



Наказом МОН України від 10.10.2022 р. №894 видання включено до **категорії «Б»** за спеціальностями:
051 – економіка; 072 – фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – менеджмент;
076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 292 – міжнародні економічні відносини

DOI 10.56197/2786-5827/2025-4-4-5

УДК 658.012.2

Отенко Ірина Павлівна

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

пр. Науки 9-А, м. Харків, 61165, Україна

e-mail: otenkoip@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7849-2381>

Scopus ID: 56327945900

Мішин Олександр Юрійович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

пр. Науки 9-А, м. Харків, 61165, Україна

e-mail: majmsvmaa@ukr.netORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1687-4805>

Researcher ID: AAG-8028-2020

Scopus ID: 56677888500

Макаренко Михайло Михайловичаспірант, кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

пр. Науки 9-А, м. Харків, 61165, Україна

e-mail: makarenko.mihaylo@hneu.netORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0731-914X>**Логвиненко Денис Володимирович**аспірант, кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

пр. Науки 9-А, м. Харків, 61165, Україна

e-mail: logvinenko.denis@hneu.netORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0519-7507>**Otenko Iryna**

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of International Economic Relations and Business Security

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,

9-a Nauki ave., Kharkiv, 61165, Ukraine

e-mail: otenkoip@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7849-2381>

Scopus ID: 56327945900

Mishyn Oleksandr
PhD in Economics, Associate Professor
of the Department of International Economic Relations and Business Security
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
9-a Nauki ave., Kharkiv, 61165, Ukraine
e-mail: majmsvmaa@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1687-4805>
Researcher ID: AAG-8028-2020
Scopus ID: 56677888500

Makarenko Mykhailo
Postgraduate Student, of the Department of International Economic Relations and Business Security
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
9-a Nauki ave., Kharkiv, 61165, Ukraine
e-mail: makarenko.mihaylo@hneu.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0731-914X>

Lohvynenko Denis
Postgraduate Student,
of the Department of International Economic Relations and Business Security
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
9-a Nauki ave., Kharkiv, 61165, Ukraine
e-mail: logvinenko.denis@hneu.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0519-7507>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ЕЛЕМЕНТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR CORPORATE SECURITY FORMATION AS AN ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SECURITYORIENTED ENTERPRISE DEVELOPMENT

Вступ. Розкриття концептуальних засад формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства, представлене в даній статті, реалізовано шляхом обґрунтування необхідності переосмислення значення корпоративної безпеки. Основний акцент представленого дослідження робиться на важливості розуміння еволюції корпоративної безпеки із функції оперативного управління в елемент стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства. Для обґрунтування такого підходу до розуміння корпоративної безпеки в дослідженні пропонується комплекс підходів та принципів, які в своїй синергії демонструють, що корпоративна безпека є елементом стратегічного забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства.

Матеріали та методи. Проведене дослідження ґрунтується на аналізі теоретичних положень корпоративної безпеки та дослідженні протиріч розвитку корпоративної безпеки підприємства як елемента стратегічного управління його безпекоорієнтованим розвитком. Для обґрунтування концептуальних основ застосовувались системний та аналітичний аналіз, метод узагальнення та синтезу, а також порівняльний підхід для інтеграції існуючих наукових концепцій і виділення ключових принципів формування корпоративної безпеки.

Результати і обговорення. Проведене дослідження дало можливість визначити комплекс підходів до формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного

управління. Дослідження основних акцентів та змісту представленого комплексу підходів дозволили визначити основні протиріччя в формуванні корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства: між стратегічними цілями підприємства та обмеженнями зовнішнього середовища; між цілями розвитку підприємства та інтересами стейкхолдерів; між потребами в інноваціях і забезпеченням стабільності реалізації бізнес-процесів; між стратегічними намірами та організаційними можливостями; між стратегічними цілями та ресурсним забезпеченням; між швидкістю змін та організаційною інерцією. Наведені протиріччя уявляють собою об'єктивні чинники впливу на корпоративну безпеку і дають можливість визначити орієнтири для стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства.

