

## РОЗРОБЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ БЕЗПЕКОЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## DEVELOPMENT OF A CORPORATE SECURITY'S MANAGEMENT STRATEGIC MEASURES COMPLEX FOR MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

У статті розглянуто методичний підхід до розроблення комплексу стратегічних заходів управління корпоративною безпекою (КБ) машинобудівного підприємства з позиції особливостей поняття КБ, її складників (фінансово-економічна безпека, якісне корпоративне управління (КУ) та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)). Запропоновано комплекс стратегічних заходів для кожного з визначених складників КБ.

**Ключові слова:** корпоративна безпека, стратегічні заходи, корпоративне управління, соціальна відповідальність, складник КБ.

В статье рассмотрен методический подход к разработке комплекса стратегических мероприятий управления корпоративной безопасностью (КБ) машиностроительного предприятия с позиции особенностей понятия КБ, ее составляющих (финансово-экономическая безопасность, качество корпо-

ративного управления (КУ) и корпоративная социальная ответственность (КСО)). Предложен комплекс стратегических мер для каждой из определенных составляющих КБ.

**Ключевые слова:** корпоративная безопасность, стратегические меры, корпоративное управление, социальная ответственность, составляющая КБ.

In the article the author considered the methodical approach on the development of corporate security's (CS) management strategic measures of the machine-building enterprise from the point of view of the features of the concept of CS, its components (financial and economic security, high-quality corporate governance (CG), and corporate social responsibility (CSR)). This study proposes a set of strategic measures for each of the identified components of the CS.

**Key words:** corporate security, strategic measures, corporate governance, social responsibility, component of CS.

УДК 658:005.5

**Дороніна К.С.**

аспірант, викладач кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Постановка проблеми.** Досягнення високого рівня корпоративної безпеки (КБ) машинобудівних підприємств об'єктивно можна вважати способом подолання економічної, техніко-технологічної, інноваційної та корпоративної відсталості України від зарубіжних конкурентів. Нині машинобудування грає вирішальну роль у створенні матеріально-технічної бази національного господарства. Машинобудування забезпечує комплексну механізацію та автоматизацію виробництва та конкурентоспроможність продукції вітчизняних товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках [1, с. 22]. Однак слід відзначити, що, за даними економічних дослідників, сьогодні ситуація у галузі вітчизняного машинобудування є неоднорідною та нестабільною. Це можна пояснити суттєвим ступенем зносу основних фондів, низьким рівнем конкурентоспроможності продукції, недостатньою кількістю інвестицій, нераціональним використанням ресурсів [2, с. 36]. Але, крім цього, варто зауважити, що майже всі машинобудівні підприємства є акціонерними товариствами, тому не можна залишити без уваги низький рівень корпоративного управління (КУ) на підприємствах, недотримання міжнародних стандартів та кращих практик КУ, відсутність зарубіжних акціонерів та лістингу на міжнародних визнаних біржах тощо [3, с. 6]. Усе це призводить до низького рівня інвестицій у машинобудівний сектор, низького рівня довіри іноземних акціонерів, партнерів та кредиторів, відсутності стабільних та довготривалих ділових стосунків на рівні передачі технологій, знань та спільних проектів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам КУ присвячено праці таких учених, як

О.В. Манойленко, С.А. Румянцев, І.А. Ігнат'єва, В.А. Євтушевський, А.Д. Чернявський, З.Є. Шершньова, А.Є. Черпак. Незважаючи на суттєвий внесок учених у розробленість даного питання, все ще залишаються проблеми, що потребують рішення, а саме відсутність єдиного та чіткого тлумачення поняття «корпоративна безпека підприємства» призводить до відсутності належних заходів управління нею.

