



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.192>

УДК 005.21

В. Я. Кудляк,

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,

Національний університет «Львівська політехніка», Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6805-3325>

КОРПОРАТИВНА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

V. Kudliak,

Postgraduate student of the Department of Management and International

Entrepreneurship Lviv Polytechnic National University, Ukraine

CORPORATE SECURITY IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі корпоративної безпеки в системі стратегічного управління підприємством та визначення її значення для забезпечення стійкого розвитку, захисту ресурсів і нейтралізації ключових загроз. Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування корпоративної безпеки підприємства в системі його стратегічного управління. У статті розкрито сутність корпоративної

безпеки як важливої складової стратегічного управління підприємством. Обґрунтовано, що в сучасних умовах діяльність підприємств супроводжується значною кількістю загроз, які виникають у фінансовій, кадровій, інформаційній, правовій, управлінській та репутаційній сферах. Визначено, що корпоративна безпека не повинна розглядатися лише як інструмент реагування на окремі ризики, оскільки її призначення полягає у формуванні цілісної системи попередження, виявлення, оцінювання та нейтралізації загроз. Особливу увагу приділено ролі корпоративної безпеки у забезпеченні реалізації стратегічних цілей підприємства, збереженні його ресурсного потенціалу, підтриманні конкурентоспроможності та підвищенні адаптивності до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Доведено, що інтеграція корпоративної безпеки у стратегічне управління надає можливість підприємству поєднувати розвиток із захистом активів, персоналу, інформації, ділової репутації та партнерських зв'язків. У статті також акцентовано увагу на необхідності формування комплексної системи корпоративної безпеки, яка має базуватися на принципах системності, безперервності, адаптивності та стратегічної орієнтованості. Встановлено, що ефективне функціонування такої системи передбачає узгоджену взаємодію управлінських, організаційних, інформаційних та економічних механізмів, спрямованих на своєчасне виявлення ризиків і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Обґрунтовано, що впровадження сучасних підходів до корпоративної безпеки сприяє зміцненню економічної стійкості підприємства, підвищенню рівня довіри з боку партнерів та інвесторів, а також створює передумови для ефективного функціонування підприємства в умовах невизначеності та посилення конкурентного середовища.

Зроблено висновок, що корпоративна безпека являється необхідною передумовою стабільного функціонування підприємства та його довгострокової результативності. Корпоративна безпека надає підприємству можливість не лише реагувати на вже наявні проблеми, а й формувати превентивний підхід до управління ризиками. Разом із цим вона сприяє

підвищенню якості стратегічних рішень, оскільки керівництво отримує більш повне уявлення про слабкі місця підприємства, потенційні загрози та напрями зміцнення його стійкості.

The purpose of the study is to theoretically substantiate the role of corporate security in the strategic management system of an enterprise and determine its importance for ensuring sustainable development, protecting resources and neutralizing key threats. The object of the study is the process of forming and functioning of corporate security of an enterprise in the system of its strategic management. The article reveals the essence of corporate security as an important component of strategic management of an enterprise. It is substantiated that in modern conditions the activities of enterprises are accompanied by a significant number of threats that arise in the financial, personnel, information, legal, managerial and reputational spheres. It is determined that corporate security should not be considered only as a tool for responding to individual risks, since its purpose is to form a holistic system of prevention, detection, assessment and neutralization of threats. Particular attention is paid to the role of corporate security in ensuring the implementation of the strategic goals of the enterprise, preserving its resource potential, maintaining competitiveness and increasing adaptability to changes in the internal and external environment. It is proven that the integration of corporate security into strategic management allows the enterprise to combine development with the protection of assets, personnel, information, business reputation and partnerships. The article also emphasizes the necessity of forming a comprehensive corporate security system based on the principles of systematicity, continuity, adaptability, and strategic orientation. It has been established that the effective functioning of such a system requires coordinated interaction of managerial, organizational, informational, and economic mechanisms aimed at the timely identification of risks and ensuring the stable development of the enterprise. It is substantiated that the implementation of modern approaches to corporate security contributes to strengthening the economic stability of the enterprise, increasing the

level of trust from partners and investors, and creating prerequisites for the effective functioning of the enterprise under conditions of uncertainty and intensifying competition.

It is concluded that corporate security is a necessary prerequisite for the stable functioning of the enterprise and its long-term effectiveness. Corporate security allows the enterprise not only to respond to existing problems, but also to form a preventive approach to risk management. At the same time, it contributes to improving the quality of strategic decisions, since the management receives a more complete picture of the weaknesses of the enterprise, potential threats and areas for strengthening its stability.