Висновки. В роботі запропоновано симбіоз теоретичних підходів, які в своїй синергії уявляють собою концептуальну основу формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства: управлінсько - організаційний, інноваційний, системний, стейкхолдерський, екологічний. На основі визначених теоретичних підходів виділено основні принципи корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства, які включають стратегічну адаптивність, системність, узгодженість інтересів зацікавлених осіб, збалансованість, ресурсозабезпеченість, організаційну узгодженість, випереджувальне реагування та інтегрованість в стратегічне управління.

Представлені концептуальні основи створюють фундамент для подальших досліджень в сфері корпоративної безпеки, зокрема щодо вивчення питань впровадження ефективних стратегій безпекоорієнтованого розвитку підприємства.

Ключові слова: економічна безпека, стратегічне управління, безпекоорієнтований розвиток, принципи корпоративної безпеки, управління ризиками, стійкість підприємства

Introduction. The disclosure of the conceptual foundations of the formation of corporate security as an element of strategic management of security oriented development of the enterprise, presented in this article, is implemented by substantiating the need to rethink the meaning of corporate security. The main emphasis of the presented study is on the importance of understanding the evolution of corporate security from the function of operational management to an element of strategic management of security oriented development of the enterprise. To substantiate this approach to understanding corporate security, the study proposes a complex of approaches and principles that, in their synergy, demonstrate that corporate security is an element of strategic provision of competitiveness and adaptability of the enterprise.

Materials and methods. The conducted research is based on the analysis of theoretical provisions of corporate security and the studied contradictions in the development of corporate security of an enterprise as an element of strategic management of its security-oriented development. To substantiate the conceptual foundations, systemic and analytical analyses were applied, along with the method of generalization and synthesis, as well as a comparative approach for integrating existing scientific concepts and identifying the key principles of corporate security formation.

Results and discussion. The conducted research made it possible to determine a set of approaches to the formation of corporate security as an element of strategic management. Research into the main focuses and content of the presented set of approaches made it possible to identify the main contradictions in the formation of corporate security as an element of strategic management of the security-oriented development of the enterprise: between the strategic goals of the enterprise and the limitations of the external environment; between the goals of the enterprise's development and the interests of stakeholders; between the needs for innovation and ensuring the stability of the implementation of business processes; between strategic intentions and organizational capabilities; between strategic goals and resource provision; between the speed of change and organizational inertia. The above contradictions are objective factors influencing corporate security and make it

possible to determine guidelines for the strategic management of the security-oriented development of the enterprise.

Conclusions. The work proposes a symbiosis of theoretical approaches, which in their synergy represent the conceptual basis for the formation of corporate security as an element of strategic management of security-oriented development of an enterprise: managerial-organizational, innovative, systemic, stakeholder, environmental. Based on the identified theoretical approaches, the main principles of corporate security as an element of strategic management of security-oriented development of an enterprise were identified, which include such principles as: strategic adaptability, systematicity, consistency of interests of stakeholders, balance, resource availability, organizational consistency, proactive response and integration into strategic management.

The presented conceptual frameworks create a foundation for further research in the field of corporate security, in particular, on the study of issues of implementing effective strategies for security-oriented development of an enterprise.

Keywords: economic security, strategic management, security-oriented development, principles of corporate security, risk management, enterprise resilience.

JEL Classification: L21, M10, M14, D81

Вступ. В теперішній час одним із основних викликів для підприємств можна вважати зростаючу нестабільність зовнішнього середовища, яка додатково обтяжується поглибленням невизначеності. В таких умовах формуються гібриди загрози, кібернетичні ризики та економічна турбулентність що призводить до необхідності приділення особливої уваги здатності підприємств не тільки забезпечувати ефективність своєї діяльності, і й адаптуватись до ризиків і зберігати стійкість.

Корпоративна безпека постає ключовим чинником сталого функціонування та розвитку підприємств, а її інтеграція в стратегічне управління дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Матеріали та методи. Дослідження здійснено на основі опрацювання теоретичних концепцій корпоративної безпеки та ідентифікації протиріч, що виникають в процесі формування й розвитку корпоративної безпеки підприємства як складової стратегічного управління його безпекоорієнтованим розвитком. Для обґрунтування концептуальних основ застосовувались системний та аналітичний аналіз, метод узагальнення та синтезу, а також порівняльний підхід для інтеграції існуючих наукових концепцій і виділення ключових принципів формування корпоративної безпеки.