**Постановка завдання.** Метою статті є розроблення комплексу стратегічних заходів управління КБ машинобудівного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На думку автора, розроблення комплексу стратегічних заходів управління КБ машинобудівного підприємства повинно спиратися на розуміння того, що саме являє собою корпоративна безпека. Отже, враховуючи особливості КБ (наявність системи КУ, корпоративних інтересів та необхідності їх гармонізації, корпоративних відносин, аспекту корпоративної соціальної відповідальності), авторами було сформульоване, що КБ – це стан захищеності та гармонізації взаємовідносин суб'єктів КУ для отримання максимально можливого прибутку, що базується на засадах виділення та поєднання ключових позицій соціальної відповідальності, гармонізації корпоративних інтересів стейкхолдерів, дотримання міжнародних стандартів якості КУ, які, своєю чергою, передбачають інформаційну прозорість, відповідальність членів НР, урахування ролі зацікавлених осіб, дотримання прав акціонерів, взаємодію з інституційними інвесторами, фондовими ринками та посередниками. Захищеність визначається станом та рівнем кор-

поративної безпеки. Отже, впровадження інструментарію управління КБ є складним процесом, цілями якого можна вважати розвиток ключових можливостей компанії для вдосконалення корпоративного управління, гармонізації корпоративних інтересів стейкхолдерів та реалізації корпоративної соціальної відповідальності компанії. Таким чином, на думку авторів, інструментарій управління корпоративною безпекою – це сукупність інституціонально обґрунтованих методів, технологій, способів та стратегічних заходів, які розроблено з урахуванням сучасних тенденцій розвитку світової економіки, найкращих практик КУ, загальноновизнаних міжнародних стандартів ведення бізнесу та індивідуального стану та рівня КБ підприємства. Стан КБ підприємства включає у себе фінансово-економічну безпеку підприємства, рівень корпоративного управління підприємством та рівень реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Рівень КБ визначається шляхом оцінювання індивідуальних критеріїв для кожного окремого підприємства.

Таким чином, процес формування інструментарію управління КБ тісно пов'язаний не лише з процесом гармонізації корпоративних інтересів стейкхолдерів, а й з процесом поліпшення фінансово-економічного стану підприємства, рівня корпоративного управління та рівня реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Крім того, базою впровадження інструментарію управління КБ є світові стандарти КУ, які полягають у вивченні та дотриманні рекомендацій щодо відповідальності та обов'язків Наглядової ради, забезпечення основи для ефективної системи КУ, дотримання прав акціонерів, однакового ставлення до них, ура-

хування ролі зацікавлених сторін у КУ, розкриття інформації та прозорості, взаємодії з інституційними інвесторами, фондовими ринками та посередниками.

Отже, першим етапом розроблення комплексу стратегічних заходів управління корпоративною безпекою машинобудівного підприємства є виділення заходів із поліпшення стану КБ, що полягають у формуванні програми заходів підвищення рівня ФЕБ (табл. 1). Варто відзначити, що індикатори ФЕБ найчастіше розподіляються на чотири групи: індикатори ліквідності компанії, індикатори рентабельності, індикатори ділової активності та індикатори фінансової стійкості [2, с. 6; 4, с. 256].

Програма підвищення ФЕБ підприємства, як можна побачити, націлена на використання інструментів для кожної окремої групи індикаторів, ефективність яких перевіряється визначенням показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності компанії до та після впровадження даних заходів.

Наступним етапом розроблення комплексу стратегічних заходів управління КБ машинобудівного підприємства є визначення заходів підвищення рівня КУ. Варто відзначити, що для розроблення комплексу заходів із підвищення рівня КУ варто провести оцінку рівня КУ. На нашу думку, доцільним є використання Методики оцінки якості корпоративного управління Національного уповноваженого агентства IBI Rating та розроблення заходів саме для неї (табл. 2) [5, с. 155].