Ключові слова: *корпоративна безпека, стратегічне управління, підприємство, ризики, загрози, управлінські рішення, стійкість підприємства, конкурентоспроможність.*

Keywords: *corporate security, strategic management, enterprise, risks, threats, management decisions, enterprise stability, competitiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасне підприємство функціонує при постійному ускладненні внутрішнього та зовнішнього середовища, де будь-яке управлінське рішення пов'язане не лише з можливістю розвитку, а й із виникненням нових загроз. Конкурентний тиск, нестабільність ринків, зміни у законодавстві, фінансові ризики, кадрові проблеми, інформаційні загрози, недобросовісна поведінка контрагентів, технологічні збої та репутаційні втрати формують умови, за яких безпека вже не може розглядатися як допоміжна функція підприємства. Вона постає як одна з ключових складових стратегічного управління, оскільки саме від рівня корпоративної безпеки залежить здатність підприємства зберігати стабільність, захищати ресурси, своєчасно реагувати на ризики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Особливо важливим є те, що корпоративна безпека

охоплює не лише фізичний захист майна чи контроль доступу до інформації, а й фінансову, кадрову, правову, інформаційну, управлінську та репутаційну складові діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження корпоративної безпеки в системі стратегічного управління підприємством потребує врахування наукових праць, у яких розкриваються сутність корпоративної безпеки, її загрози, управлінські механізми, інноваційні підходи та зв'язок із довгостроковим розвитком підприємства [1-13]. До прикладу, Є. Давиденко [1] зазначає, що корпоративна безпека на підприємствах нашої країни в умовах війни набула особливої актуальності, оскільки підприємства стикаються не лише з традиційними економічними ризиками, а й із комплексними зовнішніми та внутрішніми загрозами. Н. Шевченко, Г. Леськів, І. Горбан та О. Марченко [2] розглядають інноваційні підходи до управління корпоративною безпекою підприємств у сучасних умовах. Автори акцентують увагу на тому, що традиційні методи забезпечення безпеки вже не завжди відповідають складності загроз, із якими стикаються підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі. М. Когут, Р. Содома та В. Романів [3] досліджують основи управління безпекою в організаціях корпоративного типу, звертаючи увагу на роль корпоративних організацій у світовій економіці, їх складну управлінську структуру, корпоративну культуру, управління ресурсами та оптимізацію виробничих процесів. Т. Шира [4] у праці, присвяченій теоретичним аспектам забезпечення корпоративної безпеки підприємства, звертає увагу на недостатню розробленість поняття корпоративної безпеки та потребу формування відповідного теоретико-методологічного базису її забезпечення на підприємствах нашої країни. Д. Дячков, І. Потапюк та І. Капран [5] досліджують економічну безпеку в системі стратегічного управління підприємством і наголошують на важливості розробки та реалізації ефективної стратегії.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі корпоративної безпеки в системі стратегічного

управління підприємством та визначення її значення для забезпечення стійкого розвитку, захисту ресурсів і нейтралізації ключових загроз. Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування корпоративної безпеки підприємства в системі його стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне підприємство не може обмежуватися лише виробництвом продукції, наданням послуг, отриманням прибутку чи розширенням ринкової частки, оскільки будь-яка господарська діяльність супроводжується значною кількістю ризиків, загроз і невизначеностей. До них належать фінансові втрати, недобросовісна конкуренція, порушення договірних зобов'язань з боку партнерів, витік конфіденційної інформації, кадрова нестабільність, внутрішні зловживання, репутаційні втрати, технологічні збої, правові суперечності та помилки в управлінських рішеннях. У таких умовах корпоративна безпека постає не як окрема допоміжна функція, а як цілісна управлінська складова, що має бути інтегрована у стратегічне планування, організацію діяльності, контроль, аналіз і прогнозування розвитку підприємства. Її головне призначення полягає в тому, щоб забезпечити захищеність ресурсів підприємства, підтримати його стійкість до негативного впливу загроз і створити умови для досягнення довгострокових цілей. У системі стратегічного управління підприємством корпоративна безпека виконує роль механізму, який поєднує цілі розвитку з необхідністю захисту ключових активів, управлінських процесів і ділової репутації. Стратегія підприємства завжди орієнтована на майбутнє, однак майбутній розвиток неможливо забезпечити без розуміння того, які загрози можуть перешкодити реалізації стратегічних намірів. Якщо підприємство планує вихід на нові ринки, впровадження нових технологій, залучення інвестицій, розширення виробництва чи зміну організаційної структури, воно одночасно повинно оцінювати фінансові, правові, кадрові, інформаційні та управлінські ризики. Без такого підходу стратегічні рішення можуть залишатися формальними, оскільки вони не враховують реального стану захищеності підприємства. Корпоративна безпека забезпечує керівництво інформацією про слабкі місця, потенційні

втрати, небезпечні напрями діяльності та можливості посилення внутрішньої стійкості.