Метою статті є обґрунтування концептуальних основ формування корпоративної безпеки як невід'ємного елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства.

Результати і обговорення. Дослідження наукового простору демонструє наявність окремих підходів до управління ризиками підприємства, інформаційною, фінансовою та економічною безпекою проте для комплексного розуміння важливості корпоративної безпеки бракує системних концептуальних основ корпоративної безпеки інтегрованої в стратегію безпекоорієнтованого розвитку підприємства. Вищенаведене обумовлює потребу дослідження теоретичних засад формування корпоративної безпеки як стратегічного інструменту управління, що відповідає викликам сучасного економічного середовища.

Вітчизняні вчені присвячують багато уваги дослідженням специфіки корпоративної безпеки, стратегічного управління та безпекоорієнтованого розвитку. Зокрема ці питання висвітлювали у роботах Баглея Р., Кріпкого А., Мороза Р., Отенко В. І., Шкрєбня Р., Шира Т., Штангрет А. та інших дослідників. Необхідно відзначити вклад дослідників в розкриття питань пов'язаних із корпоративною безпекою та стратегічним розвитком підприємства. Проте, деякі питання, зокрема формування концептуальних основ корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства потребують подальшого дослідження.

Огляд теоретичних джерел дає можливість визначити специфіку сучасного наукового погляду на поняття корпоративної безпеки який полягає в підкресленні її багатогранності та комплексності.

Деякі автори зосереджуються на тому, що корпоративна безпека має свою, унікальну, спрямованість на досягнення корпоративних інтересів. При цьому основний акцент робиться на створенні безпечного середовища і можливостей для забезпечення сталого розвитку підприємства через ефективне використання існуючого ресурсного забезпечення та захисту підприємства від негативних впливів (Шира, 2020).

Корпоративну безпеку також розглядають як специфічний стан підприємства, завдяки якому створюються умови для захищеності його найбільш важливих інтересів від негативних впливів для забезпечення динамічного розвитку та стабільності функціонування (Shyра, 2019).

В своєму дослідженні Кріпкий А. Ю. узагальнює досліджені наукові джерела таким підсумком: «...забезпечення корпоративної безпеки розвитку підприємства створюється за рахунок інтеграції специфічних функцій управління корпоративною безпекою в систему стратегічного управління розвитком підприємства», він також наголошує на тому, що стратегічний інструментарій корпоративної безпеки не може бути сформований без використання таких заходів комплексного характеру, як будуть спрямовані на підтримку стану захищеності та нівелювання негативних впливів на діяльність підприємства (Кріпкий, 2021).

Баглей Р. Р. підкреслює, що корпоративна безпека знаходиться у взаємозалежності із тим, наскільки ефективно використовується ресурсні можливості на підприємстві (Bahlei, 2021).

Для поглибленого відображення сутності корпоративної безпеки доцільно привести узагальнення робіт Shyра Т., Tarek Sayjari і Regina Melo Silveira, які в рамках своїх досліджень прийшли до висновку, що корпоративна безпека є невід'ємною складовою інтегрованого стратегічного управління, яке реалізується через комплекс заходів з управління ризиками, в тому числі в сфері захисту від кіберзагроз, фізичної охорони, фінансової стабільності та підтримки безперервної діяльності підприємства (Shyра, 2020; Sayjari, 2019). Стратегічна стійкість корпоративної безпеки розглядається як обов'язковий чинник забезпечення ефективного розвитку підприємства в умовах невизначеності та загроз зовнішнього середовища (Богославський, 2019).

З погляду Отенко В. І. концепція формування корпоративної безпеки базується на соціальній відповідальності бізнесу, при цьому основний акцент робиться на досягненні сталого розвитку підприємства шляхом налагодження його взаємодії із стейкхолдерами (Отенко, 2025).