Можна відзначити, що дана активно використовується під час проведення рейтингів КУ та максимально відповідає вимогам передових практик КУ [3, с. 2]. Ефективність запропонованих авто-

Таблиця 1

**Програма підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства**

<b>Програма підвищення фінансово-економічної безпеки компанії</b>	
Алгоритм підвищення ліквідності компанії	Моніторинг дебіторської заборгованості
	Діагностика балансу підприємства
	Контроль та нормування запасів підприємства
	Аналіз інвестиційних та реінвестиційних проектів
Алгоритм підвищення фінансової стійкості компанії	Факторінг (укладання факторингових договорів, договорів-цесій )
	Фінансово-економічний консалтинг стосовно структури капіталу
	Бізнес-планування (перевірка бізнес-планів на доцільність та можливість реалізації)
Алгоритм підвищення ділової активності	Договірна дисципліна (юридична експертиза договорів)
	Реструктуризація боргів підприємства
	Страховання кредитів
	Логістичний менеджмент
Алгоритм підвищення рентабельності компанії	Дисконтування для клієнтів, партнерів
	Аутсорсинг (будівельний, ремонтний, обслуговування обладнання, управлінський, транспортний)
	Маркетингові дослідження (аналіз галузі та реакцій споживачів )
	Удосконалення виробництва з боку ресурсозбереження, автоматизації та впровадження сучасних технологій

Власна розробка автора

ром заходів також визначається, як і в разі з програмою поліпшення ФЕБ підприємства, виходячи з динаміки рівня КУ до та після впровадження розроблених заходів. Варто також звернути увагу на те, що ці заходи, наприклад контроль за част-

кою контролюючих акціонерів (не більше 50%), реорганізація складу НР (50% незалежних членів у складі НР або не менше трьох незалежних членів), створення ключових комітетів (комітет зі стратегічного планування, з аудиту, з кадрів та вина-

Таблиця 2

**Програма підвищення рівня корпоративного управління підприємством**

<b>Програма підвищення рівня корпоративного управління компанії</b>	
<b>Алгоритм підвищення рівня захисту прав акціонерів</b>	
<b>Критерій корпоративного управління</b>	<b>Інструменти</b>
Наявність контролюючих акціонерів (КА)	Моніторинг складу акціонерів (частка контролюючих акціонерів не повинен перевищувати 50% )
Розкриття інформації про власників істотних часток у капіталі	Випуск корпоративного видання з детальним розкриттям змін у складі власників істотних часток в капіталі та кінцевих бенефіціарів
Розкриття кінцевих бенефіціарів	
Дотримання граничного терміну проведення загальних зборів акціонерів	Обов'язкове проведення загальних зборів акціонерів 1 раз на рік
Збільшення чистих активів та виплата дивідендів	Виплата дивідендів згідно зі Статутом та законодавством. Заходи збільшення чистих активів (реорганізація, формування резервного капіталу тощо)
<b>Алгоритм підвищення рівня функціонування Наглядової ради</b>	
Наявність у складі Наглядової ради незалежних членів	Реорганізація складу НР таким чином, щоб було 50% незалежних членів у складі НР (або не менше 3 незалежних членів) та оптимальна кількість – 4-9 членів у складі НР
Кількісний склад Наглядової ради	
Комітети Наглядової ради, механізм заочного голосування членів Наглядової ради	Створення ключових комітетів (комітет зі стратегічного планування, з аудиту, з кадрів та винагород), створення механізму заочного голосування членів НР
Періодичність очних засідань членів Наглядової ради протягом року	Проведення засідань членів НР 4-6 разів на рік
Система оплати праці членів Наглядової рад	Кореляція винагород із результатами діяльності
<b>Алгоритм підвищення рівня менеджменту, аудиту та контролю</b>	
Залучення провідних аудиторських компаній	Укладання договорів із провідними аудиторськими компаніями, які входять до топ-10 аудиторських компаній
Наявність негативних звітів зовнішніх аудиторів	Проведення регулярного внутрішнього аудиту
Наявність внутрішнього аудитору (служби внутрішнього аудиту)	Організація служби та/або комітету внутрішнього аудиту
Розкриття інформації про систему та розмір оплати праці менеджменту	Оприлюднення інформації про систему та розмір оплати праці менеджменту на веб-сайті
Досвід голови виконавчого органу	Підбір голови виконавчого органу таким чином, щоб досвід управління компаніями було не менше 8 років, а керівництво очолюваною компанією – не менше 3 років
<b>Алгоритм підвищення рівня розкриття інформації та прозорості</b>	
Якість веб-сайту	Створення, адміністрування та регулярний технічний аудит корпоративного веб-сайту
Розкриття інформації про афілійованих осіб	Створення реєстру афілійованих осіб
Оприлюднення аудиторського звіту на власному веб-сайті підприємства	Розкриття аудиторських звітів на власному веб-сайті підприємства за останні 3 роки
Оприлюднення інформації про членів НР та Правління на власному веб-сайті підприємства	Створення профілів членів НР та Правління на власному веб-сайті підприємства
Своєчасність розкриття обов'язкової інформації	Річна інформація про емітента підлягає розкриттю емітентом не пізніше 30 квітня року, наступного за звітним
<b>Алгоритм підвищення рівня власних ініціатив та взаємодії із регулятором</b>	
Реєстрація на фондовій біржі	Реєстрація цінних паперів у реєстрі на фондовій біржі
Наявність кодексу корпоративного управління	Формування кодексу корпоративного управління
Наявність корпоративного секретаря	Створення посади корпоративного секретаря
Добровільне дотримання стандартів якості КУ, що перевищують вимоги чинного законодавства	Сертифікація системи управління якістю ISO 9001 на підприємстві
Застосування Регулятором заходів впливу за порушення	Досягнення відсутності порушень протягом останніх 3 років

