

Львівський державний університет внутрішніх справ
Міністерство внутрішніх справ України
Львівський державний університет внутрішніх справ
Міністерство внутрішніх справ України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МАЛАНЧУК АНТОН МИХАЙЛОВИЧ

УДК 658:005.934:005.21:330.342.14

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ВПЛИВУ ЗАГРОЗ

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А. М. Маланчук
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:
Копитко Марта Іванівна,
доктор економічних наук, професор

Львів – 2026

АНОТАЦІЯ

Маланчук А. М. Управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу загроз. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, 2026.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів для вдосконалення управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз.

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено особистий внесок здобувача, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У першому розділі «Теоретико-методичні аспекти управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз» обґрунтовано, що сьогодні конкурентні умови зумовили значне посилення та інтенсифікацію виробничих потужностей, що, своєю чергою, вимагає від соціально-економічної системи формування та активної реалізації нових управлінських механізмів, які були б направлені не лише на правильну організацію робочого і виробничого процесу, вирішення поставлених завдань і досягнення мети діяльності, а і на раціональне використання та примноження ресурсних можливостей соціально-економічної системи, а також забезпечення умов для безпечного функціонування та розвитку. Контекстний розгляд поняття «управлінський механізм» за його основними сутнісними ознаками дозволив уточнити, що під управлінським механізмом забезпечення безпеки підприємства слід

розуміти таку сукупність тісно пов'язаних між собою управлінських складових елементів, які за правильної реалізації будуть сприяти формуванню належного рівня захищеності на всіх етапах розвитку соціально-економічної системи. У результаті було сформовано модель управлінського механізму забезпечення безпеки, основу якої склали чотири ключові процеси: формування, захист, реалізація і забезпечення.

Сформовано теоретичне підґрунтя забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, яке визначає змістовне наповнення таких понять, як «економічна безпека підприємства», «соціальна безпека підприємства». У результаті логічного поєднання обох понять було узагальнено, що соціально-економічна безпека підприємства – це стан, при якому формуються безпекові умови для забезпечення захисту соціальних та економічних складових від негативного впливу сучасних ризиків, загроз та небезпек. При цьому її метою є досягнення стабільно ефективного функціонального стану підприємства у певний проміжок часу, а також подальше забезпечення стійкого потенціалу розвитку та зростання рівня його конкурентоспроможності. У результаті представлено авторський підхід до формування теоретико-імітаційної моделі забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.

Виокремлено методичні засади формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз, які у числі подібних вирізняються своїм переліком функціональних складових (фінансова, інформаційна, виробнича, кадрова, правова, інтелектуальна, комунікаційна, силова) та визначеними компонентами. У результаті визначено місце управлінського механізму в системі забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.

У другому розділі «Комплексний аналіз забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств в умовах впливу сучасних загроз» здійснено поглиблений соціально-економічний аналіз безпекової діяльності підприємств хімічної промисловості в умовах різноспрямованого та швидкоплинного впливу сучасних загроз, зокрема із врахуванням

повномасштабного збройного вторгнення російської федерації в Україну, що кардинально змінює структурні параметри національної економіки та виводить хімічний сектор у розряд критично важливих елементів інфраструктури держави. Встановлено, що воєнні шоки призвели до різкого падіння внутрішнього платоспроможного попиту, зумовили суттєвий тиск на виробничі ланцюги (від логістичних розривів до енергетичних та валютних коливань) і поглибили диференціацію фінансових результатів підприємств. Розроблено та верифіковано цілісну модель змін в економічній та соціальній складових діяльності підприємств хімічної промисловості України за останні п'ять років, яка відображає зміну ключових показників на тлі ескалації загроз. Запропоновано теоретико-методичний підхід до розуміння впливу основних факторів на ключові соціально-економічні показники діяльності підприємств. Підхід враховує як макроекономічні, так і соціальні фактори та галузеві показники для формування відповідного агрегованого інтегрального індексу. Здійснено нормалізацію цих чинників і показників за 2019–2023 роки та агреговано їх в інтегральний галузевий індекс, що відтворює узагальнений рівень соціально-економічної активності. Це дозволило статистично окреслити найвагоміші детермінанти і встановити характер їхнього впливу на стійкість підприємств, що забезпечило комплексне наукове обґрунтування пріоритетності зовнішніх загроз, формування інформаційної основи для прийняття тих чи інших управлінських рішень суб'єктами соціально-економічної безпеки.

Розроблено науково-практичний підхід до визначення рівня ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства. Запропонований підхід поєднує кількісні та якісні метрики через систему з двох рівноцінних складових – економічної та соціальної, кожна з яких деталізована чотирма ключовими індикаторами, ваги яких встановлено методом Дельфі із залученням п'ятдесяти експертів. У результаті сформовано цілісну матрицю показників та побудовано єдиний інтегральний показник, придатний для моніторингу динаміки безпекового потенціалу.

Апробація методики на трьох великих підприємствах хімічної промисловості дала змогу об'єктивно ранжувати їх за рівнями «бажаний», «допустимий» та «неефективний», виявити вузькі місця в управлінських механізмах, простежити еволюцію сильних і слабких сторін під тиском воєнних та економічних шоків.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз» сформовано механізм інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз. У межах сформованого механізму враховано фактор зростання темпів інформатизації, фактор цифровізації і нових діджиталізованих трансформацій та рольову вагомість інформації. Сформована послідовна схема виконання основних інформаційних задач управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз склала основу для побудови відповідної діаграми інформаційного потоку даних.

Запропоновано модель визначення впливу сучасних загроз на реалізацію управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, яка ґрунтується на багатокритеріальному аналізі та методі експертних парних порівнянь. Ідентифіковано та структуровано актуальні внутрішні та зовнішні загрози. Для кожної встановлено індикатори раннього запобігання, порогові значення і три сценарії еволюції (посилення, стабілізація, послаблення впливу). Розроблена модель дозволяє максимально ефективно оцінити, як зміна інтенсивності кожної загрози позначається на ефективності роботи управлінського механізму безпеки, і на цій основі визначити пріоритетні напрями адаптації управлінських дій.

Через методологію IDEF0 здійснено комплексне моделювання управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства під впливом сучасних загроз. Побудовано модель реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки.

Такого роду моделювання дозволило простежити взаємозв'язки між суб'єктами і процесами системи безпеки, виявити можливі «вузькі місця» чи дублювання функцій в управлінні. Запропонована модель слугує практичним підґрунтям для вдосконалення існуючого управлінського механізму. Вона наочно демонструє, як система соціально-економічної безпеки підприємства реагує на зовнішні загрози, і допомагає оптимізувати її роботу.

Ключові слова: управління підприємствами, управлінський механізм, економічна безпека підприємства, соціально-економічна безпека, кадрова безпека підприємства, безпековий потенціал, діяльність підприємств, сучасні загрози, моделювання, інформаційне забезпечення, управлінські рішення, управління персоналом, ризики, виклики.

ANNOTATION

Malanchuk A. Management mechanism for ensuring the socio-economic security of an enterprise in conditions of threat exposure. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Thesis stands for a Doctor of Philosophy degree in Economic Sciences in the field of 073 “Management”. – Lviv State University of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2026.

The dissertation is devoted to solving a scientific problem, which consists in the theoretical substantiation and development of methodological approaches to improving the management mechanism for ensuring the socio-economic security of an enterprise under the influence of modern threats.

The introduction substantiates the relevance of the dissertation, formulates the goal, task, subject, object and research methods, outlines the scientific novelty and practical significance of the obtained results, outlines the personal contribution of the researcher, provides data on the approval of the research results and publication.

In the first section «Theoretical and methodological aspects of the management mechanism for ensuring the socio-economic security of an enterprise under the influence of modern threats» it is substantiated that the current competitive conditions of functioning have led to a significant strengthening and intensification of production capacities, which, in turn, requires the socio-economic system to form and actively implement new management mechanisms that are aimed not only at the correct organization of the work and production process and solving the tasks and goals of the activity, but also at the rational use and increase of the resource capabilities of the socio-economic system, as well as ensuring the conditions for safe functioning and development. Having conducted a contextual analysis of the concept of “management mechanism” according to its main essential features, it was clarified that the management mechanism for ensuring the security of an enterprise should be understood as a set of closely related management components that, when properly implemented, will contribute to the formation of an appropriate level of security at all stages of the development of the socio-economic system. As a result, a fundamental model of the essence of the management mechanism for ensuring security was formed, the basis of which was laid by four key components: formation, protection, implementation and provision.

A theoretical basis for ensuring the socio-economic security of an enterprise was formed, which determines the content of such concepts as «economic security of an enterprise», «social security of an enterprise». As a result of the logical combination of both concepts, it was generalized that the socio-economic security of an enterprise is a state in which security conditions are formed to ensure the protection of social and economic components from the negative impact of modern risks, threats and dangers. At the same time, its goal is to enable the achievement of a stably effective functional state of it in a certain period of time, as well as further ensuring a sustainable development potential and increasing the level of its competitiveness. As a result, the author's vision of a theoretical and simulation model for ensuring the socio-economic security of an enterprise is presented.

Methodological principles for the formation of a management mechanism for ensuring the socio-economic security of an enterprise under the influence of modern threats, which differ from similar ones in their list of functional components (financial, information, production, personnel, legal, intellectual, communication, force), principles and specific components, have been determined. As a result, the place of the management mechanism in the system for ensuring the socio-economic security of an enterprise has been determined.

In the second section, «A Comprehensive Analysis of Ensuring the Socio-Economic Security of Enterprises in the Face of Modern Threats» an in-depth socio-economic analysis of the security activities of chemical industry enterprises in the face of the multidirectional and rapidly changing impact of modern threats is carried out, in particular, taking into account a full-scale armed invasion, which radically changes the structural parameters of the national economy and puts the chemical sector in the category of critically important elements of the state infrastructure. It has been established that military shocks led to a sharp drop in domestic solvent demand, caused significant pressure on production chains (from logistical disruptions to energy and currency fluctuations) and deepened the differentiation of financial results of enterprises, as a result of which a holistic model of changes in the economic and social components of the activities of chemical industry enterprises in Ukraine over the past five years was developed and verified, which reflects the change in key indicators against the backdrop of the escalation of threats. A theoretical and methodological approach to the influence of the main factors on the key socio-economic indicators of the activities of enterprises is proposed, which takes into account both macroeconomic and social factors and industry indicators to form the corresponding aggregated integral index. Their normalization was carried out for 2019–2023 and aggregated into an integral industry index that reproduces the generalized level of socio-economic activity. This allowed statistically identifying the most significant determinants and establishing the nature of their influence on the stability of enterprises, which, by providing a comprehensive scientific substantiation of the priority of external

threats, forms an information basis for making certain management decisions by the subjects of socio-economic security.

A scientific and practical approach to determining the level of effectiveness of managing the socio-economic security of an enterprise has been developed. The proposed approach combines quantitative and qualitative metrics through a system of two equal components - economic and social, each of which is detailed by four key indicators, the weights of which were established by the Delphi method with the involvement of fifty experts, as a result of which a holistic matrix of indicators was formed and a single integral indicator was constructed, suitable for monitoring the dynamics of security potential. Testing the methodology at three large enterprises in the chemical industry made it possible to objectively rank them by the levels of «desirable», «acceptable» and «ineffective», identify bottlenecks in management mechanisms, and trace the evolution of strengths and weaknesses under the pressure of military and economic shocks.

In the third section «Directions for improving the management mechanism for ensuring the socio-economic security of an enterprise under the influence of modern threats», a mechanism for information and analytical support for the socio-economic security of an enterprise under the influence of modern threats has been formed. Within the framework of the formed mechanism, the factor of the growth rate of the dynamics of informatization, the factor of digitalization and new digitalized transformations, and the role significance of information have been taken into account. The formed sequential scheme for performing the main information tasks of the management mechanism for ensuring the socio-economic security of an enterprise under the influence of modern threats laid the foundation for building the corresponding information flow diagram.

A model for determining the change in the impact of modern threats on the implementation of the management mechanism for ensuring the socio-economic security of an enterprise has been proposed, as based on multi-criteria analysis and the method of expert pairwise comparisons. Current internal and external threats have been identified and structured. Early warning indicators, threshold values, and

three evolution scenarios (strengthening, stabilization, reduction of impact) have been established for each. The developed model allows to assess most effectively how the change in intensity of each threat affects the efficiency of the security management mechanism, and on this basis to determine the priority areas for adapting management actions.

Using the IDEF0 methodology, a comprehensive modeling of the functioning of the management mechanism for ensuring the socio-economic security of an enterprise under the influence of modern threats was carried out. A decomposition diagram of the model supporting the functioning of the management mechanism for ensuring socio-economic security was constructed. This type of modeling allowed to trace the relationships between the subjects and processes of the security system, to identify possible «bottlenecks» or duplication of functions in management. The proposed model serves as a practical basis for improving the existing management mechanism. It clearly demonstrates how the socio-economic security system of an enterprise reacts to external threats, and helps to optimize its work.

Keywords: enterprise management, management mechanism, economic security of the enterprise, socio-economic security, personnel security of the enterprise, security potential, enterprise activities, modern threats, modeling, information support, management decisions, personnel management, risks, challenges

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Маланчук А. М. Характеристика основних засад управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4(10). С. 30-36. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-30-36](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-30-36)
2. Копитко М., Malanchuk A. Study of the essence of socio-economic security of an enterprise in the modern conditions of development. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2023. № 1. С.18-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3> *Особистий внесок здобувача: визначено суть й зміст соціально-економічної безпеки підприємства.*
3. Копитко М. І., Маланчук А. М. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки та освіти*. Вип. № 1(19) 2024. С. 1576-1586 DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1\(19\)-1576-1586](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586) *Особистий внесок здобувача: охарактеризовано вагомість та небезпеку сучасних загроз для системи управління підприємством.*
4. Копитко М., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges *Social & Legal Studios*, 7(1), 2024. 210-220. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals1.2024.210> *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано суть процесу формування системи управління персоналом у контексті забезпечення належного рівня безпеки.*
5. Копитко М. І., Маланчук А. М. Економічне оцінювання та управління ризиками на основі проведення кадрового аудиту для підвищення ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 10 (10). С. 459-468. DOI:

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-459-468](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-459-468) *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано місце управління ризиками в системі підвищення ефективності керівних механізмів бізнес-процесів сучасного підприємства.*

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Маланчук А. Теоретичні аспекти сутності управлінського механізму забезпечення безпеки. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи* : матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.78-79.

7. Копытко М., Malanchuk A. Study of the features of socio-economic security of the enterprise. *International Conference on Corporation Management-2023*, (June 29, 2023, Estonia, Tallinn, Scientific Center of Innovative Research) URL:<https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2023/paper/view/543>

8. Маланчук А. Сутність підтримки функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)* : збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 24 листопада 2023 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2023. 468 с. С. 260-262.

9. Копытко М., Sylkin O., Malanchuk A. The main determinants of managing the socio-economic security of an enterprise in modern conditions. *3rd International Conference on economics, accounting and finance* (December 15, 2023, Estonia, Tallinn, Scientific Center of Innovative Research) 2023, pp. 20-22

10. Маланчук А. М. Сутність засад формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності* : збірник матеріалів міжвузівської науково-практичної конференції (м. Львів, 15 грудня 2023 р.). Львів : Інтерпрінт-М, 2023. 140 с. С. 147-150

11. Маланчук А. Підвищення рівня соціально-економічної безпеки підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Соціально-економічний розвиток і безпека України* : матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 22 березня 2024 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2024. 186 с. С. 100-102.