У контексті концептуальних основ корпоративної безпеки важливо враховувати, що вона має бути інтегрована з корпоративною відповідальністю, забезпечуючи не лише захист інтересів підприємства а й підтримку етичних, соціальних і екологічних стандартів, а також баланс між прибутком і соціальними цінностями (Обріза, 2024)

Також необхідно зазначити, що в умовах екстремальних загроз та форс-мажорних обставин корпоративну безпеку доцільно розглядати не тільки як систему протидії ризикам, але й як інструмент мобілізації ресурсів, інформаційної а психологічної стійкості (Давиденко 2023).

Дослідження теоретичного підґрунтя дає можливість встановити, що більшість вчених розглядають корпоративну безпеку як елемент стратегічного управління спираючись на:

- ✓ інтеграцію корпоративної безпеки в загальну систему стратегічного управління підприємством;
- ✓ забезпечення безпеко-орієнтованого розвитку підприємства через дотримання високого рівня корпоративної безпеки;

✓ поєднання процесів управління, зокрема управління ризиками, внутрішнього контролю, тощо, з корпоративним управлінням та соціальною відповідальністю.

Вивчення концептуальних основи формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства дало можливість визначити наступні теоретичні підходи як основні: управлінськоорганізаційний; інноваційний; системний; стейкхолдерський; екологічний (табл. 1).

Таблиця 1

Основні теоретичні підходи до формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства

Назва теоретичного підходу	Основний зміст в контексті формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства	Основні акценти в контексті формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства
Управлінськоорганізаційний	Побудова ефективної управлінської структури корпоративної безпеки.	Регламентация процесів управління ризиками. Наявність чіткого розподілу відповідальності. Інтеграція систем забезпечення безпеки в загальне стратегічне управління підприємством.
Інноваційний	Використання інновацій, наприклад технологічних рішень таких як штучний інтелект, є необхідним, оскільки вони є одночасно драйвером та наслідком поглиблення ризикованості.	Використання новітніх методів аналізу, прогнозування, оцінки можливих загроз і стану підприємства. Цифровізація бізнес-процесів.
Системний	Корпоративна безпека є частиною єдиної системи управління підприємством.	Інтеграція процесів та інструментів забезпечення корпоративної безпеки в корпоративну культуру та систему стратегічного управління підприємством.
Стейкхолдерський	Врахування інтересів стейкхолдерів (зацікавлених сторін) в процесі формування корпоративної безпеки підприємства.	Приділення уваги не тільки легітимності але і соціальній відповідальності бізнесу через забезпечення балансу між внутрішніми потребами підприємства та очікуваннями зовнішніх стейкхолдерів.
Екологічний	Приділення уваги питанням впливу діяльності підприємства на довкілля, спрямування господарчої діяльності на досягнення цілей сталого розвитку, усунення ризиків використання зайвих ресурсів.	Впровадження і дотримання стандартів екологічності бізнесу, та екологізація господарчої діяльності є чинником впливу на репутаційну, інвестиційну та фінансові складові корпоративної безпеки. Формування та впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: складено авторами за (Shyга, 2019; Кріпкий, 2021; Макаренко, 2023; Отенко, 2025).

В таблиці 1 висвітлені основні теоретичні підходи до формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства, на основі яких продемонстровано тісний зв'язок між корпоративною безпекою та стратегічним управлінням підприємством, який реалізується за рахунок використання відповідного набору інструментів.

Так управлінськоорганізаційний підхід до формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємством декларує необхідність створення такого структурного і документарного забезпечення діяльності підприємства, яка не буде обтяжувати підприємство зайвими посадовими особами, відділами, іншими структурними одиницями, та не буде вимагати від співробітників оформлення надлишкової кількості внутрішніх документів. Для управлінської ланки такий підхід дає можливість побудувати «легку» і ефективну конструкцію реалізації бізнес-процесів, що в свою чергу дозволяє підсилити адаптивні можливості підприємства. В рамках даного підходу до забезпечення корпоративної безпеки і стратегічне управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства має здійснюватися через реалізацію управлінської функції постійного моніторингу ризиків, впровадження гармонійної політики забезпечення корпоративної безпеки та реалізації господарської діяльності у відповідності до визначених стандартів.