Власна розробка автора

город), проведення засідань членів НР 4–6 разів на рік, створення профілів членів НР та Правління на власному веб-сайті підприємства, створення посади корпоративного секретаря, формування Кодексу КУ тощо, цілком відповідають рекомендаціям ОЕСР 2016 р. щодо якості КУ [7] та є базисом отримання можливості розміщення цінних паперів на іноземних біржах. Наступним кроком розроблення комплексу стратегічних заходів управління КБ підприємства є визначення заходів щодо підвищення рівня КСВ. Автор спирається на власну методику визначення КСВ [8, с. 30] та приводить програму підвищення рівня КСВ, в основу якої покладено розуміння КСВ як сукупності сфер відповідальності бізнесу (відповідальність продукції, виробництва, кадрова, етична, бізнес-партнерства та соціальної діяльності). Ця методика була адаптована автором на базі аналізу звітів із КСВ німецького автомобілебудівного концерну Daimler AG та самостійного доповнення авторськими показниками [8, с. 32, 9, с. 54]. Таким чином, використовуючи метод структурно-логічного аналізу під час вивчення матеріалів щодо забезпечення відповідальності бізнесу, опублікованих на офіційному сайті концерну Daimler AG, автором було визначено, які показники мають входити до групи показників **відповідальності продукції**, що виготовляється (впровадження «екологічно дружніх» технологій у продукцію, що виготовляється, наявність післяпродажного та гарантійного сервісу для виробленої продукції, наявність упровадження систем ISO на підприємстві, участь у виставках, ярмарках продукції підприємства; проведення рекламних компаній для продукції, коефіцієнт зростання обсягів продажу продукції, наявність відділу маркетингу, наявність публічно доступної інформації щодо якості продукції, технологій її виробництва, впливу на суспільство та навколишнє середовище, використання поновлюваних ресурсів та ресурсів другого циклу під час виробництва, проведення науково-дослідних робіт на підприємстві). Виявлення **відповідальності виробництва** містить у собі такі показники, як: наявність капітальних інвестицій за аналізованих період, наявність технічної/технологічної служби на підприємстві, наявність процесів автоматизації на підприємстві, наявність інвестицій для оновлення основних фондів, наявність інвестицій на програмне забезпечення для удосконалення виробничої діяльності, коефіцієнт використання виробничої потужності (середньорічний), ступінь зносу основних засобів, випуск інноваційної продукції підприємством за звітний період, наявність процесів програм охорони атмосферного повітря та клімату, наявність на підприємстві програм охорони водного басейну, наявність програми знешкодження відходів виробництва, впровадження систем енергозбереження виробництва, наявність відділу логістики, впрова-

