином різняться за рахунок

акценту на окремих аспектах. Коротко охарактеризуємо сутність ключових підходів. Так, авторський колектив під керівництвом В. Воронкової [2, с. 36] доводить необхідність сприйняття корпоративної культури як «сфери менеджменту», що дає змогу об'єднувати, згуртовувати персонал для виконання поставлених завдань, зокрема отримання прибутку. Доволі велика група науковців спільні у своїй позиції щодо необхідності визначення досліджуваного терміна як «системи цінностей» [5, с. 133], яка об'єднує не лише менеджерів та працівників, але й зовнішніх контрагентів, зокрема постачальників, клієнтів, представників місцевої громади тощо. Присутні й вузькі трактування, які полягають у визначенні корпоративної культури як «сукупності правил, що стосується всіх форм ділового спілкування» [3, с. 153] або ж «інструменту стратегічного розвитку» [6, с. 133].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що з погляду забезпечення корпоративної безпеки, корпоративну культуру можна вважати сукупністю зв'язків, які забезпечують на основі системи матеріальних та духовних цінностей узгодженість інтересів усіх зацікавлених внутрішніх та зовнішніх учасників, що формує основу для їх організаційної єдності у сприйнятті та виконанні цілей щодо безпечного функціонування та розвитку підприємства.

Сформоване визначення та викладені вище аргументи на користь тісного зв'язку між корпоративною культурою та корпоративною безпекою дають змогу сконцентрувати увагу на процесі розвитку корпоративної культури як важливого інструменту для суб'єктів безпеки в умовах високої нестабільності середовища функціонування та обмеженості ресурсного й організаційного забезпечення.

Розвиток корпоративної культури повинен полягати насамперед в уточненні цінностей, які прийнятні для акціонерів, менеджменту, працівників та інших учасників та в загальному вигляді відображені в місії підприємства. Сам процес розвитку повинен здійснюватися відповідно до принципів. У науковій літературі домінує позиція, яка сформована В. Білою, О. Мукан, Р. Балою [1, с. 12], щодо необхідності дотримання загальних («соціально-економічного та інтелектуального розвитку; всеохопленості та системності; вимірності та корисності; відкритості та постійного вдосконалення; координації; обов'язковості; винагороди; відповідності чинному законодавству» [1, с. 12]) та спеціальних («вільного прояву; узгодженості та відповідності цілей; чіткості; особистісно-орієнтованого менеджменту; стосунків «керівник-працівник»; еталону» [1, с. 12]) принципів. Загалом погоджуючись із таким підходом, вважаємо, що акцент на розвиток корпоративної культури з позиції забезпечення корпоративної

безпеки вимагає не лише уточнення окремих принципів, але й формування групи спеціальних, які би враховували особливості дій суб'єктів безпеки (рис. 1).

У сформованій сукупності принципів основний аспект зроблено на необхідності поступового доведення до відома кожного учасника, внесення змін у правила та норми корпоративної культури, які передбачають спільну відповідальність за досягнення та підтримку необхідного рівня корпоративної безпеки, яка сприяє функціонуванню та розвитку підприємства і створює умови для досягнення індивідуальних та групових інтересів.

Поруч із принципами потрібно розглянути й функції, які уможливають за рахунок управління процесом розвитку корпоративної культури виконання завдань у сфері корпоративної безпеки. У науковій літературі [4, с. 37] присутні позиції щодо функцій корпоративної культури, які певним

чином різняться, але не враховують безпекові аспекти. Узагальнюючи сутність корпоративної культури та корпоративної безпеки, ми сформуваємо такий перелік основних функцій:

- створення іміджу надійної та захищеної компанії;
- формування поведінки учасників через розроблення норм і правил (формальних та неформальних) для посилення уваги до процесу забезпечення корпоративної безпеки;
- посилення індивідуальної та групової відповідальності за реалізацію захисних заходів;
- налагодження співпраці з постачальниками, споживачами, місцевою громадою тощо для збереження взаємовигідної співпраці через узгодженість дій у сфері забезпечення безпеки бізнесу;
- формування спільних цінностей для посилення взаємодії між учасниками та послаблення внутрішньо корпоративних суперечностей;



Рис. 1. Принципи розвитку корпоративної культури, дотримання яких сприяє забезпеченню корпоративної безпеки

– створення інформаційних каналів для своєчасної та адекватної реакції на зміну рівня корпоративної безпеки;

– спрощення процесу пристосування нових учасників до специфіки функціонування та відмінностей корпоративної культури підприємства.