З точки зору інноваційного підходу і корпоративна безпека і стратегічне управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства набувають нового значення. В теперішній час швидкого розвитку цифрових технологій впровадження інновацій в процеси реалізації господарської діяльності стають нормою. В якості прикладу можна привести появу програм штучного інтелекту, їх швидке поширення і використання бізнесом. Проте, використання подібних інновацій не може бути абсолютно безпечним для підприємства, що потребує наділення процесів забезпечення корпоративної безпеки такими функціями, а відповідно і співробітниками із необхідною кваліфікацією, які здатні використовувати сучасні цифрові інструменти та інші інновації спрямовані на автоматизацію бізнес-процесів та максимально нівелювати ризики і загрози пов'язані із ними. Інноваційний підхід до корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства одночасно демонструє можливості для полегшення діагностики, аналізу та моніторингу корпоративної безпеки та підвищити рівень прозорості господарської діяльності.

Корпоративна безпека сама по собі вже є окремою системою, а її інтеграція в стратегічне управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства будує нову систему, в якій корпоративна безпека є одним із елементів загальної системи управління підприємства. Це досягається за рахунок побудови ефективної взаємодії між всіма підрозділами підприємства та інтеграції корпоративної безпеки в корпоративну культуру створюючи таке внутрішнє середовище підприємства, в якому забезпечення корпоративної безпеки є частиною повсякденних бізнес-процесів. Стратегічне управління та безпекоорієнтований розвиток підприємства, внутрішнє середовище якого має зазначену характеристику постає більш ефективним.

Стейкхолдерський підхід до формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства демонструє важливість вірного окреслення кола стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Так, розподіляючи стейкхолдерів на внутрішніх і зовнішніх керівництво підприємства формує розуміння внутрішніх потреб підприємства щодо забезпечення цілей корпоративної безпеки та одночасно бачить очікування зовнішніх стейкхолдерів, що допомагає знайти баланс між цими двома категоріями зацікавлених осіб. Марченко О. С. також підкреслює важливість організаційно-управлінських та правових механізмів, спрямованих на збалансування інтересів підприємства і його стейкхолдерів у процесі забезпечення корпоративної безпеки та стратегічного розвитку підприємства (Марченко, 2024).

В рамках екологічного підходу і корпоративна безпека і стратегічне управління безпекоорієнтованим розвитком отримують додаткову ціль та відповідні функції, які

спрямовані на нівелювання можливих ризиків від діяльності підприємства навколишньому середовищу. Окрім іншого, використання екологічного підходу підвищує конкурентоспроможність підприємств в умовах сучасного ринку, оскільки формує і демонструє зв'язок між господарською діяльністю підприємства і цілями сталості.

Вищенаведене демонструє тісний зв'язок між теоретичними підходами до формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства. Саме поєднання наведених підходів розкриває сутність, повноту та масштабність корпоративної безпеки та її взаємозв'язок із стратегічним управлінням та безпекоорієнтованим розвитком підприємства.

Треба зазначити, що питання тлумачення поняття безпекоорієнтованого розвитку залишається відкритим, оскільки різні вчені наводять різні визначення. Так, на думку В. І. Притис «процес, спрямований на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів» спрямований на управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства (Притис, 2021).

Штангерет А., Караїм М. та Караїм О. зазначають важливість розвитку ініціативності менеджменту підприємства, формування ефективного інформаційного супроводу та контролю за впровадженням управлінських рішень з метою збереження цілісності підприємства навіть в умовах вищого рівня ризиків (Штангрет, 2023).

В свою чергу Мороз Р. та Загороднюк О. підкреслюють стале та збалансоване зростання, високий рівень конкурентоспроможності та стійкість як основу управління підприємством спрямованого на безпекоорієнтований розвиток (Мороз, 2023).

Продовжуючи дослідження 2023 року (Макаренко, 2023) на основі визначених стратегічних принципів безпеко-орієнтованого підходу до розвитку підприємства були сформовані стратегічні принципи корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства (Таблиця 2).

Представлені в таблиці 2 основні протиріччя розвитку підприємства в контексті корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління його безпекоорієнтованим розвитком, не є вичерпним, але дозволяють оцінити всю глибину досліджуваного питання.

Зазначені на рис.1 основні принципи формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства в своїй сукупності забезпечують цілісність, узгодженість і стійкість управлінських рішень. Принцип стратегічної адаптивності криється в необхідності забезпечення гнучкості підприємства, особливо в умовах динамічних змін.