Особливе значення корпоративної безпеки полягає в її комплексному характері, адже вона охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів діяльності підприємства. Фінансова безпека пов'язана із захистом грошових потоків, платоспроможності, прибутковості, інвестиційної привабливості та здатності підприємства виконувати свої зобов'язання. Кадрова безпека стосується добору персоналу, зниження ризику внутрішніх зловживань, збереження професійної компетентності працівників, формування лояльності та запобігання конфліктам у колективі. Інформаційна безпека спрямована на захист комерційної таємниці, баз даних, управлінської інформації, каналів комунікації та рішень на базі застосованих цифрових технологій. Правова безпека забезпечує відповідність діяльності підприємства законодавству, зменшує ризик судових спорів, штрафів, санкцій і не вигідних договірних умов. Репутаційна безпека відображає здатність підприємства підтримувати довіру клієнтів, партнерів, інвесторів, працівників і суспільства. Водночас управлінська безпека пов'язана з якістю прийняття рішень, прозорістю внутрішніх процедур, контролем за виконанням стратегічних завдань і здатністю керівництва своєчасно реагувати на зміни. Усі ці складові не можуть існувати ізольовано, оскільки проблема в одному напрямі не рідко спричиняє негативні наслідки в інших напрямках. Наприклад, інформаційний витік може призвести до фінансових втрат, погіршення репутації та правових ризиків, а кадрова нестабільність може послабити управлінську якість і знизити результативність реалізації стратегії.

Повне розкриття теми корпоративної безпеки в системі стратегічного управління підприємством потребує розуміння того, що безпека не протистоїть розвитку, а навпаки, створює підґрунтя для нього. На нашу точку зору, стратегічне управління без корпоративної безпеки є неповним, оскільки воно орієнтується лише на бажані результати, але не завжди враховує реальні ризики їх досягнення. Ефективна система корпоративної безпеки дозволяє підприємству діяти не ситуативно, а системно, поєднуючи аналіз зовнішнього

середовища, оцінювання внутрішніх ресурсів, контроль за виконанням рішень і формування превентивних заходів. Таким чином, це сприяє підвищенню стійкості підприємства, зниженню рівня невизначеності, захисту активів і забезпеченню довгострокової результативності. Важливо, що корпоративна безпека повинна бути не лише завданням спеціального підрозділу, а відповідальністю всього управлінського апарату, оскільки стратегічні рішення приймаються на різних рівнях і впливають на всі сфери діяльності підприємства. Її інтеграція у стратегічне управління дозволяє сформувати чіткий вектор розвитку, у межах якого підприємство не лише прагне зростання, а й забезпечує власну захищеність, адаптивність і здатність до відновлення після кризових ситуацій.

Корпоративна безпека надає підприємству можливість не лише реагувати на вже наявні проблеми, а й формувати превентивний підхід до управління ризиками. Разом із цим вона сприяє підвищенню якості стратегічних рішень, оскільки керівництво отримує більш повне уявлення про слабкі місця підприємства, потенційні загрози та напрями зміцнення його стійкості. На нашу точку зору, корпоративна безпека має розглядатися як постійний управлінський процес, інтегрований у загальну систему стратегічного планування, контролю, аналізу та розвитку підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, корпоративна безпека в системі стратегічного управління підприємством являється важливою умовою забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Її значення полягає в тому, що вона дозволяє підприємству не лише реагувати на вже наявні загрози, а й завчасно виявляти ризики, оцінювати їхній вплив та формувати ефективні механізми захисту. У сучасному внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства стикаються з фінансовими, кадровими, інформаційними, правовими, управлінськими та репутаційними загрозами, які можуть суттєво послабити результати діяльності й ускладнити реалізацію стратегічних цілей. Саме тому корпоративна безпека має розглядатися як невід'ємна складова

стратегічного управління, що створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень, захисту ресурсів, підтримання ділової репутації та зміцнення стійкості підприємства.