12. Маланчук А. М. Забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства: виклики сьогодення. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)* : збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2024 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2024. С.250-251.

13. Маланчук А. Характеристика соціально-економічної безпеки підприємства як складова його стійкості та збалансованості. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 30 січня 2025 р.). Кропивницький : РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина I. 271 с. С. 234-235.

14. Копитко М. І., Маланчук А. М. Формування управлінського механізму підприємств на основі врахування концепцій управління для протидії негативному впливу загроз. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції* : збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (м. Харків, 4 квітня 2025 р.). 438 с. С. 289-290.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПЛИВУ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ.....	25
1.1. Науково-теоретичні підходи до визначення управлінського механізму забезпечення безпеки підприємства.....	25
1.2. Теоретичне підґрунтя забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.....	45
1.3. Методичні засади формування управлінського механізму забезпечення соціально- економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз	62
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	74
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВПЛИВУ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ.....	76
2.1. Соціально-економічний аналіз безпекової діяльності підприємств під впливом сучасних загроз.....	76
2.2. Визначення й оцінка впливу основних факторів на ключові соціально-економічні показники діяльності підприємств.....	94
2.3. Інтегральне оцінювання ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства.....	109
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	123
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПЛИВУ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ.....	125
3.1. Формування механізму інформаційно-аналітичного забезпечення соціально- економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз.....	125
3.2. Модель впливу сучасних загроз на реалізацію управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.....	139
3.3. Моделювання управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз.....	156
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	170
ВИСНОВКИ.....	172
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	175
ДОДАТКИ.....	196

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Функціонування таких складних соціально-економічних систем, як підприємства, нині суттєво змінилося внаслідок гіпердинамічності зовнішнього середовища. Суспільні трансформації, посилення глобалізаційних викликів, зростання соціального напруження, послаблення трудового потенціалу та нестабільність зовнішнього середовища змушують підприємства переосмислювати роль соціальних функцій, зокрема політики зайнятості, умов праці, соціального захисту та внутрішньої комунікації. Соціально-економічна складова більше не може розглядатися як допоміжний чинник. Тепер вона є базовим чинником, який формує основу для забезпечення загальної безпеки підприємства. Актуальність дослідження зумовлена постійним розширенням спектру сучасних загроз, що впливають на функціонування підприємств. Це проявляється не лише у виникненні нових ризиків і викликів, зумовлених глобальними трансформаціями та нестабільністю зовнішнього середовища, але й у посиленні вже наявних загроз, які набувають нових форм та масштабів. Така динаміка загроз обумовлює потребу в удосконаленні управлінських механізмів забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств.

Вибір теми зумовлений потребою у формуванні нового типу управлінського мислення, який враховує не лише фінансово-економічні показники, а й соціальний капітал підприємства, його вплив на рівень безпеки, персонал і зміни у внутрішніх процесах. Забезпечення стійкості соціально-економічної складової стає важливою умовою для ефективного антикризового менеджменту, підтримання внутрішнього психологічного клімату, мотивації працівників та забезпечення високого рівня безпеки підприємства. На нашу думку, управлінські механізми повинні включати адаптивні, інтегровані та прогностичні інструменти, що дозволяють гнучко реагувати на сучасні загрози та водночас формувати довгострокову соціальну

відповідальність. Сьогодні існує посилений ризик руйнування соціальних зв'язків, зниження рівня доходів, масової міграції трудових ресурсів та загального відчуття нестабільності. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємства забезпечити елементи соціального захисту персоналу, справедливість в оплаті праці, професійний розвиток та позитивний психологічний клімат.

Дослідженню особливостей забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства приділяли увагу багато науковців і практиків, зокрема: О. Ареф'єва, Ю. Боруцька, В. Базилук, І. Босак, Т. Васильців, М. Вінчук, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, С. Дмитрієва, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, В. Засанський, О. Захаров, О. Іляш, С. Кавун, М. Криштанович, А. Кузнецова, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Ляшенко, Г. Леськів, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Ю. Ніконенко, Т. Попченко, Н. Пойда-Носик, Я. Ризак, І. Ревак, Є. Рудніченко, О. Силкін, В. Франчук, А. Штангрет, М. Швець, Л. Шемаєва, О. Шимон та інші. Поряд із цим, дослідженню проблем забезпечення саме соціальної безпеки підприємства також присвячена значна кількість наукових праць, зокрема, таких науковців, як О. Абрашка, Г. Аніловська, А. Баланда, К. Безгін, О. Білорус, І. Бінько, Н. Вавдіюк, З. Варналій, О. Власюк, О. Гетьман, О. Грішнова, В. Духов, Д. Ковальов, С. Мочерний, В. Ортинський, Т. Сухорукова, Р. Тринько, М. Флейчук, В. Шликов та інші.

Високо оцінюючи наукову та прикладну значущість досліджень зазначених науковців і практиків, слід наголосити, що в сучасному науковому дискурсі та господарській практиці українських підприємств усе ще недостатньо опрацьованими залишаються питання щодо формування та реалізації саме управлінського механізму в контексті забезпечення соціально-економічної безпеки. Переважає вибірково-фрагментарний підхід до вивчення цієї проблематики, який зосереджується або виключно на питаннях економічної безпеки, або виключно соціальної, проте практично відсутні дослідження саме соціально-економічної безпеки. Отже, тема

пропонованої дисертаційної роботи залишається актуальною, що обумовило її вибір, мету та завдання дослідження.

Наукове завдання дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів до формування та реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з планами наукових досліджень Львівського державного університету внутрішніх справ у межах теми науково-дослідної роботи ««Економічна безпека соціально-економічних систем: проблеми теорії та практики» (0121U112498, 0124U004437).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз.

Досягнення обраної мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- сформулювати теоретичне підґрунтя забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства;
- визначити методичні засади формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз;
- обґрунтувати теоретико-методичний підхід до визначення впливу основних факторів на ключові соціально-економічні показники діяльності підприємств;
- запропонувати науково-практичний підхід до визначення рівня ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства;

– сформулювати механізм інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз;

– розробити модель визначення зміни впливу сучасних загроз на реалізацію управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства;

– запропонувати технологію моделювання реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз.

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз.

Предмет дослідження – теоретико-методичні, наукові та прикладні положення щодо формування та реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз.

Методи дослідження. В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – при дослідженні сутнісних характеристик та еволюції базових понять; *аналізу та синтезу* – для окреслення тенденцій, що характеризують соціально-економічну складову діяльності сучасних підприємств України; *непараметричні статистичні* – для оцінювання суттєвості впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на соціально-економічну безпеку підприємства; *анкетування та експертного аналізу* – для створення переліку базових індикаторів, групування їх за основними соціальними й економічними складовими, встановлення відповідної шкали та вагових значень при оцінюванні ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства; *моделювання* – для підвищення ефективності функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу

сучасних загроз; *лінійної множинної регресії* – для оцінювання впливу основних факторів на ключові соціально-економічні показники діяльності підприємств; *метод аналізу ієрархій і парних порівнянь* – для визначення зміни впливу сучасних загроз на реалізацію управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства; *методологія IDEF* – для формування моделі підтримки реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою; *графічний* – у наочному поданні теоретичного та методичного матеріалу; *історико-логічний* – для дослідження еволюції теорій і практик, дотичних до процесу формування та реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз; *абстрактно-логічний* – для теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, провідна науково-практична література, статистичні дані Державної служби статистики України, звітність і первинна документація підприємств хімічної промисловості, результати анкетування, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні та розвитку теоретико-методичних положень і розробленні науково-методичних рекомендацій з підвищення ефективності управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз. У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати.

Удосконалено:

– теоретико-методичний підхід до визначення впливу основних факторів на ключові соціально-економічні показники діяльності підприємств, що, на відміну від інших, враховує як макроекономічні, так і соціальні фактори, а також галузеві показники для формування відповідного

агрегованого інтегрального індексу, який відображає загальний рівень соціально-економічної активності та завдяки застосуванню методу множинної регресії уможлиблює ідентифікацію факторів, що спричиняють зміни;

– науково-практичний підхід до визначення рівня ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, орієнтованих переважно на окремі кількісні або якісні метрики, забезпечує цілісну та об'єктивну оцінку рівня реалізації управлінських заходів забезпечення соціально-економічної безпеки (окремо згруповані індикатори за економічною і соціальною складовими) та має практичну цінність (застосовано на діючих підприємствах хімічної промисловості) для виявлення динаміки загального інтегрального показника за кожною складовою за відповідний проміжок часу;

– технологію моделювання реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз, яка відрізняється від інших застосувань методології IDEF0 для декомпозиції та графічної візуалізації процесів і підпроцесів зазначеного механізму з урахуванням негативного впливу цих загроз, що дозволило сформуванню науково обґрунтовану універсальну модель оптимізації безпекових управлінських процедур, і має важливе теоретичне та практичне значення для вдосконалення системи забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.

Набули подальшого розвитку:

– теоретичні положення щодо забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, які, у порівнянні з відомими, визначають змістовне наповнення таких понять, як «економічна безпека підприємства», «соціальна безпека підприємства» та логічно поєднує їх сутність для визначення поняття «соціально-економічна безпека підприємства», що уможливило формування теоретико-імітаційної моделі забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства;

– методичні засади формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз, які, на відміну від подібних, пропонують перелік функціональних складових, засади та визначені компоненти, що дозволило визначити місце та послідовність реалізації основних етапів формування управлінського механізму в системі забезпечення соціально-економічної безпеки;

– механізм інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз, який, на відміну від інших, інтегрує системи обліку, аудиту та аналізу як ядро інформаційної підтримки та визначає ключові інформаційні потоки, забезпечуючи при цьому цілісне, оперативне та релевантне інформаційне підґрунтя для ухвалення ефективних управлінських рішень і підвищення рівня соціально-економічної безпеки підприємства;

– модель визначення зміни впливу сучасних загроз на реалізацію управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, яка передбачає розподіл ідентифікованих загроз на внутрішні та зовнішні та застосування експертних оцінок за допомогою методу парних порівнянь для прогнозування сценаріїв можливого посилення, відсутності змін або послаблення їхнього негативного впливу, що, на відміну від існуючих статичних підходів до оцінювання, забезпечує адаптивне переналаштування пріоритетів управлінського механізму на актуальні загрози.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, безпосередньо використані такими підприємствами: ТОВ «ІНСТАПЛАСТ» (Довідка про впровадження № 4/2025 від 03.11.2025), ТОВ «Гал-Дизайн» (Довідка про впровадження № 08.09.2025/1 від 08.09.2025), ТОВ «Писанка»

(Довідка про впровадження № 3-2025 від 02.10.2025), ТОВ «Лімасо Транс» (Довідка про впровадження № 092025-1.1 від 08.09.2025).

Наукові розробки та теоретичні узагальнення дисертаційної роботи впроваджені в освітній процес та наукову діяльність Львівського державного університету внутрішніх справ (Акт про впровадження результатів дисертації в наукову діяльність ЛьвДУВС № 24 від 24.09.2025, Акт про впровадження результатів дисертації у освітній процес ЛьвДУВС № 64 від 24.09.2025).

Особистий внесок здобувача полягає у розробці й обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо формування та реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз.

Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, у якому викладено нові авторські науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування та реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз. Внесок у роботах, виконаних у співавторстві, відображено у публікаціях [184-197] за списком праць.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, круглих столах та семінарах, у числі яких: Науково-практичний семінар «Фінансові розслідування як інструмент зміцнення економічної безпеки», ЛьвДУВС (м. Львів, 24 листопада 2022 р.); Міжвузівська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 23 березня 2023 р.); Міжнародний круглий стіл «Обліково-фінансовий механізм в системі менеджменту» (м. Познань, Польща, 17 листопада 2023 р.); Науково-практичний семінар «Фінансова безпека: теоретичні та прикладні аспекти», ЛьвДУВС (м. Львів, 23 листопада 2023 р.); Scientific Center of Innovative Research «International Conference on Corporation Management» (June 29, 2023, Estonia);

Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни» (м. Львів, 24 листопада 2023 р.); Scientific Center of Innovative Research «3rd International Conference on economics, accounting and finance» (December 15, 2023, Estonia); Міжвузівська науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності» (м. Львів, 15 грудня 2023 р.); Міжвузівська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України» (м. Львів, 22 березня 2024 р.); круглий стіл «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 10 травня 2024 р.); Міжнародний суспільно-економічний форум «Компетенції майбутнього - виклики і загрози в епоху штучного інтелекту» (м. Познань, Польща, 24 жовтня 2024 р.); Науково-практичний семінар «Фінансова розвідка: реалії та перспективи в умовах викликів воєнного часу» (м. Львів, 15 листопада 2024 р.); Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни» (м. Львів, 22 листопада 2024 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації» (м. Львів, 30 січня 2025 р.); XIV Міжнародна науково-практична конференція молодих учених та студентів «Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції» (м. Львів, 04 квітня 2025 р.); X Міжнародна науково-практична конференція «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення» (м. Бережани, 10 квітня 2025 р.).

Публікації. Положення та висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано у 14 наукових працях, серед яких: 1 стаття індексована наукометричною базою SCOPUS; 4 статті у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 9 наукових праць у збірниках за матеріалами конференцій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (209 найменувань на 21 сторінці) і 9 додатків, розміщених на 16 сторінках. Загальний обсяг наукової роботи становить 219 сторінок, із яких основний текст – 173 сторінки, що містять 38 рисунків і 30 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПЛИВУ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ

1.1. Науково-теоретичні підходи до визначення управлінського механізму забезпечення безпеки підприємства

В актуальних умовах кожна соціально-економічна система стикається із серйозними викликами, що пов'язані зі зростанням кількості конкурентів та різким погіршенням зовнішніх обставин, спричинених пандемією і повномасштабною війною в Україні, розпочатою росією. Така ситуація змушує соціально-економічні системи вдаватись до пошуків нових шляхів управління та вирішення нагальних проблем. Сьогодні питання раціональної організації процесу управління соціально-економічними системами стає ключовим фактором їх виживання та забезпечення подальшого розвитку. Це можна пояснити тим, що актуальні конкурентні умови функціонування зумовили значне посилення та інтенсифікацію виробничих потужностей, що, своєю чергою, вимагає від соціально-економічної системи формування та активної реалізації нових управлінських механізмів, які були б скеровані не лише на правильну організацію робочого і виробничого процесу та вирішення поставлених завдань і досягнення мети діяльності, а і на раціональне використання, а також примноження ресурсних можливостей соціально-економічної системи, забезпечення умов для безпечного функціонування та розвитку. З огляду на це, дослідження формування належного управлінського механізму забезпечення безпеки є актуальним.

Для того, щоб повною мірою зрозуміти сутність поняття «управлінський механізм», слід ретельно розглянути його базові елементи у комбінації таких понять, як «управління» та «механізм».

Явище управління виникло із зародженням людської праці та первісних людських спільнот. На той час управління в основному використовувалося для організації праці та правильної її делегації серед членів племені. Для реалізації цього процесу обирались найстарші члени первісної общини, з огляду на більший досвід та ширші знання у найбільш критичних питаннях виживання общини, таких як землеробство, полювання та забезпечення безпеки [7, с. 42].