дження систем комплаєнсу в процес виробництва. **Кадрова відповідальність** підприємства нараховує тринадцять показників: наявність вищої освіти представників керуючого персоналу, можливість отримання професійної фахової освіти працівниками підприємства, наявність співробітництва з вищими навчальними закладами Харківського регіону, наявність колективного договору, наявність науково-практичного діалогу з працівниками інших підприємства, наявність програми пенсійного забезпечення на підприємстві, відсутність заборгованості із заробітної плати у складі поточних зобов'язань, зростання соціальних витрат на одного працівника, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт зростання фонду оплати праці, коефіцієнт розвитку персоналу. **Етична відповідальність** складається з таких показників: наявність кодексу КУ та/або кодексу корпоративної етики, можливість ознайомлення зі статутом підприємства, проведення незалежної аудиторської перевірки, наявність положень про обмеження повноважень виконавчого органу, відповідність інформації на Інтернет-сайті Закону України «Про акціонерні товариства», наявність ініціатив підприємства у галузі інформаційної відкритості бізнесу: прозорість фінансових/інвестиційних/кредитних операцій, розкриття даних щодо реалізації КСВ, відсутність дискримінації на підприємстві, відсутність фактів розкриття персональних даних працівників проти їх згоди, відсутність штрафних санкцій, які було сплачено підприємством, відсутність судових процесів протягом аналізованого періоду за участі підприємства, відсутність судових справ, за якими розглядаються позовні вимоги у розмірі 10 або більше відсотків активів підприємства, наявність інформації щодо поточного стану порушених проти підприємства справ. **Відповідальність бізнес-партнерства** містить у собі: наявність іноземних ринків збуту, відсутність у ЗМІ інформації стосовно використання методів нечесної конкурентної боротьби, проведення культурних заходів під патронатом підприємства для створення позитивного іміджу, наявність зазначених на сайті чи у фінансовій звітності конкурентних переваг, проведення бізнес-проектів з іноземними підприємствами, наявність системи проведення аудиту нових партнерів, наявність інформації стосовно зобов'язань підприємства, наявність візитів іноземних партнерів протягом звітного періоду на підприємство. Останнім напрямом оцінки рівня реалізації КСВ є **відповідальність соціальної діяльності підприємства**: наявність системи зворотного зв'язку з клієнтами, наявність ініціативних соціальних проектів, які розроблені підприємством, наявність розділу, який присвячено корпоративній соціальній відповідальності підприємства на Інтернет-сайті, наявність крос-регіональних програм реалізації корпоративної соціальної від-