Література

1. Давиденко Є. Корпоративна безпека на українських підприємствах в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-44>
2. Шевченко Н.В., Леськів Г.З., Горбан І.М., Марченко О.М. Інноваційні підходи до управління корпоративною безпекою підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2024. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.36>
3. Когут М., Содома Р., Романів В. Основи управління безпекою в організаціях корпоративного типу. Економіка та суспільство. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-81>
4. Ши́ра Т.Б. Забезпечення корпоративної безпеки підприємства: теоретичні аспекти. Наукові записки. 2018. № 2(57). С. 103-109.
5. Дячков Д., Потапюк І., Капран І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>
6. Байдала В.В., Якимовська А.В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 3. С. 241-245.
7. Пирог О.В., Дорошкевич К.О., Кіт А.М. Стратегія і тактика економічного захисту підприємств в умовах військових збурень. Економічний простір. 2024. № 193. С. 149-156.
8. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
9. Зибарева О.В., Палагнюк С.Ю. Інтеграція цифрових трансформацій в систему управління конкурентними перевагами підприємства. Ефективна економіка. 2025. №6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6748>

10. Криштанович М.Ф., Брич Л.В. Стратегічні провайдери публічної політики розвитку людського капіталу. "Успіхи і досягнення у науці" (Серія «Управління та адміністрування»), Випуск № 5(5) 2024. – С. 426–434. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-426-434](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-426-434)
11. Криштанович М.Ф., Брич Л. В. Стратегічні орієнтири публічної політики забезпечення умов для інвестування у розвиток людського капіталу: виклики в контексті євроінтеграції. "Публічне адміністрування та національна безпека". — 2024. — №7. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-7-10099>
12. Криштанович, М., & Силкін, О. Оцінювання стратегічних напрямів реалізації державно-приватного партнерства в царині безпекового розвитку агропромислового сектора. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 1(55), 2025, 44-55. <https://doi.org/10.55643/ser.5.55.2025.587>
13. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

References

1. Davydenko, Ye. (2023), "Corporate security at Ukrainian enterprises under conditions of war", *Economy and Society*, vol.58. DOI 10.32782/2524-0072/2023-58-44.
2. Shevchenko, N. V., Leskiv, H. Z., Horban, I. M., & Marchenko, O. M. (2024), "Innovative approaches to managing corporate security of enterprises under modern conditions", *Efficient Economy*, vol. 11. DOI 10.32702/2307-2105.2024.11.36
3. Kohut, M., Sodoma, R., & Romaniv, V. (2024), "Fundamentals of security management in corporate-type organizations", *Economy and Society*, vol. 63. DOI 10.32782/2524-0072/2024-63-81.
4. Shyra, T. B. (2018), "Ensuring corporate security of an enterprise: theoretical aspects", *Scientific Notes*, vol. 2(57), pp. 103–109.
5. Diachkov, D., Potapiuk, I., & Kapran, I. (2021), "Economic security in the system of strategic enterprise management", *Economy and Society*, vol. 24. DOI 10.32782/2524-0072/2021-24-7.

6. Baidala, V. V., & Yakymovska, A. V. (2023), "Strategic management of economic security of enterprises", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 3, pp. 241–245.
7. Pyroh, O. V., Doroshkevych, K. O., & Kit, A. M. (2024), "Strategy and tactics of economic protection of enterprises under conditions of military disturbances", *Economic Space*, vol. 193, pp. 149–156.
8. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 9(37), pp. 227–237. DOI 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237.
9. Zybarena, O. V., & Palahniuk, S. Yu. (2025), "Integration of digital transformations into the system of managing the competitive advantages of an enterprise", *Efficient Economy*, vol. 6, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6748> (Accessed 05 May 2026).
10. Kryshtanovych M.F. and Brych L.V. (2024), "Strategic providers of public policy for human capital development", "Successes and achievements in science" (Series "Management and administration"), vol. 5(5), pp. 426–434. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-426-434](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-426-434)
11. Kryshtanovych M.F. and Brych L.V. (2024), "Strategic guidelines for public policy to ensure conditions for investing in human capital development: challenges in the context of European integration", *Public administration and national security*. vol. 7. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-7-10099>
12. Kryshtanovych, M., & Sylkin, O. (2025), "Assessment of strategic directions for implementing public-private partnership in the sphere of security development of the agro-industrial sector", *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, vol. 1(55), pp. 44–55. DOI 10.55643/ser.5.55.2025.587
13. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to the personnel security of an enterprise", *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 10(38), pp. 190–201. DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.05.26

Прорецензовано / Revised: 22.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26