З формуванням перших державних утворень управлінські процеси більшою мірою перейшли в компетенцію державних структур. Так, сучасна археологія стверджує, що ще в 5-му тисячолітті до нашої ери в часи існування Шумерської держави та за правління царя Хаммурапі існував спеціальний збір законів, що регламентував реалізацію всіх управлінських процесів у країні: від управління санітарними нормами та побутом до системи управління державою [140, с. 49].

У Давньому Єгипті теорія управління зосередилась в руках фараонів та численної бюрократії. Попри значний розвиток, управління ще було міцно поєднано з містицизмом та релігійними уявленнями. Життя єгиптян, їхній побут та робота визначались релігійними звичаями та правилами. Проте багато вчених зауважують, що на той час теорія управління вже досягла значного розвитку, прикладом чого служить комплекс пірамід, які використовували як усипальниці для фараонів. Ці конструкції є складними, а процес їх будівництва вимагав реалізації комплексних управлінських парадигм [55, с. 56].

Період Античності приніс значні наукові напрацювання для розвитку теорії управління. Переважно вони стосувались принципів і парадигм державного управління, проте деякі праці античних філософів були повністю присвячені вивченню та переосмисленню принципів поділу праці та управління в побуті, будівництві, військовій справі та навчанні. Так, Платон [142, с. 113] у своїх працях «Закон», «Держава» та «Критій» досліджував

питання управління людською працею та принципів поділу праці залежно від людських здібностей та ключових рис характеру. Також він вважав, що саме людина повинна управляти своїми бажаннями і примхами, намагаючись розвиватись духовно та фізично, що в майбутньому дасть їй можливість у повній мірі служити суспільству. У питаннях державної влади філософ вважав, що ключовими рисами державного управління повинні бути демократія та рівність, справедливість, що проявлятиметься у процвітанні всіх верств суспільства, а не лише його окремих членів.

У часи середньовіччя теорія управління змістилась у напрямі розвитку ієрархічних рівнів управління. Причиною такого однобічного розвитку стало те, що в ті часи особливо значний вплив на звичайне населення знову отримала церква, постулати якої не стимулювали розвиток наукових теорій, у тому числі управлінських. Одним із відомих науковців того часу був схоласт Фома Аквінський, який у своїх працях, спираючись на досвід філософів Античності, стверджував, що розвиток людини лежить не лише у релігійній площині, значну роль в цьому процесі відіграє і управління з боку держави. Окрім того, цей філософ наполягав на важливості ефективного поділу праці, але, на його думку, весь процес управління в площині роботи повинен полягати в закритості та обмеженому розвитку робітника у своїй сфері діяльності [78, с. 20].

У епоху Відродження активізувався подальший розвиток теорій управління, що значною мірою був пов'язаний зі зростанням популярності розумової праці. Одним з яскравих представників тогочасної наукової спільноти, якого цікавив розвиток теорії управління, був Марселій Падуанський. Учений вважав, що саме явище управління має у своєму змісті дві парадигми – релігійну і світську, і в разі ігнорування будь-якої із них весь процес управління стає неефективним [11, с. 69].

Із початком промислових революцій виникла значна потреба у розвитку вектору управління, що стосувався управління персоналом та підприємством, з огляду на промисловий бум та концентрацію населення у

містах. Так, Р. Оуен у своїй праці «Новий погляд на суспільства, або досвід про формування характеру» заклав основи гуманістичних та антропоцентричних підходів у теорії управління. На думку цього науковця, основним завданням процесу управління є стимулювання у робітника внутрішніх ресурсів, а керівник повинен виступати не як беззаперечний диктатор та контролер, а як порадник, ментор та консультант [188, с.199].

Наступним, хто активно розвивав теорію управління, був Кант, який у своїх працях стверджував, що кожна людина повинна бути залучена в процес управління, як на рівні індивідуального виховання, розвитку організації, так і на рівні держави. Ключовим ресурсом для теорії управління він вважав, «активну» частину суспільства, яка повинна була не лише виступати лідером соціуму, а і бути прикладом для «пасивної» частини суспільства [207, с.176].

Сучасна теорія управління складається із значної кількості напрямів та сфер, залежно від місця її реалізації. Окрім того, всі її принципи та засади на сьогодні цілком орієнтуються на елементи гуманізму, демократії, поведінкової та особистісної психології, а також вектор на саморозвиток. Особливе місце в теорії управління відводиться важливості мотивації працівника, розвитку не лише специфічних, а і, так званих, Soft Skills, що повинні не лише потенціювати робочий процес, а і розвинути особистість робітника, збагатити його внутрішній світ та зацікавити у подальшому розвитку [108, с.12].

Етап сучасних концепцій управління, що охоплює кінець XIX століття та початок XXI століття, характеризується переходом від описових уявлень про управління до науково обґрунтованих шкіл і прикладних моделей. Як відомо, спочатку сформувалися підходи до наукового управління і адміністративна школа (Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Макс Вебер), а згодом отримали розвиток поведінкова школа і концепції мотивації та лідерства (Елтон Мейо, Абрахам Маслоу, Дуглас Макгрегор), після чого управління почали трактувати як систему взаємопов'язаних процесів і рішень у змінному середовищі. Це відобразилось у системному, процесному і

ситуаційному підходах, стратегічному менеджменті та управлінні знаннями (Пітер Друкер, Генрі Мінцберг, Майкл Портер), а також у концепціях управління якістю і безперервного поліпшення (Вільям Едвардс Демінг, Джозеф Джуран). У новітніх практиках акцентується на гнучкому, проєктному і клієнтоорієнтованому управлінні, де на перший план виходять стійкість, управління ризиками та управління безпекою як умова збереження безперервності діяльності і підтримання розвитку підприємства в умовах посилення сучасних загроз.

З огляду на проведений історичний аналіз явища та в подальшому теорії управління можемо стверджувати, що воно пройшло значний та складний шлях розвитку: починаючи від примітивних управлінських процесів та засад на рівні первісних поселень та до всеохоплюючої науки, яка використовується у більшості галузей та сфер життя людини, вона не лише містить у собі норми організації праці та побуту, а і переплітається з іншими науками. Для систематизації історичних даних ми склали модель історичного розвитку теорії управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Характеристика етапів історичного розвитку теорії управління

Сформовано автором

Нині поняття «управління» упевнено увійшло у повсякденне життя людей, починаючи від побутових явищ, закінчуючи складними управлінськими конструкціями на рівні держави та міждержавних зв'язків. З огляду на це слід констатувати, що поняття «управління» має велику кількість визначень, кожне з яких відрізняється своєю специфікою з урахуванням сфери, в якій цей процес здійснюється. Для того щоб зрозуміти ключові особливості цього поняття, ми проаналізували його уніфіковані та деталізовані тлумачення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні погляди на трактування поняття «управління»

Автор	Трактування поняття
Л. Калініна [57, с.26]	сукупності взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети
С. Михайлов [107, с. 4]	Постійна та обґрунтована діяльність основних структурних частин системи, направлена на забезпечення злагодженого функціонування та розвитку, що повинно привести до отримання бажаних результатів
М. Кизим, В. Забродський [62, с. 69]	Сукупність послідовних та науково обґрунтованих дій системи керування, що направлені на її функціональні та структурні частини та спрямовані на досягнення її цілей
Г. Добров [33, с. 34]	Процес, який у своїй структурі складається з окремих елементів та етапів, таких як цілевизначення, означення механізмів та методів їх досягнення, вибір та раціональне використання необхідних для цього ресурсів, а також безпосереднє провадження управлінського впливу
В. Семиченко [146, с. 3]	Процес реалізації діяльності людини, вектор якої спрямований на отримання бажаних результатів та досягнення цілей

Систематизовано автором

Отже, Л. Калініна [57] поняття «управління» розуміє як «сукупності взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети». Натомість С. Михайлов [107, с. 4] визначає управління як постійну та обґрунтовану діяльність основних структурних частин системи, що направлена на забезпечення злагодженого функціонування та розвитку, що повинно привести до отримання бажаних результатів.

Дещо іншої думки дотримуються М. Кизим та В. Забродський [62, с. 69], трактуючи поняття «управління» як сукупність послідовних і науково обґрунтованих дій системи керування, що направлені на її функціональні та структурні частини і спрямовані на досягнення її цілей.

На нашу думку, поняття «управління» слід розуміти як цілеспрямований керівний вплив суб'єкта на систему, який через постановку цілей, планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль і коригування рішень формує та підтримує умови для її безперервного розвитку, узгоджує дії елементів системи і забезпечує досягнення запланованого соціально-економічного ефекту.

Ключовим у контексті нашого дослідження є поняття «механізм». У сучасній науці поняття «механізм» почало активно використовуватись з 70-х років ХХ століття в різних сферах життєдіяльності людини: від механізмів у точних науках до механізмів у питаннях управління підприємством та всією державою [111, с.19].

Відтак, І. Хвостіна [160, с.31] під механізмом розуміє «набір методів, важелів, інструментів, законів за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток підприємства». На думку Ф. Хміля [163, с. 221], поняття «механізм» слід визначати як систему, утворену з пов'язаних між собою елементів, поєднання яких складає основу для реалізації процесів взаємодії між собою та досягнення цілей діяльності.

Л. Гурвіц [190, с. 14] визначає поняття «механізм» як певний вид взаємодії між суб'єктами та системою, що складається з трьох етапів: обмін інформацією, зміна функціонального чи структурного стану суб'єктів, ухвалення подальших рішень. Такого роду трактування не враховує всіх рівнів досягнення цілей соціально-економічної системи.

На нашу думку, поняття «механізм» слід розуміти як системне поєднання певних елементів та складових, які у взаємоузгодженій взаємодії досягають стратегічних, тактичних і оперативних цілей.

Детально розглянувши всі складові досліджуваного нами поняття, слід перейти до аналізу терміна «управлінський механізм» у контексті діяльності підприємства. З огляду на те, що в умовах сьогодення діяльність більшості соціально-економічних систем (в т. ч. підприємств) є складною та вимагає максимально ефективного управління; формування та реалізація коректного управлінського механізму є важливим кроком на шляху забезпечення безпеки та розвитку підприємства. Для цього нами був проведений контекстний розбір сутності поняття «управлінський механізм» (табл. 1.2).

На думку І. Хвостіної [160, с. 31], поняття «управлінський механізм» слід трактувати як певний набір методів, заходів та інструментів, використання яких направлене на забезпечення постійності процесів зростання економічних показників підприємства, збалансування його бізнес-діяльності, а також стабілізування його загальнооперативної діяльності.

Ю. Лисенко та П. Єгоров [86, с. 86] термін «управлінський механізм» визначають як цілісну систему цілеутворення та стимулювання, яка під час процесу трудової діяльності дає можливість трансформувати рух матеріальних та інших потреб суспільства на рух методів виробництва і продукції його кінцевих результатів, що направлено на задоволення потреб цільової аудиторії.

Таблиця 1.2

Контекстний розбір поняття «управлінський механізм» за його
основними сутнісними ознаками

<u>Ядро поняття</u>	<u>Сутність цілі</u>
(система елементів [134; 30; 176; 23], набір методів та засобів [160; 99; 12; 100; 132], категорія управління [112], система [87; 86], складова системи управління [83], процес [176], вплив [44])	(економічне зростання [160], досягнення цілей [112], стабільність та розвиток підприємства [99; 12; 83; 100; 44; 132], взаємодія суб'єкта та об'єкта управління [87], задоволення платоспроможного попиту [86], реагування на зміни умов функціонування [176])
<u>Основний об'єкт</u>	<u>Головні акценти розуміння поняття</u>
(суб'єкт господарювання [160; 12; 100; 121], елементи об'єкта та їх зв'язки [112; 87; 99; 14]; ключові фактори діяльності підприємства [83]; виробництво і його результати [86; 44], управлінський процес [30], інтереси підприємства [132])	(бізнес процеси [160], матеріальні та фінансові ресурси управління [112]; результати діяльності підприємства [83; 44]; складові системи управління [100])

Сформовано автором

Як свідомо сформований, цілеспрямований та активний вплив, що реалізується суб'єктами управління підприємства і процесів розвитку та функціонування, які відбуваються як на цілому підприємстві, так і стосуються окремих його ланок, поняття «управлінський механізм» визначає С. Мочерний [44, с. 62].

Більшість трактувань не враховують ключових аспектів, зокрема, що як саме повинен діяти такого роду механізм. Узагальнюючи (Додаток А), можна стверджувати, що управлінський механізм слід розглядати через системний підхід. Отже, це поняття слід трактувати як засіб для системного поєднання елементів та складових управління, які у взаємоузгодженій взаємодії дозволяють досягти стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства.

У структурі сучасного управлінського механізму на підприємстві важливу роль відіграє його градація за видами для більш точного розуміння процесу формування та реалізації у тій чи іншій сфері функціонування соціально-економічної системи.

Так, на думку П. Ковалю [66, с. 95], у структурі управлінського механізму на підприємстві слід виділяти такі його види: економічний, організаційний, адміністративний, державний, інформаційний, технічний та структурний управлінські механізми.

І. Чуркіна [171, с. 22] вважає, що структуру управлінського механізму на підприємстві складають лише чотири його види. При цьому дослідниця застосовує сортування не за сферами використання, а скоріше – за процесами на підприємстві. Так, авторка виділяє такі види управлінського механізму на підприємстві: механізм управління діяльністю, механізм управління інструментами та методами діяльності, організаційний управлінський механізм, процесний управлінський механізм.

На нашу думку, функціонування сучасного підприємства є складно організованим і піддається впливу різноманітних загроз. З огляду на це, структура видів управлінського механізму на підприємстві повинна включати забезпечення безпеки (табл. 1.3).

Як можемо побачити з табл. 1.3, одним із ключових видів управлінського механізму на підприємстві є управлінський механізм забезпечення безпеки на підприємстві. На нашу думку, цей механізм відіграє важливу роль у діяльності сучасної соціально-економічної системи, особливо якщо йдеться про українські підприємства, які щодня піддаються загрозам і часто зазнають руйнувань та втрат від повномасштабної війни, розпочатої російською федерацією на суверенній території нашої країни. Є доцільним дослідити сутність та складові цього поняття.

Таблиця 1.3

Основні види управлінського механізму на підприємстві

Види	Сутність
Управлінський механізм реалізації економічної політики	Система методів та заходів, націлених на прийняття і реалізацію управлінських рішень, щодо досягнення поставлених економічних цілей та завдань, які закладені в економічній політиці підприємства
Управлінський механізм забезпечення безпеки	Такий тип управлінського механізму, сукупна кількість елементів якого націлена на захист діяльності підприємства, з метою протидії та мінімізації впливу різного роду сучасних загроз
Управлінський механізм забезпечення логістики	Передбачає реалізацію сукупності методів та заходів, націлених на ефективне логістичне управління основними виробничими процесами на підприємстві
Управлінський механізм ресурсного забезпечення	Сукупність управлінських елементів, які націлені на раціональне управління матеріальними, кадровими, інтелектуальними та іншими видами ресурсів підприємства, з метою реалізації найбільш ефективної моделі управління
Управлінський механізм технічного забезпечення	Вид управлінського механізму, заходи та методи якого направлені на потенціювання можливостей технічного забезпечення та виробничих потужностей при найбільш можливому збереженні робочої сили та працездатності персоналу
Управлінський механізм інформаційного забезпечення	Сукупність методів та засобів, реалізація яких направлена на формування ефективної та постійної системи отримання, аналізу, опрацювання інформаційних потоків, що впливають на загальну систему інформаційного забезпечення на підприємстві

Сформовано автором

Нині поняття безпеки набуло особливої актуальності, а забезпечення рівня безпеки на підприємстві стало чи не головною умовою його виживання у мінливому та часто загрозливому зовнішньому середовищі. З огляду на це коротко розглянемо окреслене поняття, щоб зрозуміти ключові особливості процесу забезпечення безпеки на підприємстві.