## Програма підвищення рівня реалізації КСВ підприємства

	Показники-репрезентанти	Інструменти
Відповідальність продукції	Наявність післяпродажного та гарантійного сервісу для виробленої підприємством продукції	Експертне укладання бізнес-договорів (передбачення після продажного та гарантійного сервісу) Створення філіалів гарантійного обслуговування
	Приймання участі у виставках, ярмарках продукції підприємства	Моніторинг виробничих виставок, ярмарок у тому числі зарубіжних
	Коефіцієнт зростання обсягів продажу продукції	Автоматизація ланцюжка заявок, продажів, відвантаження дистриб'юторам
	Використання поновлюваних ресурсів та ресурсів другого циклу під час виробництва	Інвестування у сонячні батареї, «розумна енергетика», побудова сонячних енергопарків на виробництві Закупівля обладнання для переробки виробничих відходів
Відповідальність виробництва	Наявність процесів автоматизації у виробництві	Програми автоматизації обліку (Арек), технологічних процесів (CRM brm'online), маркетингових досліджень, управління клієнтськими зверненнями
	Чи відбувався випуск інноваційної продукції за аналізований період	Поступове технічне переоснащення виробництва, інноваційний консалтинг, пілотні випуски продукції
	Впровадження систем комплаєнсу в процес виробництва.	Документальне затвердження стандарту щодо комплаєнсу в процес виробництва (commitment to compliance) – Кодекс корпоративної етики, комплаєнс-аудит, «гаряча лінія», регулярне тестування та тренінги
Кадрова відповідальність	Наявність науково-практичного діалогу з працівниками інших підприємств	Підтримка науково-практичного діалогу з працівниками інших підприємств
	Зростання соціальних витрат на працівника	Оцінка затребуваності соціальних послуг та пільг серед персоналу та вивільнення коштів на більш необхідні
	Коефіцієнт плинності кадрів	Розроблення програм професійного та кар'єрного росту для працівників, грамотна HR-політика
Етична відповідальність	Можливість ознайомлення зі статутом підприємства	Розміщення статуту на корпоративному веб-сайті підприємства
	Наявність ініціатив підприємства в галузі інформаційної відкритості бізнесу: прозорість фінансових, інвестиційних, кредитних операцій, розкриття даних щодо реалізації КСВ	Періодичний випуск корпоративного видання з новинами щодо фінансових, інвестиційних, кредитних операцій, реалізації КСВ Відкрите інтерв'ю з членами НР, правління, персоналом для підвищення інформаційної відкритості бізнесу
	Відсутність фактів розкриття персональних даних працівників проти їх згоди	Реєстрація колективного договору, контроль його виконання Розроблення порядку обробки персональних даних
Відповідальність бізнес-партнерства	Відсутність у ЗМІ інформації стосовно використання методів нечесної конкурентної боротьби	Моніторинг електронних баз ЗМІ (аналіз коментарів до статей на онлайн-ресурсах, аналіз блогів та відгуків в Інтернет-магазинах, соціальних мережах, аналіз форумів ) (Google Trends, Brandanalytics, Wobot тощо)
	Проведення бізнес-проектів з іноземними партнерами	Моніторинг відкритих бізнес-майданчиків для пошуку ВЕД партнерів (LinkedIn), розроблення англійських профілів з описом бізнесу та продукції у соціальних мережах Укладання комерційної пропозиції та надсилання її з відділом ВЕД Харківської торгової-промислової палати
	Наявність системи проведення аудиту нових партнерів	Проведення аудиту нових партнерів
Відповідальність соціальної діяльності	Наявність ініціативних соціальних проектів, які розроблені підприємством	Мозковий штурм, власні спостереження як ініціатива для розроблення соціальних проектів на підприємстві
	Наявність витрат на соціальні заходи у загальному обсязі витрат підприємства	Контактування з UVCA(Ukrainian Venture Capital & Private Equity Association ) Платформи краундфандінгу Моніторинг грантів та пропозицій іноземних інвестиційних фондів (Horizon 2020, COSME, Creative Europe, CBC Romania-Ukraine тощо) Участь у конкурсах соціальних проектів
	Наявність системи матеріальної допомоги для працівників	Розроблення колективного договору та внесення положень щодо матеріальної допомоги для працівників
	Наявність медичного закладу для працівників підприємства	Побудова медичного закладу для підприємства Підписання страхового договору зі страховою компанією щодо корпоративного медичного страхування для працівників підприємства

Власна розробка автора

повідальності, наявність витрат на соціальні заходи у загальному обсязі витрат підприємства, наявність системи матеріальної допомоги, наявність системи надання житла працівникам підприємства, наявність медичного закладу для працівників підприємства, наявність організації дозвілля працівників, коефіцієнт зростання соціальних витрат. Логічно стверджувати, що кількість показників є досить великою та потребує зменшення задля розроблення дієвого та цільового комплексу заходів. Для цього використовують економіко-математичні методи редукції та/або методи кластерного аналізу, експертні методи тощо. Автором було вирішено провести кластерний аналіз (після розрахунку показників та проведення стандартизації), який розподілив показники на групи. Після цього було використано економіко-математичний метод «центрів тяжіння» для визначення у кожному кластері типових показників-репрезентантів та розроблення заходів саме за цими показниками [10, с. 224].