Сформований перелік функцій ще раз доводить, що за рахунок цілеспрямованих дій щодо розвитку корпоративної культури суб'єкти безпеки мають можливість отримати багатопрофільний інструмент, який формує основу інформаційного забезпечення, гармонічність та монолітність учасників у досягненні загальних інтересів, підтримку зовнішніх контрагентів та зменшує ймовірність виникнення внутрішніх загроз.

З позиції забезпечення корпоративної безпеки в процесі розвитку корпоративної культури суб'єкти безпеки повинні максимальну увагу приділити таким моментам, як:

– виконання норм і правил корпоративної культури акціонерами, членами наглядової ради та менеджерами як взірць для наслідування працівниками;

– відбір та найм персоналу, що полягає в оцінюванні досвіду, кваліфікації, психологічної сумісності претендентів, виявленні можливих представників «групи ризику»;

– формування системи цінностей та забезпечення їх дотримання усіма учасниками;

– мотивація працівників, що передбачає внесення своєчасних та необхідних змін у систему мотивації для стимулювання продуктивної та творчої праці шляхом застосування матеріальних та нематеріальних форм;

– адаптація нових учасників (працівників, менеджерів, акціонерів) до корпоративної культури з метою зменшення часу пристосування та забезпечення спадковості трудових традицій;

– контроль персоналу, спрямований на зниження рівня конфліктності та забезпечення комфортності мікроклімату, зменшення плінності кадрів, виявлення фактів шахрайства та використання службового положення менеджментом;

– посилення зв'язків у «корпоративній родині» шляхом приділення уваги та допомоги у вирішенні проблем кожного окремого учасника.

Визначені моменти повинні входити до переліку завдань суб'єктів безпеки, що забезпечує підтримку та контроль розвитку корпоративної культури.

**Висновки з проведеного дослідження.** Корпоративна культура виступає інструментом корпоративної безпеки, але одночасно суб'єкти безпеки

відіграють важливу роль в управлінні її розвитком. Корпоративну культуру не можна вважати розробленим в умовах певного підприємства внутрішнім правилом чи нормою для службового використання, які затверджуються раз на десять років. Це хибна позиція. Корпоративна культура є динамічною, активною, не завжди видимою частиною організації, яка формується всіма її учасниками.

Подальшого дослідження потребує розроблення методичних засад оцінювання впливу розвитку корпоративної культури на рівень корпоративної безпеки українських підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Наукові праці НУ «Львівська політехніка». 2010. № 682. С. 11-15.

2. Корпорації: управління та культура: монографія. / за ред. А.Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. Санкт-Петербург.: Питер, 2006. 464 с.

4. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства : монографія / за заг. ред. А. М. Штангрета. Львів : Укр. акад. друкарства, 2017. 276 с.

5. Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Ельга-Ніка-Центр, 2002. 336 с.

6. Соловійова Р.П., Бєляєв Є.Ю. Корпоративна культура XXI століття. Краматорськ : ДДМА, 2005. 100 с.

#### REFERENCES:

1. Bala O.I., Mukan O.V., Bala R.D. (2010) Pryntsyvy korporatyvnoi kultury pidpryemstv: sutnist ta vydy [Principles of corporate corporate culture: nature and types]. Scientific works of NU Lviv Polytechnic. vol. 682, pp. 11-15.

2. Voronkova A.E. (2006) Korporatsii: upravlinnia ta kultura [Corporations: management and culture]. Drohobych: Vymir. (in Ukrainian).

3. Kotler F. (2006) Marketing menedzhment. Jekspress-kurs. [Marketing management. Express course], Sankt-Peterburg : Piter. (in Russian).

4. Shtanhret A.M. (2017) Oblikovo-analitychne zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoju pidpryemstva [Accounting and analytical support for managing the economic security of the enterprise]. L'viv : Ukr. akad. drukarstva. (in Ukrainian).

5. Rudinska O.V., Yaromich S.A., Molotkova I.O. (2002) Menedzhment [Management]. Kyiv : Elha-Nika-Tsentr. (in Ukrainian).

6. Soloviova R.P., Bieliaiev Ye.Yu. (2005) Korporatyvna kultura XXI stolittia [Corporate culture of the XXI century]. Kramatorsk : DDMA. (in Ukrainian).