На думку В. Антонова [1, с. 167], під поняттям «безпека» слід розуміти стан захищеності різного роду інтересів, як на рівні людини, суспільства, так і всієї країни, що проявляються у протистоянні найбільш впливовим на окремий відрізок часу загрозам.

Польський науковець В. Фехлер [186, с. 203] визначив поняття «безпека» як відсутність загроз, які можуть завдати шкоди матеріальним цінностям, а також як стан упевненості у відсутності ризику завдання шкоди цим цінностям.

Безпеку як складне та полівекторне явище трактує О. Чуваков [169, с. 120]. Дослідник зазначає, що, з одного боку, цей термін може позначати специфічну діяльність суб'єктів, а з іншого боку – певний результат діяльності. Зрештою буде утворюватися бажаний результат – забезпечення безпечних умов діяльності. А. Баланда пропонує трактування безпеки як «стану та міри захищеності суб'єкта від загроз, шкоди, збитків чи зла» [8, с. 26]. Сильний бік цього підходу полягає в чіткому фокусі на категоріях загрози та шкоди і у спробі кількісного виміру через «міру захищеності». Проте в ньому бракує вказівки на багаторівневність суб'єктів (особа, суспільство, держава як взаємопов'язані рівні). С. Марова розглядає безпеку як «стан, при якому сума впливів на систему зовнішніх та внутрішніх енергетичних та інформаційних потоків не перевищує допустимого значення, яке може призвести до руйнації самої системи» [102, с. 13]. Перевагою є системний підхід і увага до граничних параметрів стійкості системи. Однак це трактування має технократичний характер і редукує безпеку до балансування потоків, не окреслюючи зміст життєво важливих інтересів особи, суспільства й держави. У ньому відсутня вимірювана впевненість у відсутності ризиків для матеріальних і нематеріальних цінностей, а також не окреслено активну, цілеспрямовану діяльність суб'єктів з формування безпечних умов. С. Шкарлет визначає безпеку як «стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору здатності до виживання і розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, а також дії непередбачуваних і важко прогнозованих факторів» [175, с. 98]. У цьому визначенні не конкретизовано рівні суб'єктності (особа, суспільство, держава) і не виділено спектр цінностей, які підлягають захисту. Також бракує експліцитного компоненту впевненості у відсутності ризиків завдання шкоди, а процесуальна складова

зведена до результату «виживання і розвитку», без чіткого окреслення цілеспрямованих дій із формування та підтримання безпечних умов.

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що поняття «безпека» охоплює стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства й держави від актуальних загроз, відображає процес і результат діяльності суб'єктів, спрямованої на формування й підтримання безпечних умов функціонування у мінливому зовнішньому середовищі. Для більш повного і детального окреслення досліджуваного поняття пропонуємо елементну схему сутності безпеки (рис. 1.2).

На нашу думку, поняття «безпека» слід трактувати як стан соціально-економічної системи, при якому вона може функціонувати та розвиватись, а також як умови, за яких існує захищеність від існуючих та потенційних сучасних загроз, що можуть виникнути в її внутрішньому та зовнішньому середовищі існування.

Механізм забезпечення безпеки на підприємстві досліджують вітчизняні та зарубіжні вчені. На думку польських науковців Б. Кшепольського, Т. Журека та М. Моккаса [182, с. 15], поняття механізм забезпечення безпеки на підприємстві слід визначати як комплекс заходів та методів впливу на процес формування та реалізації управлінських рішень, що направлені на забезпечення протикризowego стану та бажаного рівня безпеки на підприємстві.



Рис. 1.2. Елементна схема сутності поняття «безпека»

Сформовано автором

Розглядаючи сутність та загальні особливості механізму забезпечення безпеки на підприємстві, А. Мішра [200, с. 210] та його колеги визначають, що в структуру цього поняття входить значна кількість заходів, зокрема формування об'єкта та предмета управління безпеки, визначення принципів, методів та завдань процесу управління, а також консолідація цілей реалізації механізму забезпечення безпеки на підприємстві. Автори стверджують, що механізм забезпечення безпеки на підприємстві є складною сукупністю

елементів, які функціонують для досягнення цільового рівня зовнішньої та внутрішньої безпеки на підприємстві.

На нашу думку, поняття «механізм забезпечення безпеки на підприємстві» слід трактувати як цілісну систему організаційних, правових, технічних, економічних, інформаційних та соціально-психологічних заходів, методів і інструментів управління, яка функціонує в межах загальної управлінської структури підприємства, спрямована на ідентифікацію, запобігання, мінімізацію та нейтралізацію загроз зовнішнього та внутрішнього характеру, що можуть впливати на стабільність, цілісність та ефективність діяльності даної відкритої соціально-економічної системи. Узагальнюючи теоретичний аналіз, можна дійти висновку, що під управлінським механізмом забезпечення безпеки підприємства слід розуміти комплекс взаємопов'язаних, взаємодоповнюючих управлінських елементів, включаючи принципи, функції, методи, важелі, інструменти та організаційні структури, що інтегруються в загальну систему менеджменту підприємства; його завдання полягає в прогнозуванні, виявленні, аналізі та нейтралізації загроз на всіх етапах життєвого циклу соціально-економічної системи, з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища. Таке визначення відповідає суті самої управлінської діяльності щодо забезпечення безпеки для такої соціально-економічної системи, як підприємство. Основні елементи управлінського механізму забезпечення безпеки на підприємстві представлені на рис. 1.3.

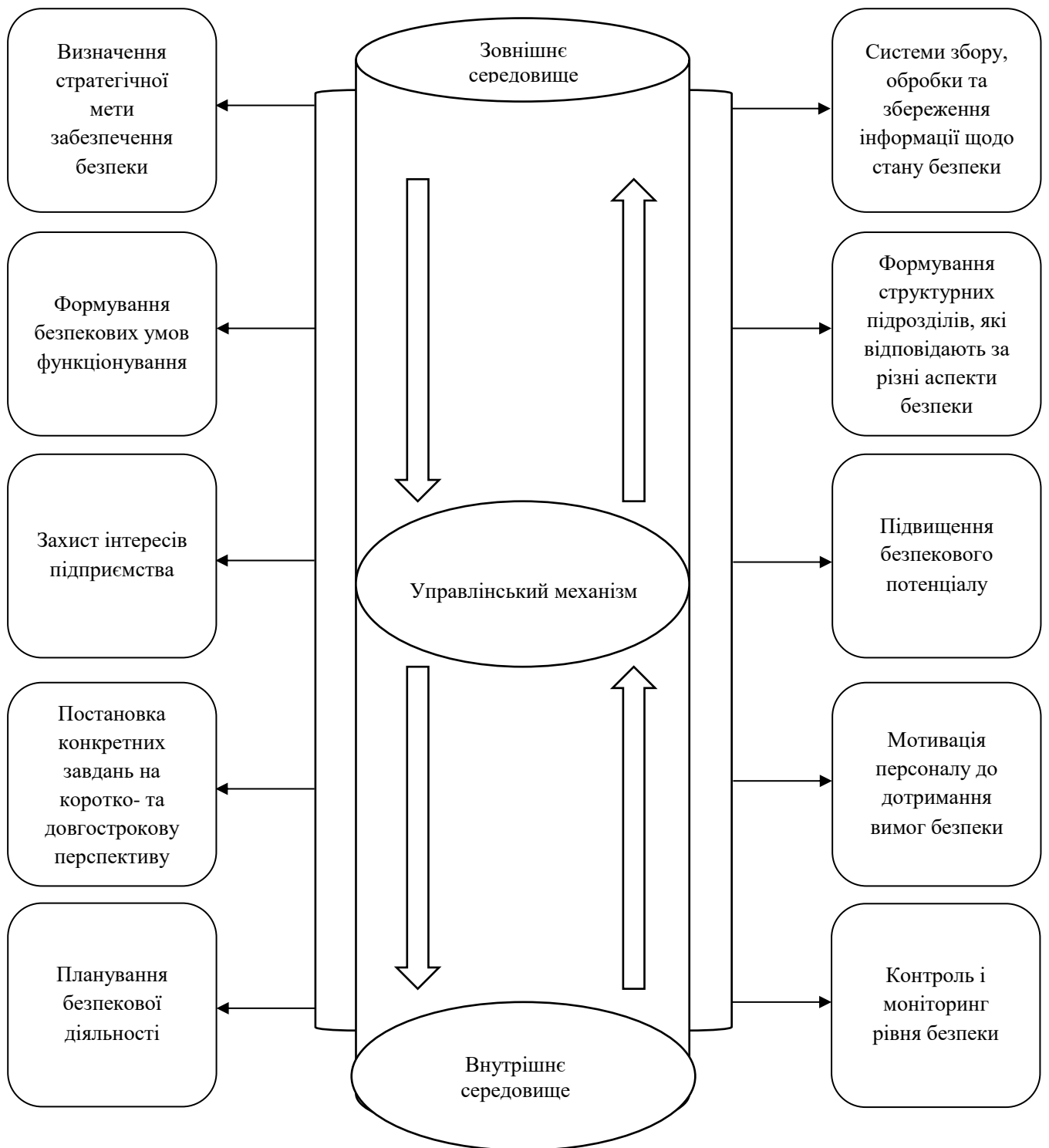


Рис. 1.3. Основні елементи управлінського механізму забезпечення безпеки на підприємстві

Сформовано автором

Важливим елементом управлінського механізму забезпечення безпеки на підприємстві є завдання, відповідно до яких він реалізується. Враховуючи пропонувані в науковій літературі підходи [153;13;115;123;116;125], можна

виокремити такі завдання управлінського механізму забезпечення безпеки на підприємстві:

- формування системи виявлення, елімінації чи повного нівелювання всіх можливих сучасних загроз, які можуть негативно вплинути на життєдіяльність та розвиток підприємства;

- утворення системи превенції діяльності підприємства від можливих та реальних сучасних загроз його діяльності;

- реалізація перманентних процесів мінімізації ризиків діяльності підприємства;

- раціоналізація використання існуючих ресурсів для управління та забезпечення безпеки підприємства;

- формування безпечних умов функціонування та розвитку підприємства;

- забезпечення функціональної стійкості механізму безпеки на всіх етапах існування підприємства: від запуску до стадії модернізації чи реструктуризації;

- постійний моніторинг середовища, виявлення потенційних ризиків, побудова моделей реагування на загрози;

- розробка та впровадження профілактичних заходів, спрямованих на недопущення реалізації загроз;

- створення сприятливого середовища для працівників, партнерів і клієнтів із високим рівнем довіри й стабільності;

- ефективне управління фінансовими, людськими, інформаційними та технічними ресурсами, залученими до системи безпеки;

- розробка сценаріїв дій у випадку надзвичайних ситуацій, створення резервних планів;

- захист інтересів підприємства в правовому полі, зниження втрат від недобросовісних контрагентів чи конкурентів;

- створення внутрішніх регламентів, політик, інструкцій, що регламентують безпекову діяльність.

Отже, у підсумку завдання управлінського механізму безпеки підприємства зводяться до безперервного формування стабільної системи захисту, що поєднує превентивне виявлення й нейтралізацію загроз, постійне зниження ризиків і раціональне використання ресурсів, забезпечуючи тим самим безпечні умови поточної діяльності та подальшого розвитку підприємства. Управлінський механізм безпеки підприємства слід розглядати як цілісну архітектуру, у якій стратегічне планування, операційні процедури, культура відповідальності та вимірювані індикатори з'єднані в один контур постійного поліпшення: функції контролю та комплаєнсу перетворюють їх на конкретні політики і стандарти, лінійні менеджери впроваджують превентивні та детективні засоби у процеси закупівель, виробництва, збуту і людського капіталу, а внутрішній аудит і незалежні оцінки регулярно перевіряють ефективність та достатність цих засобів. Механізм працює за циклом ідентифікація оцінка, пріоритезація, впровадження контролів, моніторинг, реагування та відновлення, з чіткими тригерами для коригувальних дій і сценарними планами на випадок кризи. Він охоплює як внутрішні взаємини і мотивацію персоналу, так і зовнішні взаємодії з постачальниками, клієнтами, регуляторами та місцевими громадами, що дозволяє своєчасно виявляти зміни профілю загроз і не допускати їх ескалації до інцидентів.

Сформуємо модель сутності управлінського механізму забезпечення безпеки (рис. 1.4).

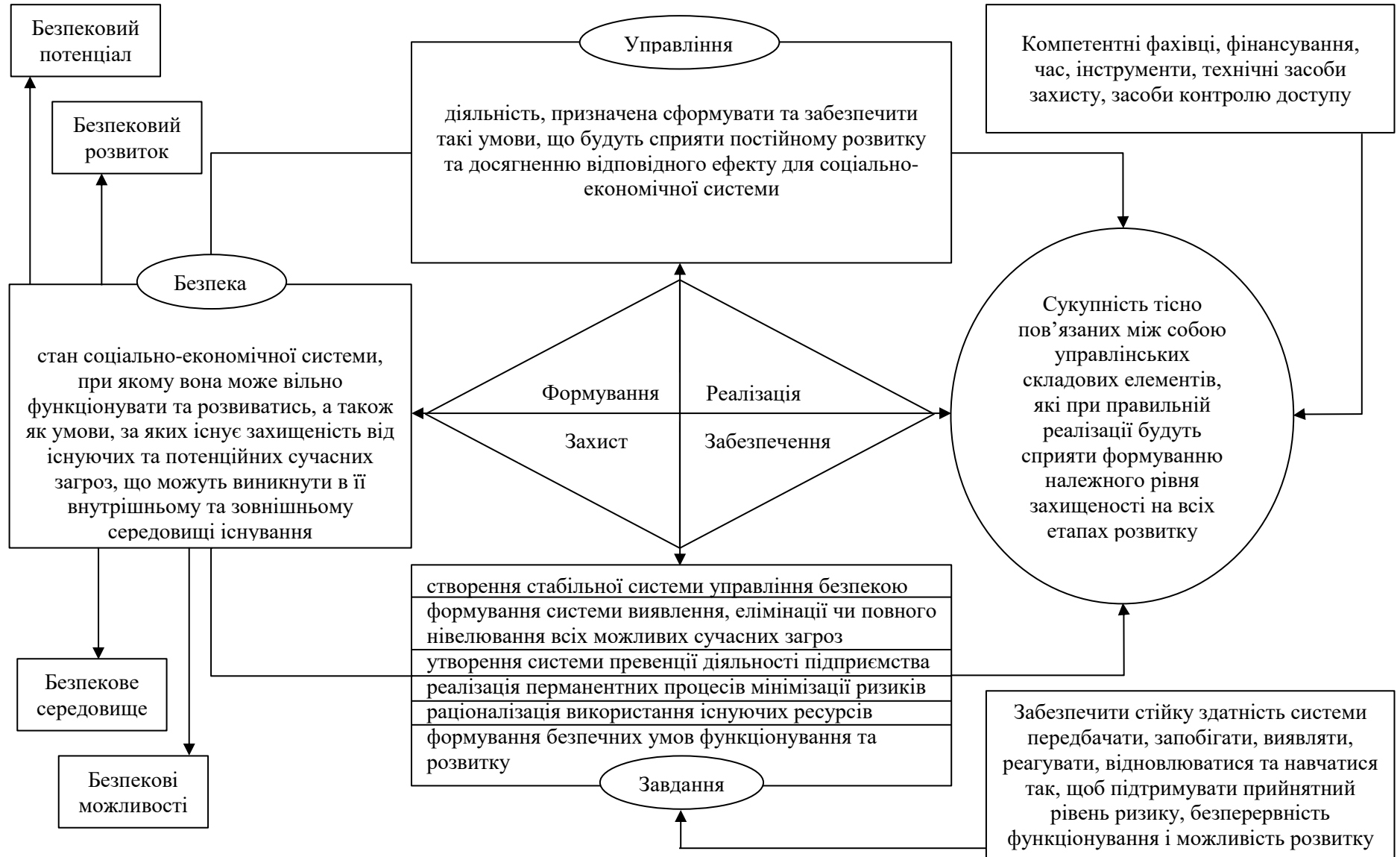


Рис. 1.4. Модель сутності управлінського механізму забезпечення безпеки

Сформовано автором

Підсумовуючи, слід наголосити, що наявний управлінський механізм на підприємстві не націлений на забезпечення високого рівня безпеки в цілому. Повинна бути конкретизація і чіткий її вид, на який спрямований такого роду механізм. Отже, забезпечення безпеки є складною науково-практичною категорією, центральне місце в якій посідають соціальна і економічна складові. Саме соціально-економічну безпеку підприємства слід дослідити ретельніше.