Зазвичай після визначення показників-репрезентантів використовуються методи експертного опитування серед персоналу підприємств для виявлення ступеня важливості кожного складника КСВ та показників-репрезентантів. Із виявленим ступенем важливості можна використати метод розрахунку інтегрального показника, за яким можна визначити рівень реалізації КСВ того чи іншого підприємства. Потрібно зазначити, що дана методика є новою, розробленою автором та практично значущою для підприємств, які мають на меті євроінтеграцію. Потрібно також звернути увагу, що набір показників-репрезентантів може бути різним для кожного окремого підприємства через відмінності під час розрахунку показників КСВ.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

У статті розроблено комплекс стратегічних заходів управління КБ машинобудівного підприємства, який ураховує розкриті автором поняття корпоративної безпеки, визначені її складники та найкращі практики корпоративного управління. Таким чином, визначені стратегічні заходи є практичними рекомендаціями для управлінців, які можуть упроваджуватися вибірково для підвищення рівня ФЕБ, рівня корпоративного управління, рівня корпоративної соціальної відповідальності, які формують стан КБ. Окрім цього, автором наголошено на різниці між станом та рівнем КБ.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Барташевська Ю.М. Розвиток машинобудування України: стан, проблеми, перспективи. Європейський вектор економічного розвитку. 2010. № 1(8). С. 19–25.
2. Соловійова К.С., Доронін С.А. Аналіз економічного стану машинобудівного машинобудівної

галузі Харківського регіону. Економічні студії. 2017. № 2(15). С. 33 – 41.

3. Дикий І. Корпоративное управление в банках и компаниях реального сектора / Уполномоченное рейтинговое агентство IBI-Raiting. 2017. URL: <http://ibi.com.ua/RU/ratings-research-and-analytics/korporativne-upravlinnya-v-bankah-i-kompaniyakh-realnogo-sektoru-2017.html>.

4. Економіка підприємства: підручник / За ред. проф. С.Ф. Покропивного. К.: Київ. нац. ек. ун-т, 2004. 526 с.

5. Отенко І.П., Дороніна К.С. Методичний підхід до формування інструментарію управління корпоративною безпекою підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 6(62). С. 154–157.

6. Игнатъева И.А. Корпоративное управление: учебник. Киев: ЦУЛ, 2013. 600 с.

7. Гусаков В.А. Новая редакция принципов корпоративного управления G20/ОЭСР: основные понятия и их значение. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2015. № 12. С. 1–10.

8. Дороніна К.С. Формування інструментарію підвищення відповідальності бізнесу як фактор управління корпоративною безпекою підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2017. № 3(18). Т. 1. С. 27–36.

9. Daimler Sustainability Report / Dr. Dieter Zetsche, Renata Jungo Brüngger, Ola Källenius / Daimler AG, Mercedesstraße 137, 70327 Stuttgart, Germany. 2016. URL: <http://www.daimler.com/documents/sustainability/other/daimlersustainabilityreport-2016.pdf>.

10. Дейч М.Є. Становлення та розвиток багаторівневої системи соціальної відповідальності: управлінський аспект: монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-ті. Донецьк, 2014. 352 с.

#### **REFERENCES:**

1. Bartashevskaya Yu.M. (2010) Rozvitok mashinobuduvannya Ukraini: stan, problemi, perspektivi [The development of the machine building industry in Ukraine: state, problems, perspectives] European vector of economic development. – Vol. 1(8). – Pp. 19-25.
2. Solovyova K.S., Doronin S. A. (2017) Analiz ekonomichnogo stanu mashinobudivnoyi galuzi Harkivskogo regionu [Analysis of the economic situation of the machine-building industry in the Kharkiv region] Economic Studies Journal. – Vol. 2(15). – Pp. 33 – 41.
3. Dikiy I. (2017) Korporativnoe upravlenie v bankah i kompaniyah realnogo sektora [Corporate governance in banks and companies in the real sector] Authorized Rating Agency IBI-Raiting (electronic journal) Available at: <http://ibi.com.ua/RU/ratings-research-and-analytics/korporativne-upravlinnya-v-bankah-i-kompaniyakh-realnogo-sektoru-2017.html>; (accessed 7 May 2018).
4. Pokropivniy S.F. (2004) Ekonomika pidpriemstva: pidruchnik [Economy of the enterprise: a textbook]. Kiev (in Ukrainian).
5. Otenko I. P., K. S. Doronina (2017) Metodichniy pidhid do formuvannya instrumentariyu upravlinnya korporativnoyu bezpekoyu pidpriemstva [Methodical approach to the formation of tools for corporate corporate security management] Problems of the system approach in the economy. – Vol 6(62). – Pp. 154 – 157.