В теперішній час підприємства вимушені функціонувати в умовах політично-економічної турбулентності, технологічних трансформацій, екологічних обмежень та інших умов зовнішнього середовища, які потребують не тільки впровадження систем моніторингу ризиків і загроз на постійній основі а і проведення сценарного планування, екологічних аудитів, інтеграцію нових форм нефінансової звітності, тощо. Динаміка цих змін постає вимогою до бізнесу, який прагне розвиватись, забезпечити собі можливості швидко адаптуватись до найкризовіших умов.

Принцип системності передбачає інтеграцію корпоративної безпеки на всі рівні, не тільки стратегічного але і операційного управління.

Принцип узгодженості інтересів всіх зацікавлених осіб враховує як стейкхолдерів внутрішнього середовища так і зовнішнього. Реалізація цього принципу дозволяє підприємству побудувати ефективну комунікацію, підвищити прозорість своєї діяльності, дотримуватись соціальних стандартів ведення бізнесу. Узагальнюючи, можна сказати, що дотримання цього принципу в рамках формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства підкреслює необхідність досягнення балансу між внутрішніми потребами підприємства і зовнішніми очікуваннями.

Таблиця 2

Основні протиріччя розвитку корпоративної безпеки підприємства як елемента стратегічного управління його безпекоорієнтованим розвитком

Основні протиріччя розвитку корпоративної безпеки підприємства як елемента стратегічного управління його безпекоорієнтованим розвитком	Основні ризики для корпоративної безпеки	Орієнтири стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства
Між стратегічними цілями підприємства та обмеженнями зовнішнього середовища	Поява додаткових зовнішніх загроз для стабільно та сталого функціонування підприємства через неузгодженість стратегії розвитку з регуляторним середовищем, екологічними потребами, тощо.	Зміна стратегічного управління через реалізацію принципів адаптації, систематичного проведення моніторингу екологічності господарської діяльності, використання ресурсозберігаючих технологій, дотримання стандартів корпоративної соціальної відповідальності, тощо.
Між цілями розвитку підприємства та інтересами стейкхолдерів	Ризики зниження рівня корпоративної безпеки за рахунок підвищення соціального напруження, опору змінам зі сторони стейкхолдерів посилюються через ігнорування потреб ключових зацікавлених сторін.	Знаходження балансу між внутрішніми потребами і зовнішніми очікуваннями (гармонізація інтересів всіх зацікавлених сторін із можливостями підприємства).
Між потребами в інноваціях і забезпеченням стабільності реалізації бізнес-процесів	Будь-які зміни в реалізації бізнес-процесів можуть бути драйверами втрати інформації (даних), збоїв у діяльності підприємства.	Дотримання принципу збалансованості між впровадженням інновацій та забезпеченням корпоративної безпеки
Між стратегічними намірами та організаційними можливостями	Зниження ефективності загальної системи управління та безпосередньо корпоративною безпекою через неузгодженість функцій із структурою та розподілом відповідальності серед співробітників.	Реалізація принципу організаційної узгодженості при реалізації стратегічного управління підприємством.
Між стратегічними цілями та ресурсним забезпеченням	Зниження можливостей швидкого та ефективного реагування на кризові ситуації за рахунок недостатності фінансування або відсутності резервів.	Впровадження систем діагностики та контролю ресурсних можливостей, з метою їх ефективного використання та формування страхових запасів на випадок кризового реагування.
Між швидкістю змін та організаційною інерцією	Втрата часу на прийняття управлінських рішень щодо корпоративної безпеки через неможливість швидкого реагування на загрози.	Запровадження системи накопичення та застосування стратегічних знань а також використання аналітичних інструментів для впровадження систем прогнозування та попередження кризових ситуацій

Джерело: розроблено авторами в якості продовження дослідження 2023 року (Макаренко, 2023)

На основі проведеного дослідження були виділені основні принципи формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства (Рис.1).



Рис.1. Основні принципи формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства

Джерело: розроблено авторами

Принцип збалансованості передбачає, що в епоху швидкого розвитку цифрових та інших технологічних рішень необхідно дотримуватись балансу між оновленням та стабільністю. Недотримання цього принципу, окрім іншого, може призвести до негативних наслідків, зокрема коли розвиток за рахунок безперебійного оновлення постає ризиком.