1.2. Теоретичне підґрунтя забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства

Оперативна, тактична та стратегічна діяльність кожного підприємства піддається впливу значної кількості чинників. В умовах війни цей вплив є здебільшого негативним. З огляду на це, підприємства кожного дня намагаються реалізувати заходи протидії сучасним загрозам чи адаптації до нових реалій. Ключовим фактором виживання в цьому процесі є управління та забезпечення безпеки, зокрема соціально-економічної.

Для реалізації цих процесів сучасні підприємства вдаються до формування специфічної організаційної структури, включаючи до функціональних обов'язків структурних підрозділів питання управління та забезпечення всіх складових системи безпеки підприємства. Та попри значні старання, нерідко намагання соціально-економічних систем є недостатньо ефективними. Це зумовлено тим, що на сьогодні не досягнуто чіткого спільного та погодженого розуміння сутності соціально-економічної безпеки і того, яку роль вона відіграє в життєдіяльності підприємства. З огляду на це, важливим питанням є дослідження поняття «соціально-економічна безпека підприємства».

Однією з визначальних складових цього поняття є економічна безпека підприємства. Активний розвиток економічної безпеки та її прикладна реалізація у сфері підприємництва починаються з першим законодавчим

фактом регламентування. На думку вчених [78;11;188], тут слід говорити про 1934 рік, коли в США було прийнято Закон «Про національну безпеку». Саме в ньому було вперше використано це поняття. На той час кінцевою метою забезпечення економічної безпеки на рівні підприємства було підвищення рівня життя населення шляхом розвитку бізнесу та створення нових робочих місць, а також загальне зміцнення конкурентних позицій країни на світовому ринку.

В 1940-1960 роках про важливість економічної безпеки підприємства заговорили як на рівні державного законодавчого регулятора, так і у світовій спільноті. Це було пов'язано з тим, що в той період світ сколихнули численні кризові явища, які внаслідок високого рівня взаємозалежності економік країн вразили весь світ. З огляду на це, більшість розвинених країн світу усвідомили необхідність створення міжнародних організацій та органів, які б реалізовували та формували нові заходи управління економічною безпекою, як на рівні країни, так і на рівні окремого підприємства. У цей період було створено Міжнародний валютний фонд, Міжнародну асоціацію розвитку, Міжнародний банк реконструкції та розвитку та інші міжнародні структури.

Згодом питання забезпечення економічної безпеки підприємства стало частиною стратегії забезпечення національної безпеки, тому що високий рівень саме економічної безпеки кожного підприємства забезпечував загальнодержавний рівень протидії загрозам та ризикам, а на рівні підприємства забезпечення економічної безпеки означало задоволення соціально-економічних інтересів кожного робітника, підвищення його рівня життя та благополуччя, а отже, зменшення соціально незахищеного прошарку населення.

На сьогодні питання забезпечення економічної безпеки підприємства є ключовим елементом його виживання та постійного розвитку. Для цього у більшості розвинених країн світу створено відповідне законодавство, яке покликане сформувати безпечне та сприятливе для ведення бізнесу демократичне та конкурентне середовище з відповідними стимулами і

постійною підтримкою. У таких соціально-економічних системах, як підприємства, управління економічною безпекою здійснюється із використанням численних заходів та механізмів, зокрема як специфічного захисного програмного забезпечення, так і вчасної адаптації методів протекції від всіх можливих ризиків, викликів, небезпек та сучасних загроз. Отже, сучасна концепція економічної безпеки підприємства ґрунтується на інтегрованій системі управління протидією загрозам, що охоплює різні складові, спираючись на постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналітику великих даних і прогнозування сценаріїв розвитку подій. В умовах цифрової трансформації додаткового значення набувають кібербезпека і захист конфіденційної інформації, а швидкість адаптації до нових технологічних трендів стає визначальним чинником конкурентоспроможності.

Досліджуючи сутність економічної безпеки підприємства (Додаток Б), є доцільним зазначити, що це поняття, з огляду на значну актуальність практичних аспектів його використання, вивчається багатьма науковцями, проте узагальненого бачення його сутності не досягнуто. Саме тому важливим є дослідження основних змістових акцентів, які вчені використовують для розкриття сутності економічної безпеки підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні змістові акценти поняття «економічна безпека підприємства»

Стан [58;114;22;35; 15; 46;14;179;63;156]	Складовий елемент [164]	Здатність [127]	Захищеність[42;117;16]	Розвиток підприємства [58;114;22; 14]	Досягнення цілей та мети підприємства [35; 127; 179]	Економічна захищеність [164; 42]	Захист інтересів [156; 117]
Змістовий акцент щодо ключового елементу поняття				Змістовий акцент щодо цілі діяльності			
Змістовий акцент щодо об'єкта впливу				Змістовий акцент щодо вектора діяльності			
Негативні фактори та вплив [58; 22; 35; 127; 46; 14; 179]	Матеріальні та нематеріальні ресурси [22]	Стратегічний потенціал [156]	Фінансова стабільність [14]	Протидія та нейтралізація впливу [58; 22; 46; 179]	Сучасні методи менеджменту [179]	Управління макро- та мікросередовищем [127]	Визначення ключових складових цього виду безпеки [14]

Систематизовано автором

На думку В. Мікловди, М. Пітюлича, Н. Гапака [22, с. 64], поняття «економічна безпека підприємства» слід трактувати як стан ключових ресурсів підприємства, таких як ресурси капіталу, кадрові, інформаційні та

технологічні ресурси, а також усі функціональні можливості підприємства, за якого реалізуються умови їх найбільш раціонального та ефективного використання та забезпечується достатній рівень протидії існуючим зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Поняття «економічна безпека підприємства» О. Яременко [179, с.3] визначає як такий стан, при якому в максимально ефективний спосіб реалізуються процеси уникання, елімінації та превенції всіх можливих небезпек, що в кінцевому результаті дає можливість реалізувати мету діяльності підприємства, використовуючи сучасні методи корпоративного управління. Т. Васильців розглядає економічну безпеку як «стан оптимального для конкретного підприємства рівня використання його економічного потенціалу» [17, с. 8]. Перевага цього підходу полягає в чіткому фокусі на ефективності та оптимізації використання ресурсів. Він добре працює для операційного та тактичного вимірів, де ключовим є узгодження виробничих, фінансових і організаційних можливостей із попитом і стратегічними планами. Водночас таке розуміння зводить економічну безпеку переважно до продуктивності і може недооцінювати захисний вимір, динаміку загроз та потребу в стійкості до шоків. Бракує виразної компоненти протидії загрозам і згадування механізмів недопущення їх ескалації, а також акценту на здатності до відновлення і розвитку в умовах невизначеності. Г. Ткачук трактує економічну безпеку як «стан суб'єкта господарювання, який забезпечує захист інтересів підприємства, фінансову стабільність та можливість подальшого розвитку» [157, с. 16]. Це більш збалансований підхід, що охоплює три ключові блоки: захист, стабільність і розвиток. Сильна сторона полягає в поєднанні охоронної логіки з перспективою зростання. Недоліком є обмежена операціоналізація того, як саме досягаються ці умови і які ресурси та функції слід інтегрувати для підтримання стійкості. З. Живко вказує на «захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх

чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення» [43, с. 9]. Це найближчий до системного підхід, оскільки окреслює багатокomпонентний потенціал і прямо пов'язує його із загрозами та відтворенням. Сильна бік пропонованого дослідницею тлумачення полягає у виокремленні об'єктів захисту та виміру життєздатності. Проте наголос на «захищеності потенціалу» частково зберігає статичність, а «відтворення» не є тотожним проактивному розвитку у середовищі, що швидко змінюється.

Віддаючи належне науковій увазі до трактування поняття економічної безпеки підприємства, зауважимо, що більшість тлумачень не враховують увесь спектр можливостей, які створює економічна безпека. На нашу думку, поняття «економічна безпека підприємства» слід трактувати як такий стан соціально-економічної системи, який поєднує в собі ресурсно-функціональні, захисні та стійкісні характеристики, що у своїй сукупності дозволяють уберегтися від негативного впливу сучасних загроз і уможливають захист та розвиток для досягнення поставлених цілей.

Наступним елементом у структурі поняття «соціально-економічна безпека підприємства» є соціальна безпека. Питання соціальної безпеки активно вивчається та вирішується в контексті формування оптимальної для сучасних реалій соціальної політики держави, у той же час сутність та ключові особливості процесу забезпечення соціальної безпеки на рівні такої соціально-економічної системи, як підприємство, ще недостатньо вивчені з урахуванням негативного впливу сучасних загроз. З огляду на це, науковці по-різному розглядають сутнісні складові поняття соціальної безпеки підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні наукові погляди щодо характеристики сутності поняття

«соціальна безпека підприємства»

Автор	Сутність та характеристика тлумачення
Г. Пастернак-Таранушенко [124, с. 22]	Окремий різновид безпеки, який полягає у забезпеченні стабільного психологічного стану окремої групи людей
Є. Подольська, П. Назаркін [129, с. 21]	Набір заходів та технік, які направлені на збереження та розвиток вже існуючої соціальної системи
В. Лугова, Т. Голубєва [89, с. 70]	Система сприятливих та стимулюючих відносин між персоналом та керівним складом підприємства, реалізація механізмів якої направлена на задоволення матеріальних та нематеріальних інтересів персоналу, а також досягнення цілей та мети діяльності підприємства
С. Омельчук [120, с. 208]	Система, яка направлена на забезпечення прожиткового мінімуму всім працюючим на підприємстві, росту рівня заробітної плати, розвитку механізмів стимулювання та мотивації, а також дотримання відповідності рівня заробітної плати індивідуальній кваліфікації працівника
Б. Купчак [81, с.344]	Певний стан соціально-економічного розвитку підприємства, за якого в повній мірі реалізуються, забезпечуються та захищаються від усіх можливих загроз такі індивідуальні інтереси працівника, як рівень життя, оптимальні та безпечні умови праці та відпочинку
П. Антонюк [2, с. 215]	Система специфічних соціально-економічних заходів, яка реалізується з метою забезпечення стійкості підприємства, мінімізації ризиків та можливих втрат, а також для повноцінного забезпечення всіх матеріальних та нематеріальних потреб
В. Безбожний [9, с. 205]	Стан захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, його соціальної сфери, що реалізується через погодження власних інтересів підприємства з вимогами та факторами впливу зовнішнього середовища
Н. Мехеда, А. Манджула [109, с.85]	Система соціально-економічних заходів, які направлені на забезпечення оптимального фінансового стану працівників та забезпечення їх високого рівня життя

Систематизовано автором

Г. Пастернак-Таранушенко тлумачить соціальну безпеку як окремий різновид безпеки, що полягає у забезпеченні стабільного психологічного стану певної групи людей [124, с. 22]. Перевагою цього підходу є фокус на

психологічному вимірі, який часто залишається поза полем економічних і організаційних моделей. Стабільний психологічний стан впливає на плинність кадрів, продуктивність праці, рівень конфліктності, мотивацію. Разом із тим, це визначення має обмеження. Воно звужує сутність соціальної безпеки до психологічної стабільності груп, не окреслюючи ширшого спектра соціальних інтересів підприємства та персоналу. У ньому немає прямої вказівки на джерела загроз зовнішньої та внутрішньої природи, а також бракує системного бачення безпекових умов, процедур виявлення ризиків і механізмів їх недопущення. Є. Подольська та П. Назаркін розглядають соціальну безпеку як набір заходів і технік, спрямованих на збереження та розвиток наявної соціальної системи [129, с. 21]. Сильна сторона підходу полягає у процесуальності та інструментальному вимірі. Недолік полягає в тому, що «набір заходів» не тотожний визначенню цільового стану безпеки і не гарантує належного рівня захищеності соціальних інтересів. Визначення не фіксує умови, за яких заходи справді перетворюються на безпекові. Також немає явного розрізнення загроз зовнішнього і внутрішнього походження та критеріїв достатності захисту. В. Лугова і Т. Голубева пропонують системний підхід: соціальна безпека як система сприятливих і стимулюючих відносин між персоналом і керівництвом, механізми якої спрямовано на задоволення матеріальних і нематеріальних інтересів персоналу та досягнення цілей підприємства [89, с. 70]. Цей підхід збалансовано поєднує інтереси працівників і цілі організації. Він акцентує на важливості механізмів, що формують довіру, справедливості винагород, можливості розвитку, участі у прийнятті рішень. Водночас визначення концентрується переважно на внутрішніх відносинах і лише опосередковано зачіпає зовнішні загрози.

Детальніше описує складові соціальної безпеки підприємства С. Омельчук [120, с. 208], визначаючи її як систему, яка покликана забезпечувати прожитковий мінімум усім працюючим на підприємстві, ріст рівня заробітної плати, розвиток механізмів стимулювання та мотивації, а

також дотримання відповідності рівня заробітної плати індивідуальній кваліфікації працівника.

На нашу думку, соціальна безпека підприємства – це інтегрований стан захищеності підприємства та його персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечується через систему механізмів, умов і ресурсів, спрямованих на гарантування соціальної захищеності працівників, створення сприятливого психологічного клімату, дотримання трудових прав, ефективну мотивацію та розвиток людського потенціалу, запобігання соціальним конфліктам і ризикам, а також здатність організації адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та мінімізувати негативні наслідки соціально-економічних криз, воєнних чи політичних загроз із метою збереження стабільності та конкурентоспроможності.