6. Ignateva I.A. (2013) Korporativnoe upravlenie [Corporate governance]. Kiev: (in Ukrainian);

7. Gusakov V.A (2015) Novaya redaktsiya printsipov korporativnogo upravleniya G20/OESR: osnovnyie ponyatiya i ih znachenie [New edition of the principles of corporate governance G20 / OECD: the main concepts and their meaning] Joint Stock Company: Corporate Governance Issues. – Vol. 12. – Pp. 1–10.

8. Doronina K.S. (2017) Formuvannya instrumentariyu pidvischennya vidpovidalnistyu biznesu yak faktor upravlinnya korporativnoyu bezpekoyu pidpriemstva [Formulation and technical documentation of the management of the corporate security of goods] Problems

and perspectives of development of enterprises. – Vol. 3 (18), no 1. – Pp. 27–36.

9. Dr. Dieter Zetsche, Renata Jungo Brünnger, Ola Källenius (2016) [Daimler Sustainability Report] (electronic journal). Available at: <http://www.daimler.com/documents/sustainability/other/daimlersustainabilityreport-2016.pdf>.

10. Deych M. E.(2014) Stanovlennya ta rozvitok bagatorivnevoyi sistemi sotsialnoyi vidpovidalnosti: upravlinskiy aspekt: monografiya [Formation and development of multi-level system of social responsibility: managerial aspect: monograph]. Donetsk. (in Ukrainian).

**Doronina K.S.**

Postgraduate Student, Lecturer of the Department of International Business and Economic Analysis of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

### DEVELOPMENT OF A CORPORATE SECURITY'S MANAGEMENT STRATEGIC MEASURES COMPLEX FOR MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

The achievement of a high level of corporate security of machine-building enterprises can be objectively considered as a way to overcome Ukraine's economic, technological, innovation and corporate backwardness from foreign competitors. However, it should be noted that according to economic researchers, the current situation in the field of domestic machine-building is heterogeneous and unstable. This can be explained by the substantial degree of wear and tear of fixed assets, the low level of product competitiveness, insufficient investment, and inappropriate use of resources. Besides, it should be stressed that almost all machine-building enterprises are joint-stock companies; therefore, much attention is given to the low level of corporate governance at enterprises, non-compliance with international standards and best practices of corporate governance, the absence of foreign shareholders and listing on internationally recognized exchanges, etc.

According to the author, the development of a complex of strategic management activities of the corporate security for the machine-building enterprise should be based on an understanding of corporate security definition. Thus, taking into account the peculiarities of the corporate security (corporate governance system availability, the availability of corporate interests and the need to harmonize them, the presence of corporate relations, availability aspect of corporate social responsibility).

The article provides that corporate security – is a state of security and harmonization of business relations for corporate governance as possible profit based on the principles of allocation and combination of key positions of social responsibility, harmonization of corporate interests of stakeholders, compliance with international standards of corporate governance. Consequently, the implementation of corporate security management tools is a complex process whose objectives can be considered as the development of key capabilities of the company in order to improve corporate governance, harmonize corporate interests of stakeholders and implement corporate social responsibility of the company. Thus, the author's opinion, tools of enterprise security are a set of institutional reasonable methods, technologies, methods and policy measures designed to meet modern trends of the world economy, corporate governance best practices, generally recognized international standards of business and personal status and corporate security level of enterprises.