Принцип ресурсозабезпеченості відображає необхідність узгодження ресурсних можливостей із поставленими цілями. Треба зауважити, що формування корпоративної безпеки підприємства базується на наявності відповідних ресурсів, не тільки фінансових але і організаційних, людських.

Принцип організаційної узгодженості передбачає узгодженість між загальною архітектурою управління підприємством та сформованою організаційною структурою, розподілом функціонального навантаження та відповідальності серед співробітників, зокрема в питаннях корпоративної безпеки.

Принцип випереджувального реагування полягає в необхідності формування набору превентивних методів роботи із ризиками: розвитку аналітично-прогнозної діяльності з питань можливих ризиків і загроз, формування сценарію подальших дій на випадок реалізації негативних прогнозів, тощо.

Принцип інтегрованості підкреслює, що неможливо ізолювати корпоративну безпеку від загальної стратегії розвитку підприємства та системи управління.

Водночас треба зазначити, що вищенаведені принципи формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства мають розглядатись з точки зору їх взаємопов'язаності. Кожен з них не може бути реалізований без всіх інших.

Висновки. З'ясовано, що в сучасному світі корпоративна безпека більше не є виключно однією із функціональних складових господарської діяльності підприємства а все більше наділяється властивостями стратегічно важливого елемента управління бізнесом. З такої точки зору підприємство отримує можливість забезпечувати свою стійкість, підтримувати конкурентоспроможність, формувати потенціал для підвищення адаптивних можливостей із врахуванням стратегічної перспективи безпекоорієнтованого розвитку.

Запропонований комплекс підходів до формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства обґрунтовує важливість дослідження корпоративної безпеки з точки зору її інтеграції в загальну систему стратегічного управління підприємством.

В дослідженні також розкриті основні протиріччя розвитку корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління його безпекоорієнтованим розвитком. Представлена інформація постає важливим ресурсом оскільки досліджені протиріччя дозволяють спрогнозувати можливі ризики для корпоративної безпеки підприємства і одночасно підкреслити основні орієнтири формування безпекоорієнтованого розвитку задля нівелювання визначених ризиків.

Крім того, виділено основні принципи формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства. Реалізація наведених принципів впливає на стан корпоративної безпеки, ефективність стратегічного управління та формування потенціалу для використання можливостей для безпекоорієнтованого розвитку. До основних принципів, визначених в рамках дослідження були віднесені наступні принципи: стратегічної адаптивності, системності, узгодженості інтересів, збалансованості, ресурсозабезпеченості, організаційної узгодженості, випереджувального реагування та інтегрованості у загальну стратегію підприємства.

Вищенаведене постає фундаментом для продовження досліджень в сфері корпоративної безпеки та стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком, в тому числі в векторі вивчення міжнародного досвіду формування безпекових стратегій на підприємствах.

Список використаних джерел

1. Шира Т. Б. Стратегія та механізми забезпечення корпоративної безпеки підприємств [дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львівський державний університет внутрішніх справ]. 2020. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3539>

2. Shyra T. Conceptual bases of corporate security of the enterprises. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2019. 2(18). 51-56. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-02-51-56>

3. Shyra T., Shtyrov O., Korchynskyy I., Zerkal A., Skoryk H. Providing the corporate security strategy in the management system of the enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2020. 21(2), 737-745. URL: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12975>

4. Кріпкий А. Ю. Методичний підхід до забезпечення копоративної безпеки оргнізаційного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. 6(2). 211–217. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-26>

5. Bahlei R. Formation and ensuring economic security of corporate structures in an unstable environment. *Innovative Economy*. 2021. (3–4). 175–179. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.25>

6. Sayjari T., Melo R. S. Cybersecurity and corporate risk management: Aligning information security with business strategies. ResearchGate, 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/387219901_Cybersecurity_and_Corporate_Risk_Management_Aligning_Information_Security_with_Business_Strategies.