Ключовими у контексті нашого дослідження є такі поняття, як «ризик» та «загроза». Але окрім них, існують також «виклики» та «небезпека», які також є важливими у дослідженні соціально-економічної безпеки. Варто зазначити, що досить часто ці поняття ототожнюють та плутають. З огляду на це вважаємо, що доцільною буде диференціація та чітке розмежування цих термінів у контексті соціально-економічної безпеки підприємства.

До прикладу, досліджуючи поняття «виклик», О. Левченко, В. Троцько, І. Василенко [85, с. 17] визначають його як наміри однієї сторони в системі зовнішніх чи внутрішніх відносин вирішити проблемні питання, шляхом діяльності, яка суперечить інтересам іншої сторони та може завдати їй шкоди. М. Копитко [72, с. 10] визначає поняття «виклик» як обставини, в яких опинилось підприємство, що можуть зумовлювати різнонаправлений вплив, але які так чи інакше потребують вчасної реакції, тому що ігнорування останніх може призвести як до негативних, так і позитивних наслідків. О. Мороз, Н. Карачина, А. Шиян [69, с. 129] стверджують, що сучасне підприємство постійно піддається впливу різного роду викликів, які зумовлюють об'єктивну необхідність формування системи протидії чи

адаптації до них. Отже, на думку науковців, виклики є невід'ємною частиною життєдіяльності сучасного підприємства (табл. 1.6).

Вважаємо, що поняття «виклик» слід трактувати як сукупність умов та факторів об'єктивного стану підприємства, які потребують реагування, з огляду на явний вплив та потенційну можливість зміни нормальної життєдіяльності, що може мати, за відсутності реакції, як негативний, так і позитивний характер для рівня соціально-економічної безпеки. У такому тлумаченні ми намагаємося максимально розкрити, які напрями розвитку можуть залишатись без реакції на виклики.

Таблиця 1.6

Основні погляди на сутність поняття «ризик»

Автор	Трактування поняття
Н. Пойда-Носик [130, с.12]	Потенційна можливість настання втрат ключових ресурсів підприємства, недостачі або зниження прибутку, або ж настання неочікуваних витрат, що може виникнути в процесі реалізації певних видів виробничої чи фінансової діяльності
А. Головка [27, с. 163]	Рівень можливості настання збитків підприємства, які можуть виникнути внаслідок маніфестації певної несприятливої ситуації, або ж можливість неотримання частини чи всіх запланованих прибутків
М. Дем'яненко [31, с. 154]	Імовірність неотримання запланованого економічного зиску або ж можливість завдання збитків, унаслідок реалізації певної події на підприємстві
В. Кічор, Р. Фещур, С. Воробець, Н. Яворська [118, с. 66]	Можливість порушення вектора діяльності підприємства до запланованої мети, що виявляється у вигляді неочікуваних наслідків унаслідок ухвалення тих чи інших управлінських чи організаційних рішень, за яких раніше сформована мета та цілі не можуть бути в повній мірі зреалізовані
В. Вітлінський, Г. Великоіваненко [20, с. 56]	Стала економічна категорія, якою позначають особливості сприйняття суб'єктами підприємницької діяльності невизначених та конфліктних ситуацій, що пов'язані з процесом управління, ухваленням рішень, цільовизначення та інших ключових процесів у функціональній діяльності підприємства

Систематизовано автором

Як бачимо, на думку Н. Пойди-Носик [130, с. 12], поняття «ризик» слід трактувати як потенційну можливість настання втрат ключових ресурсів підприємства, зниження прибутку, або ж настання неочікуваних витрат, що може виникнути в процесі реалізації певних видів виробничої чи фінансової діяльності.

Як сталою економічну категорію поняття «ризик» розуміють В. Вітлінський, Г. Великоіваненко [20, с. 56], визначаючи його як сприйняття суб'єктами підприємницької діяльності невизначених та конфліктних ситуацій, що пов'язані з процесом управління, ухваленням рішень, цільовизначення та інших ключових процесів у функціональній діяльності підприємства.

Проте більшість трактувань не враховують безпекового аспекту і самого рівня безпеки, що може відчутти наслідки через ігнорування ознак і ризиків.

На нашу думку, поняття «ризик» слід трактувати як імовірність настання несприятливої ситуації, втрати або небезпеки за умови незадовільної діяльності й ігнорування певних факторів, призвести до розвитку негативного впливу загроз та зниження рівня соціально-економічної безпеки. Такого роду трактування робить акцент саме на наслідковій частині ризику для соціально-економічної безпеки підприємства.

Поняття «загроза» сьогодні використовується чи не найактивніше в наукових колах. З огляду на значний розвиток підприємств, загальні глобалізаційні процеси та складні зовнішні умови функціонування підприємств, поняття «загроза» кожного дня набуває нових значень та характеристик. З огляду на це, на нашу думку, важливим є розглянути зазначене поняття з урахуванням ключових сутнісних підходів до його тлумачення (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Основні підходи до трактування поняття «загроза» в контексті його
ключових сутнісних факторів

Підхід	Характеристика підходу	Автори
Орієнтація на наслідках та результаті	Трактування орієнтуються на тому, який наслідок і негативний результат за собою несе загроза діяльності підприємства	Т. Завора, А. Лебедин [49, с. 119], Н. Цікановська [167, с. 111], О. Мельник [103, с. 98], Г. Ткачук [157, с.76]
Ототожнення з іншими факторами та явищами	У трактуванні цього поняття науковці роблять акцент на прирівнянні та ототожненні його з іншими поняттями, до прикладу з поняттям «небезпека»	Ж. Костюк [77, с. 145], Є. Картузов [61, с. 116], К. Горячова [28, с. 13], Т. Васильців [17, с.26]
Акцентування на посиленні негативних факторів	Підхід, в якому акцент робиться не стільки на кінцевих наслідках, як на посиленні вже існуючої маніфестації негативного впливу факторів чи умов	О. Орлик [122, с. 251], Є. Рудніченко [143, с. 189], П. Круш, В. Подвігіна, Б. Сердюк [80, с. 609], Дж. Фіксел [187, 228]

Сформовано автором

Як бачимо, у межах підходу, що передбачає розуміння поняття «загроза» як акценту на наслідках та кінцевому результаті, поняття «загроза» трактують Т. Завора, А. Лебедин [49, с. 119], визначаючи його як чинник екзогенного характеру, що містить у своїй структурі певний набір негативних факторів, які внаслідок реалізації можуть завдати збитків підприємству та порушити стабільність його фінансово-економічної безпеки.

Відповідно до другого класифікаційного підходу, у межах якого поняття «загроза» ототожнюється чи порівнюється з іншими факторами та явищами, які супроводжують діяльність підприємства, Ж. Костюк [77, с. 145] визначає його як частину ризику та певну форму небезпеки, що виникає у випадку ухвалення управлінського рішення з негативними наслідками чи допущення в діяльності підприємства невиправдано високих ризиків.

У контексті останнього підходу поняття «загроза» розуміється не як фактор з конкретними негативними наслідками, а як явище, що зумовлює посилення впливу інших факторів [122, с. 251]. О. Орлик визначає це поняття як сукупність реальних чи потенційних явищ, що зумовлюють появу небезпечних умов, за яких ускладнюється чи унеможлиблюється реалізація інтересів підприємства в певних сферах його функціонування.

На нашу думку, поняття «загроза» слід трактувати як реальні чи потенційні дестабілізуючі фактори, які за своєї сутності та впливом на діяльність підприємства можуть ускладнити його нормальну життєдіяльність та розвиток і в результаті призвести до руйнації всієї системи соціально-економічної безпеки.

Виділимо ключові параметри зміни рівня соціально-економічної безпеки внаслідок негативного впливу сучасних загроз (рис. 1.5).

Поняття «небезпека» в загальному розумінні є антонімічним до поняття «безпека». У контексті сфери підприємництва його розглядає В. Франчук [158, с. 149], трактуючи його як певні граничні зміни деструктивного характеру в системі підприємства, які зумовлені втратами, викликаними безпосередньою маніфестацією загрози.

Н. Реверчук [138, с. 29] у своєму дослідженні економічної безпеки підприємства визначає поняття «небезпека» як вищу форму маніфестації загрози.

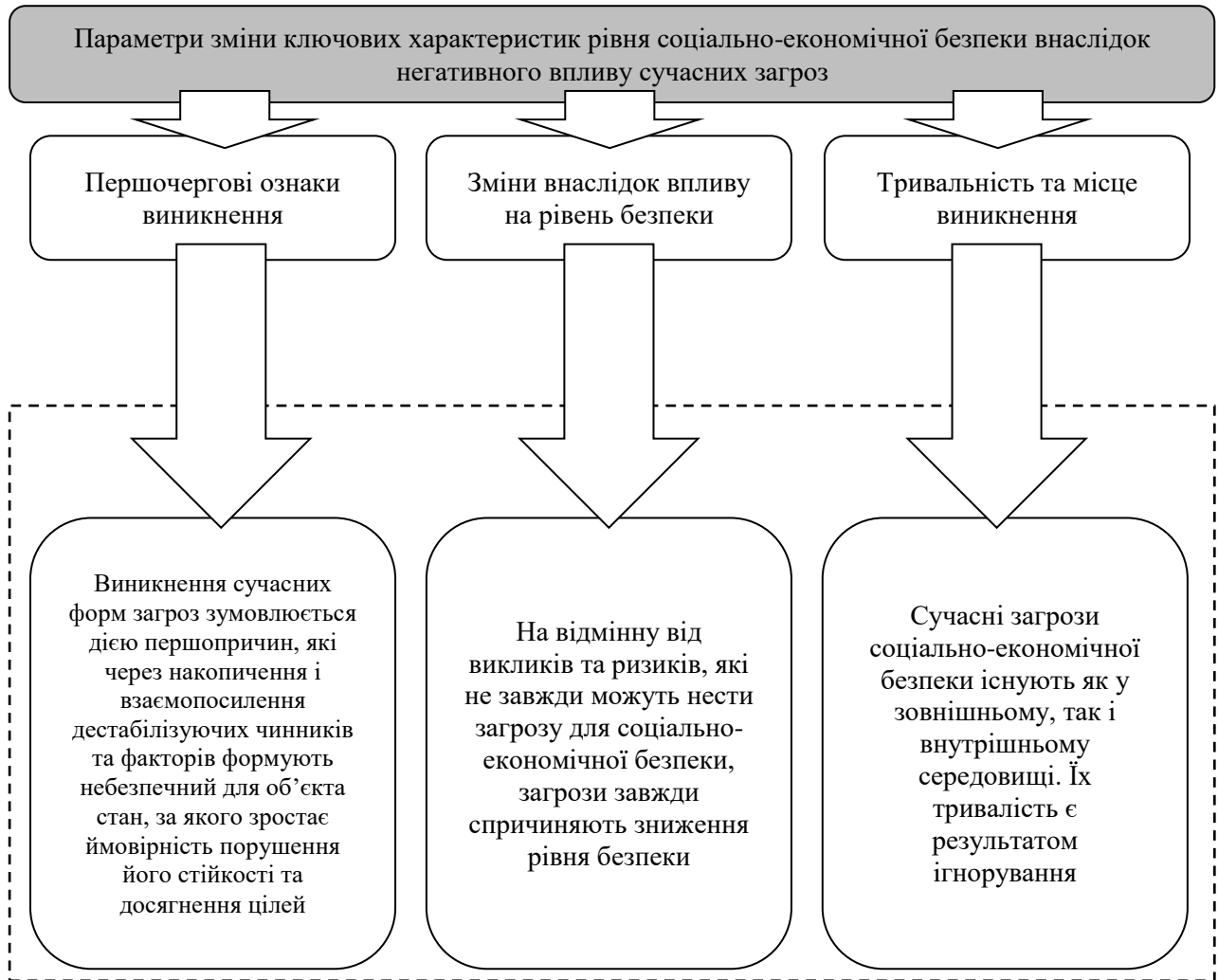


Рис. 1.5. Ключові параметри зміни рівня соціально-економічної безпеки внаслідок негативного впливу сучасних загроз

Сформовано автором

Як об'єктивно реальну вірогідність настання та реалізації негативного впливу на функціональну частину підприємства, внаслідок чого його структурі може бути завдана шкода, міра якої може доходити до початку кризової ситуації або ж до поглинання цього підприємства іншими структурами, поняття «небезпека» визначає Є. Картузов [61, с. 116].

На нашу думку, поняття «небезпека» слід розуміти як певний результат негативного розвитку загроз, що призвело до такого зниження рівня соціально-економічної безпеки, за якого руйнування системи досягає реального стану можливого банкрутства підприємства. У пропонованому тлумаченні акцент зроблено на тому, що небезпека – це протилежність безпеки і результат негативного впливу сучасних загроз.

Розглядаючи сучасні трактування поняття «соціально-економічна безпека підприємства», слід зазначити, що зазвичай його розуміють як систему заходів, реалізація яких дасть можливість зберегти конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, на думку І. Венглюк [18, с. 247], поняття «соціально-економічна безпека підприємства» слід трактувати як постійну захищеність функціонування підприємства від негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також як можливість підприємства реалізовувати заходи щодо протидії загрозам або ж адаптації до нових умов існування, що дадуть йому можливість зберегти власну конкурентоспроможність та не позначаться негативно на кадровому складі підприємства. В. Лугова та Т. Голубєва [89, с. 70] розглядають це поняття як узгоджену систему взаємовигідної кооперації кадрового та керівного складу підприємства, що за повноцінної реалізації дає можливість повною мірою забезпечити матеріальні та нематеріальні інтереси працівників та досягнення завдань і цілей керівництва. Як стан, за якого в найбільш ефективний спосіб використовуються наявні корпоративні ресурси підприємства у сфері протидії наявним ризикам та загрозам, що забезпечить стабільне функціонування підприємства в конкретний відрізок часу та в стратегічній перспективі, поняття «соціально-економічна безпека підприємства» трактує І. Сазонець [145, с. 97]. Схожої думки дотримується Н. Коленда [68, с.675], розглядаючи поняття «соціально-економічна безпека підприємства» як стан, що характеризується мірою надійності та захищеності соціально-економічної системи від існуючих та потенційних загроз, які надходять з внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, а також такий, що дає можливість сформувати сприятливі умови для самоорганізації та саморозвитку, збереження та розвитку трудового потенціалу, що у кінцевому результаті буде гарантувати достатній рівень стабільності та стійкості підприємства, що гарантуватиме реалізацію економічних інтересів працівників.

Слід зазначити, що не завжди в трактуванні поняття «соціально-економічна безпека підприємства» поєднуються всі аспекти соціальної та економічної безпеки цієї соціально-економічної системи. Узагальнюючи теоретичний аналіз, зауважимо, що соціально-економічна безпека підприємства – це стан, при якому через розвиток трудового потенціалу й узгодження всіх інтересів уможливується формування високого рівня готовності до запобігання загрозам, їх виявлення, нейтралізації та відновлення після негативного впливу загроз.

Більшість авторів [90;110;151] вважають, що метою забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства є досягнення стабільно ефективного функціонального його стану у певний проміжок часу, а також подальше забезпечення стійкого потенціалу розвитку та зростання рівня його конкурентоспроможності.

У колі суб'єктів забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз слід виокремити зовнішні (правоохоронні органи, приватні фірми, організації із забезпечення безпеки) та внутрішні (керівництво підприємства, підрозділи служби безпеки, служба охорони праці, фахівці із захисту соціально-економічних інтересів).

Об'єктами забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства є соціально-економічні інтереси підприємства і персоналу та ті елементи діяльності, через які ці інтереси реалізуються та можуть бути порушені, а саме: працівники, їхнє життя і здоров'я, умови та організація праці, соціально-трудова відносина, а також соціальні гарантії, психологічний клімат, трудовий потенціал і ключові компетентності, ресурси і процеси, що забезпечують виконання соціальних зобов'язань, фінансова спроможність, інформація, майно та управлінські рішення.

Отже, можна сформулювати теоретико-імітаційну модель забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства (рис. 1.6).

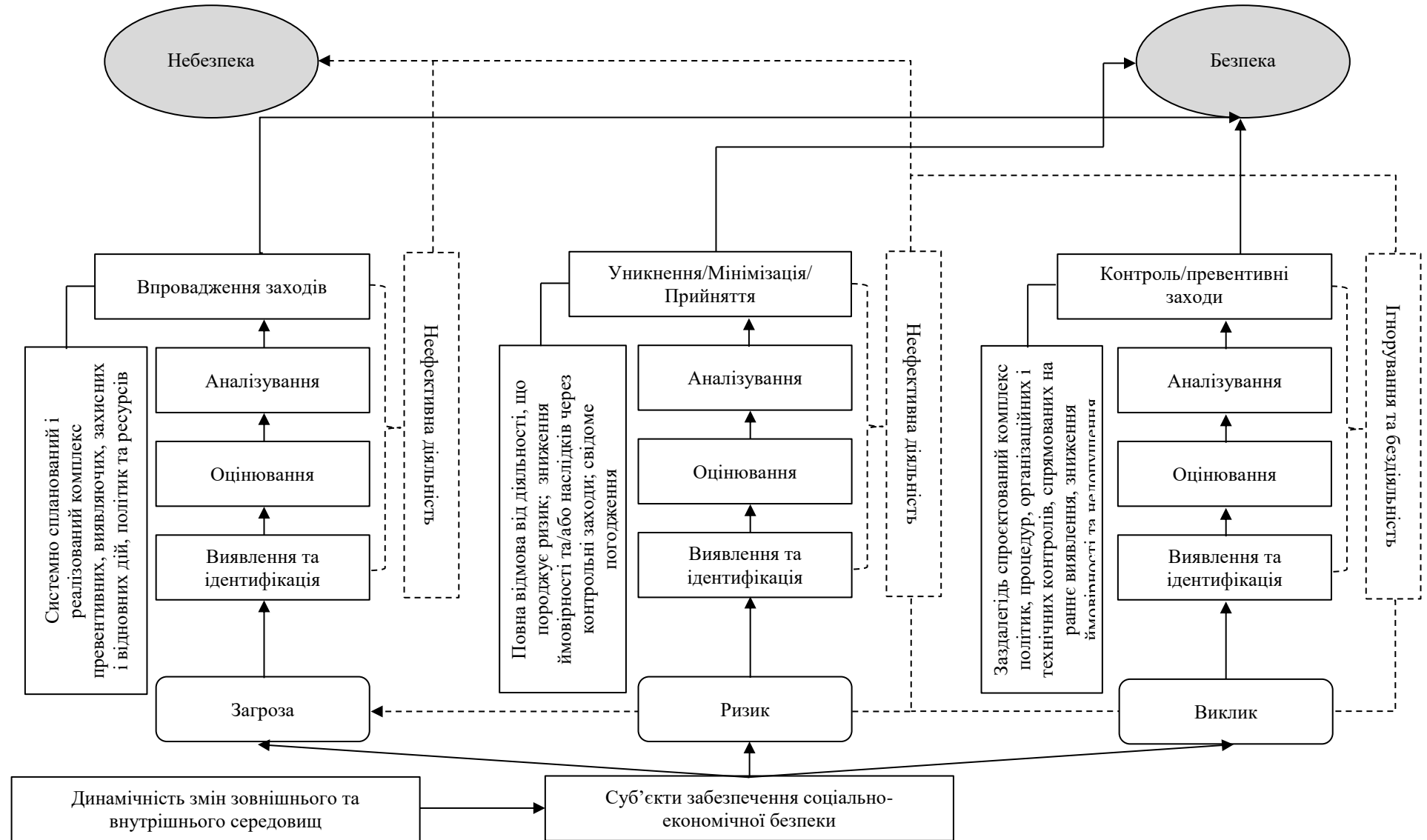


Рис. 1.6. Теоретико-імітаційна модель забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства

Сформовано автором

Сьогодні забезпечити соціально-економічну безпеку для таких систем, як підприємства, є вкрай складним завданням. Традиційних методів та механізмів буде недостатньо. Саме тому ретельного дослідження потребує формування теоретичного підґрунтя забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу загроз.

1.3. Методичні засади формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз

Розглядаючи сучасні особливості реалізації та базові характеристики управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, є доцільним дослідити його ключові складові. Передусім, на нашу думку, слід дослідити ті функції, які повинен виконувати управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. У результаті узагальнення теоретичних напрацювань сучасних науковців [38;152;91] нами було визначено, що в контексті досліджуваного механізму та виду безпеки слід виділити такі ключові функціональні складові: планування, організації, контролю, регулювання, мотивації. У цьому ж контексті, щодо сучасних умов функціонування підприємств, актуалізується потреба в комплексному підході до розуміння управління саме соціально-економічною безпекою, що враховує не лише технічні чи фінансові аспекти, а й цілісну систему управлінських впливів. Отже, можна стверджувати, що лише синергетична взаємодія зазначених функціональних складових у межах управлінського механізму здатна створити на підприємстві стійку модель адаптації до змін.

Функціональні складові управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки на підприємстві зображено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Функціональні складові управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки на підприємстві

Сформовано автором

У контексті дослідження сутності та особливостей реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства важливим питанням є визначення засад, відповідно до яких він функціонує. Узагальнюючи думки науковців [138;137;10] щодо засад функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, ми сформуваємо власний їх перелік, який графічно подано на рис. 1.8.

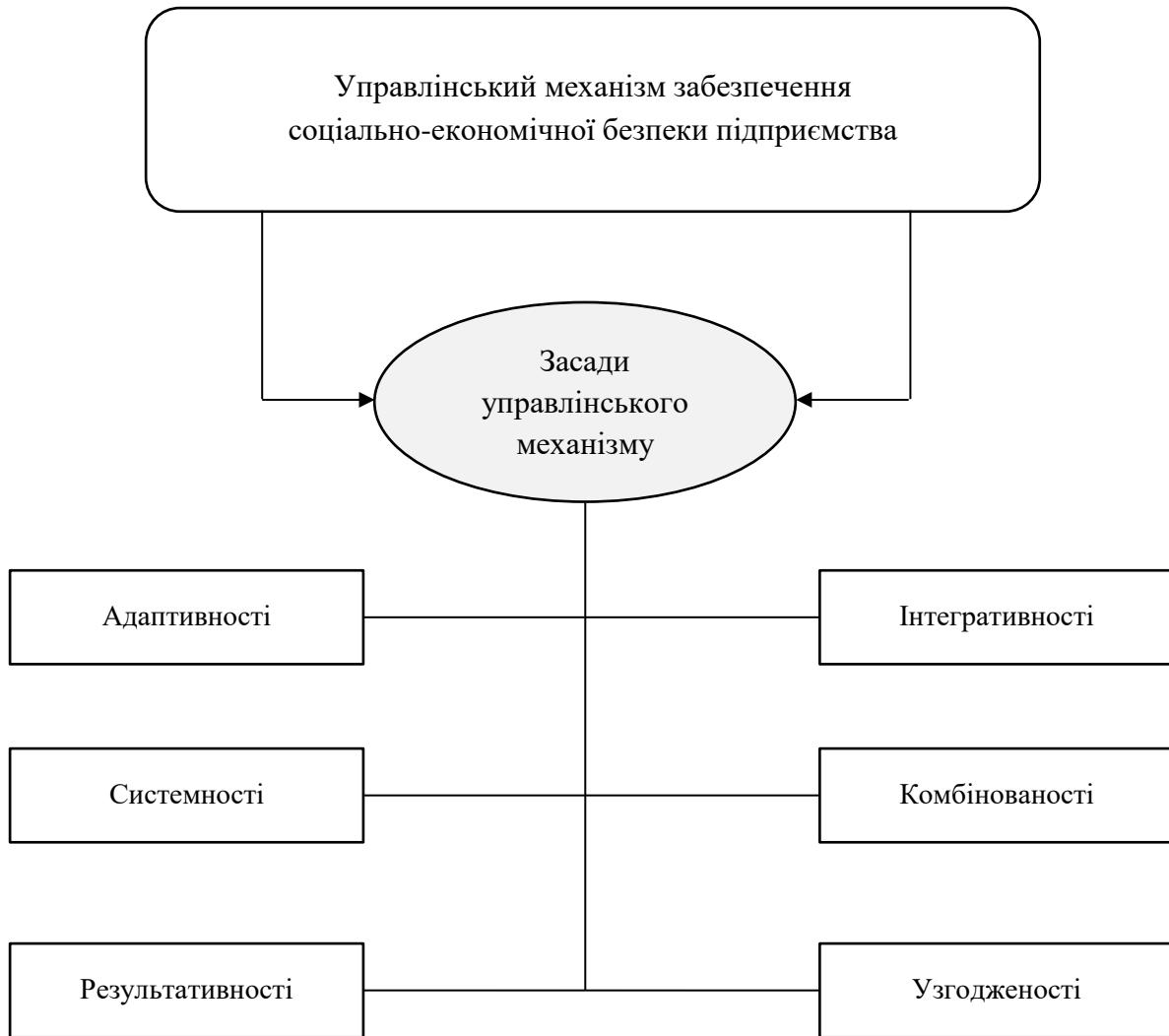


Рис. 1.8. Основні засади управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства

Сформовано автором

Розглянемо кожну із засад управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства детальніше:

1. Адаптивність, тобто можливість даного управлінського механізму на постійній основі адаптуватися до об'єктивних реалій функціонування підприємства, зовнішніх та внутрішніх впливів, при цьому змінюючись для забезпечення найвищого рівня соціально-економічної безпеки.

2. Системність означає, що всі елементи управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства повинні бути

сформовані відповідно до чіткого алгоритму, а їх реалізація повинна відбуватись послідовно та узгоджено між собою.

3. Інтегративність передбачає, що всі цілі та завдання, які ставляться перед управлінським механізмом забезпечення соціально-економічної безпеки, повинні не лише бути узгодженими та систематизованими в контексті існуючих ресурсів та реалій функціонування підприємства, а й бути правильно реалізованими відповідно до різних часових меж та виробничих циклів.

4. Комбінованість означає, що всі рішення та заходи, які ухвалюються під час реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, повинні мати альтернативні варіанти та бути сформованими з урахуванням багатьох факторів, як уже існуючих, так і тих, існування та вплив яких є лише можливими у перспективі.

5. Результативність означає, що ефективність діяльності управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства повинна визначатись досягненням чи недосягненням запланованих результатів та цілей.

6. Узгодженість досягається тоді, коли всі заходи, які реалізуються в межах управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, будуть відповідати стратегії діяльності підприємства, реаліям його ресурсного забезпечення та стану виробництва.

Ще одним параметром, який визначає межі та форми реалізації досліджуваного нами управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, є методи, які при цьому використовуються. На сьогодні не так багато науковців досліджували це питання. Зокрема, І. Сазонець [145, с. 55] виділяє такі методи реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства: адміністративні, економічні, психологічні, технічні.

І. Лебедев [84, с. 167] пропонує більш розширений список методів реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної

безпеки підприємства: інституційні, організаційні, адміністративні, економічні, техніко-технологічні, нормативно-правові, соціально-психологічні, мотиваційні.

На нашу думку, сучасний управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства повинен містити в собі такі методи: адміністративно-розпорядчі, технічні, психолого-мотиваційні, нормативно-правові, фінансові. Вважаємо, що застосування саме цього переліку методів повною мірою забезпечить реалізацію даного управлінського механізму та дасть можливість підтримувати на високому рівні соціально-економічну безпеку на підприємстві.

Слід констатувати, що в науковій літературі не досягнуто єдиного розуміння ключових позицій щодо ресурсів як частини забезпечення [84;139;141;82]. Ми, намагаючись урахувати різні теоретичні концепції щодо забезпечення соціально-економічної безпеки, представлені у численних наукових працях, пропонуємо виділити такі ресурсні позиції для управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства (табл. 1.8).

Ефективність реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства також значною мірою залежить від цілей, які перед ним ставлять. На нашу думку, основними цілями управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства повинні бути такі:

- забезпечення ефективної організації всіх економічних та соціальних заходів, які реалізуються в процесі функціонування підприємства, їх стабільності та стійкості під впливом негативних факторів;
- уможливлення реалізації загальної стратегії розвитку підприємства;
- зміцнення та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку;
- нівелювання, мінімізація ризиків соціально-економічній безпеці підприємства;

Таблиця 1.8

Основні ресурсні позиції для управлінського механізму забезпечення
соціально-економічної безпеки підприємства

Позиція ресурсна	Сутність позиції
Кадрова	Включає в себе необхідну для реалізації основних елементів та заходів управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства кількість персоналу з відповідним рівнем кваліфікації та вмінь
Фінансова	У структуру цієї позиції входять ті матеріальні ресурси, які виділяються для виявлення та протидії загрозам та небезпека, що можуть чинити негативний вплив на систему соціально-економічної безпеки
Інформаційна	Представляється у формі необхідної інформації, яка формує відповідне підґрунтя для забезпечення належного рівня соціально-економічної безпеки на підприємстві
Технічна	Включає в себе всі наявні на підприємстві технології та бізнес-процеси, реалізація яких буде забезпечувати належний рівень соціально-економічної безпеки на підприємстві
Матеріальна	У систему цього виду ресурсного забезпечення входять усі матеріальні ресурси, включаючи майно підприємства, його активи, виробничі потужності, діяльність яких частково чи повністю направлена на протидію загрозам та підтримання належного рівня соціально-економічної безпеки підприємства

Сформовано автором

- недопущення розвитку негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз соціально-економічній безпеці підприємства;
- планування та наступне формування безпечних умов розвитку підприємства, розвитку його потенціалу та покращення умов праці;
- підтримання та забезпечення високого рівня основних складових соціально-економічної безпеки.

Отже, усі зазначені вище елементи управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки формують його основні компоненти, які графічно можна подати у вигляді певного алгоритму (рис. 1.9).