7. Отенко В. І., Віжунов А., О., Устименко А. В. Формування корпоративної безпеки за критерієм соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2025. (1), 462–470. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-462-470>
8. Макаренко М. М., Шкребень Р. П. Стратегії безпеко-орієнтованого розвитку підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. 2023. 3(57). 201–207. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-201-207>
9. Притис В. І. Безпекоорієнтоване управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів : дис. ... д-ра філософії; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2021. 239 с.
10. Штангрет А., Караїм М., Караїм О. Безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>
11. Мороз Р., Загороднюк О. Постулати безпекоорієнтованого управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-116>
12. Богославський М. Ю., Забоовець К. Г., Набока Ю. В. Розвиток інструментарію забезпечення стратегічної стійкості та корпоративної безпеки підприємств в умовах глобальної конкуренції. *Економічний простір*. 2019. (151). 113–122. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/151-10>
13. Обріза О., Чернобай Л. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі: збалансований підхід до прибутку та соціальних цінностей. *Економіка та суспільство*. 2024. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150>
14. Давиденко Є. Корпоративна безпека на українських підприємствах в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-44>
15. Марченко О. С. Система корпоративної безпеки підприємства: управління та ефективність. *Економічна теорія та право*. 2024. №4(59). С. 6-23. URL: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-59-4-6>

References.

1. Shyra, T. B. (2020), “Strategy and mechanisms for ensuring corporate security of enterprises” [Doctoral dissertation, Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav]. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3539>
2. Shyra, T. (2019), Conceptual bases of corporate security of the enterprises. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2(18), 51-56. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-02-51-56>
3. Shyra T., Shtyrov O., Korchynskyy I., Zerkal A., and Skoryk H. (2020), “Providing the corporate security strategy in the management system of the enterprise”, *Business: Theory and Practice*. 2020. 21(2), 737-745. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12975>
4. Kripyki, A. Yu. (2021), “Methodical approach to ensuring corporate security of organizational development of an enterprise”, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 6(2), 211–217. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-26>
5. Bahlei, R. (2021), “Formation and ensuring economic security of corporate structures in an unstable environment”, *Innovative Economy*, 3-4, 175-179. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.25>
6. Sayjari, T. and Melo R.S. (2019), “Cybersecurity and corporate risk management: Aligning information security with business strategies”. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/387219901_Cybersecurity_and_Corporate_Risk_Management_Aligning_Information_Security_with_Business_Strategies.
7. Otenko, V. I., Vizhunov, A. O., and Ustymenko, A. V. (2025), “Formation of corporate security based on the criterion of business social responsibility”, *Business Inform*, 1, 462-470. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-462-470>

8. Makarenko, M. S., and Shkreben, R. P. (2023), "Strategies for security-oriented enterprise development". *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Problemy ekonomiky*, 3(57), 201–207. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-201-207>
9. Prytys, V. I. (2021), "Safety-oriented management of industrial enterprises in the face of globalization challenges" [Doctoral dissertation, Khmelnytskyi National University]. 239 p.
10. Shtanhret, A., Karaiim, M., and Karaiim, O. (2023), "Security aspects of applying risk-based enterprise management in martial law conditions". *Ekonomika ta suspilstvo*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>
11. Moroz, R., and Zahorodniuk, O. (2023), "Postulates of safety-oriented enterprise management", *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-116>
12. Bohoslavskyi, M. Yu., Zaborovets, K. H. and Naboka, Yu. V. (2019), "Development of tools for ensuring strategic sustainability and corporate security of enterprises in the context of global competition", *Ekonomichnyi prostir*, 151, 113–122. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/151-10>
13. Obryza, O. and Chernobai, L. (2024), "Corporate responsibility and sustainability in business: a balanced approach to profit and social values", *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150>
14. Davydenko Ye. (2023), "Corporate security at Ukrainian enterprises in times of war", *Ekonomika ta suspilstvo*, (58), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-44>
15. Marchenko O. S. (2024), "Corporate security system of the enterprise: management and efficiency", *Economic theory and law*, 4(59). P. 6-23. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-59-4-6>

Стаття надійшла до редакції 28.08.2025

Рецензовано 20.11.2025

Опубліковано 30.11.2025



Стаття опублікована відповідно до ліцензії Creative Commons Attribution–NonCommercial–NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)