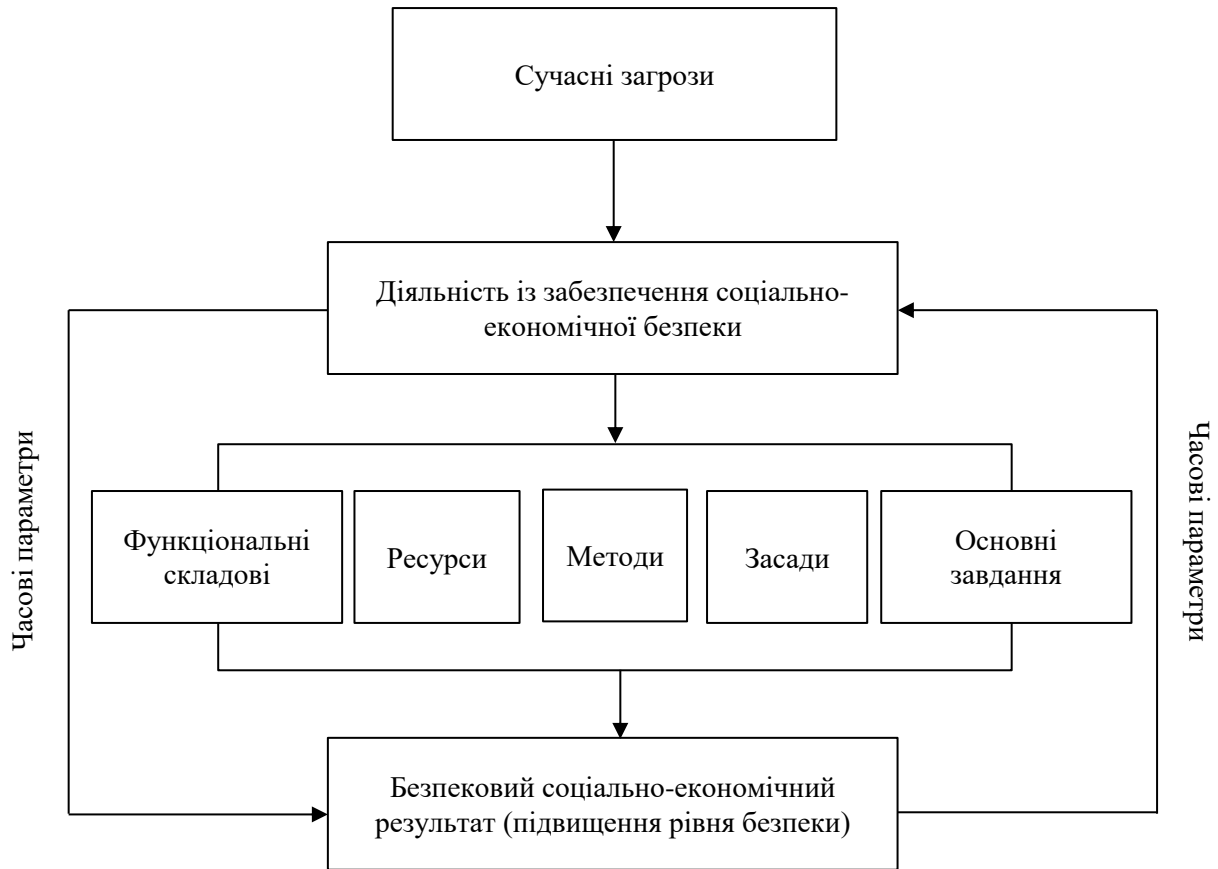


Рис.1.9. Алгоритм основних компонент управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних загроз

Сформовано автором

Для того щоб зрозуміти, яким чином управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства може реалізовуватися повноцінно та охоплювати всі функціональні і структурні частини підприємства, важливим є дослідити основні етапи формування механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. Для кращої наочності пропонуємо схему послідовної реалізації основних етапів формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства (рис. 1.10).

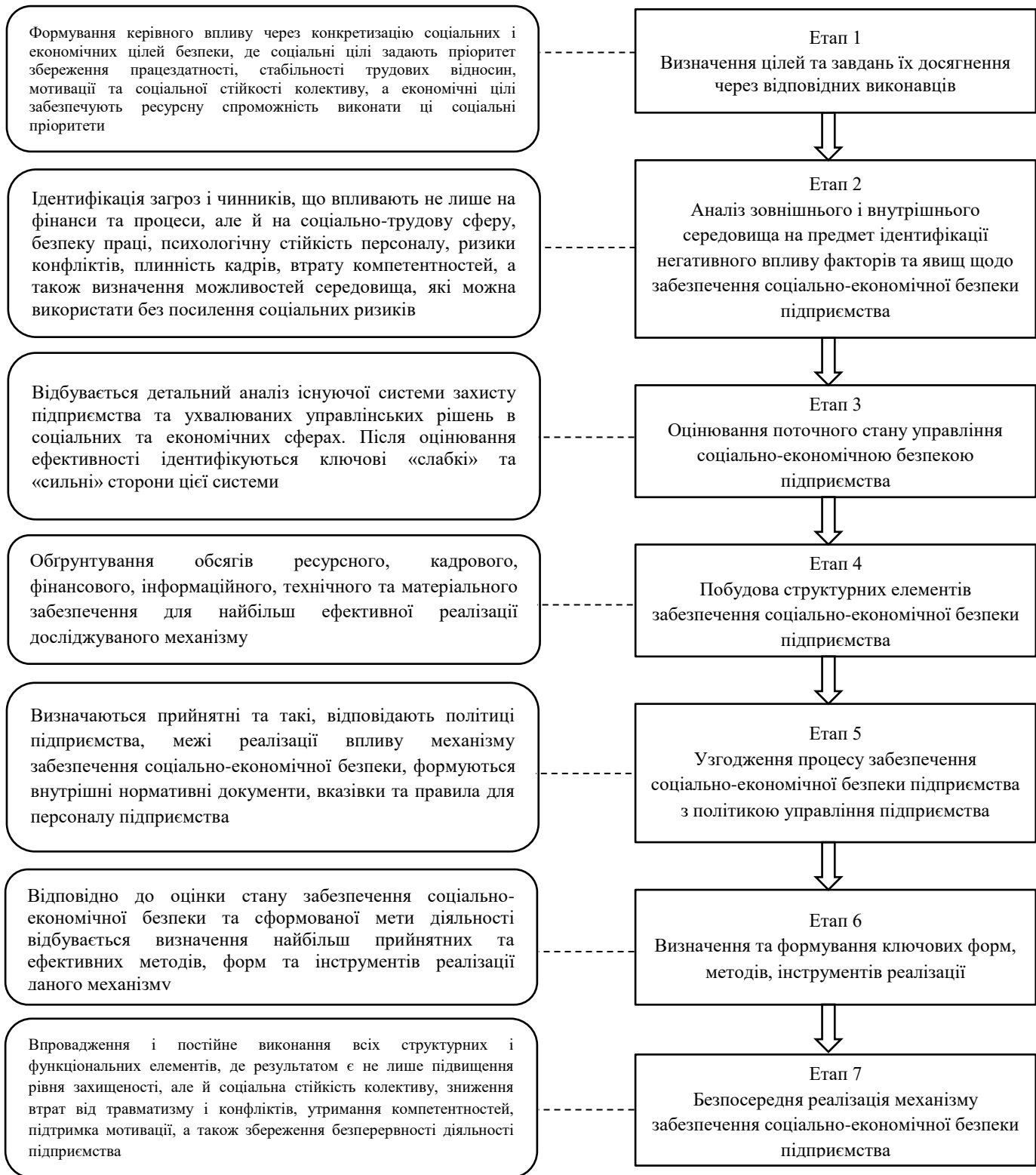


Рис. 1.10. Схематична послідовність реалізації основних етапів формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства

Сформовано автором

У контексті нашої роботи важливим питанням є дослідження складових соціально-економічної безпеки. Доцільним буде дослідити ключові складові економічної безпеки підприємства (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Основні наукові погляди щодо структури базових складових економічної безпеки підприємства

Складові	Фінансова	Технологічна	Управлінська	Ринкова	Маркетингова	Інтелектуальна	Екологічна	Інформаційна	Ресурсна	Законодавчо-правова	Інтерфейсна	Виробнича
Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко [21, с. 51]	+		+		+		+			+		+
С. Покропивний [41, с. 114]	+	+						+		+	+	
С. Ілляшенко [51, с. 436]	+	+		+		+	+	+		+	+	
О. Ареф'єва, Т. Кузенко [128, с. 99]	+	+				+	+	+	+	+		
О. Хринюк, М. Корчова [165]	+	+				+	+	+		+		+
Д. Ковальов, Т. Сухарукова [67, с. 24]	+	+	+			+		+	+			
Є. Діденко [32, с. 774]	+	+	+		+	+	+	+		+	+	

Систематизовано автором

Основні складові соціальної безпеки підприємства представлені у Додатку В.

На підставі аналізу (табл. 1.8 і табл. 1.9) ми визначили ключові складові соціально-економічної безпеки підприємства (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Ключові складові соціально-економічної безпеки підприємства

Складова	Сутність складової
Фінансова	Містить заходи, пов'язані із забезпеченням найбільш ефективного використання фінансових ресурсів, захисту їх від злочинних посягань та сприятливого для підприємства інвестиційного середовища
Інформаційна	Включає в себе реалізацію системи дієвого та повноцінного інформаційно-аналітичного забезпечення всіх сфер діяльності підприємства
Виробнича	Передбачає забезпечення належного рівня та стану технічного виробничих потужностей, а також використання сучасного й ефективного програмного забезпечення та технологій у процесі виробництва
Кадрова	Передбачає сукупність заходів, пов'язаних з елімінацією загроз та небезпек, що можуть чинити негативний вплив на персонал підприємства, трудові відносини та кадровий потенціал
Правова	Містить елементи правового забезпечення функціонування підприємства, а також постійний моніторинг відповідності його діяльності чинним нормам законодавства країни
Інтелектуальна	Передбачає заходи, які направлені на збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства
Комунікаційна	Сукупність елементів зовнішніх та внутрішніх комунікацій, за допомогою яких реалізується процес управління та забезпечення соціально-економічної безпеки на підприємстві
Силова	Передбачає заходи, які пов'язані із безпосереднім збереженням фізичного здоров'я працівників підприємства, охорона його капіталу, фізичного майна та збереження ключових комерційних таємниць

Сформовано автором

Отже, сьогодні забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства розглядається як комплексна система, що включає низку взаємопов'язаних складових, кожна з яких виконує специфічну роль у

підтриманні стабільного та безпечного функціонування підприємства. Наприклад, фінансова складова є ключовим елементом у цій системі, оскільки охоплює заходи, спрямовані на ефективне використання фінансових ресурсів, їх захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також створення сприятливого інвестиційного клімату. Інформаційна складова відіграє не менш важливу роль, адже вона передбачає функціонування ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення, що охоплює всі сфери діяльності підприємства. Іншим важливим елементом є виробнича складова, яка охоплює заходи щодо підтримання технічного стану виробничих потужностей на належному рівні, впровадження сучасного обладнання, технологій та програмного забезпечення. Тісно пов'язана з виробничими процесами кадрова складова, яка передбачає виявлення й нейтралізацію загроз, що стосуються трудових відносин, кваліфікаційного рівня персоналу та загального кадрового потенціалу.

Правова складова визначає дотримання підприємством чинного законодавства та ефективність його правової підтримки. Вона включає постійний моніторинг відповідності діяльності підприємства нормам правового регулювання, адаптацію до нових вимог законодавства та мінімізацію юридичних ризиків. Її доповнює інтелектуальна складова, що акцентує увагу на збереженні, розвитку та захисті інтелектуального потенціалу підприємства. У свою чергу, комунікаційна складова охоплює систему зовнішніх і внутрішніх зв'язків, за допомогою яких реалізуються управлінські процеси, здійснюється обмін інформацією, координація дій між підрозділами та побудова ефективної взаємодії з партнерами, контрагентами й державними інституціями. Силова складова спрямована на фізичний захист персоналу, матеріальних ресурсів, капіталу та комерційних таємниць підприємства.

Визначимо місце управлінського механізму в системі забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства (рис. 1.11).

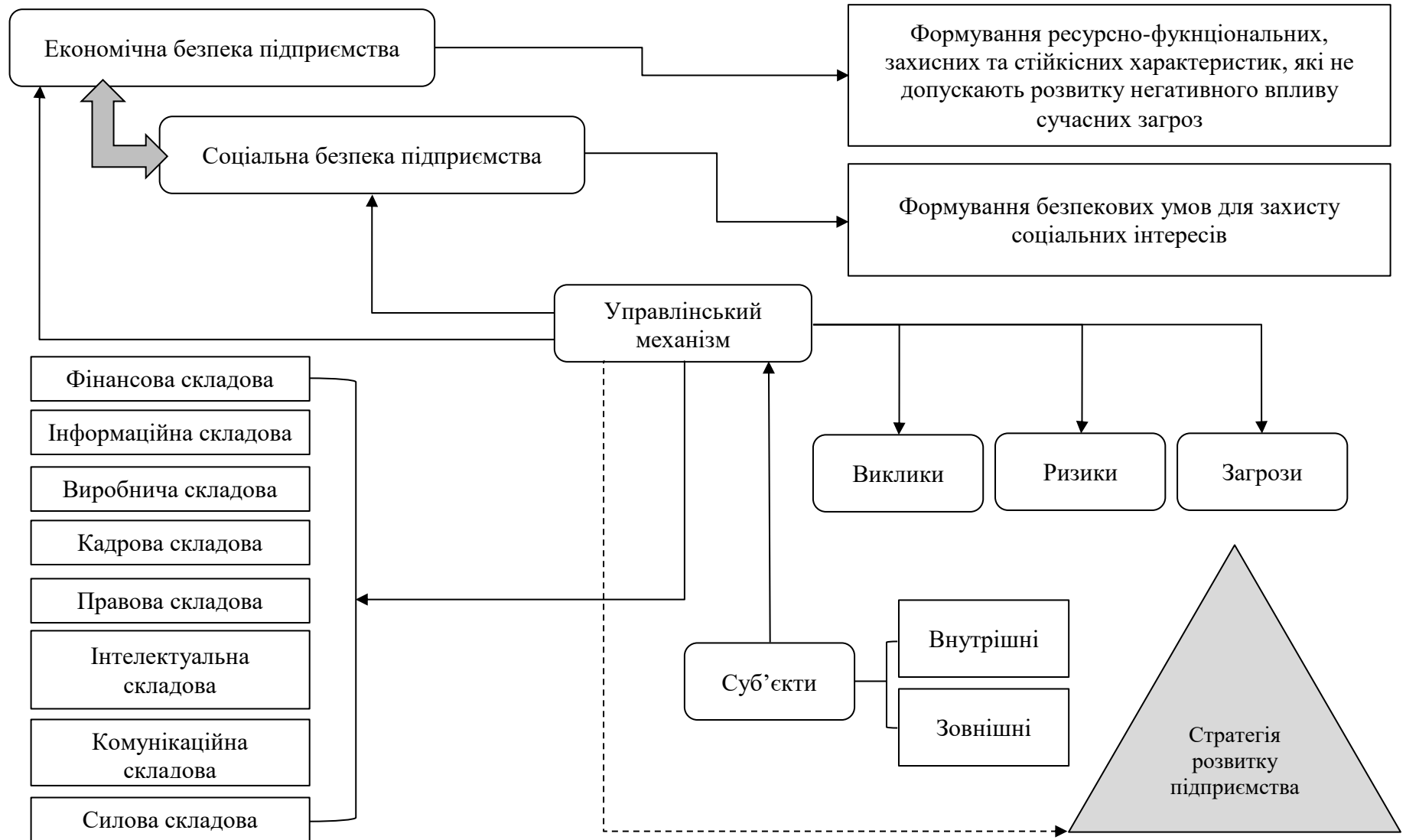


Рис. 1.11. Місце управлінського механізму в системі забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства

Сформовано автором

Таким чином, в актуальному періоді стають домінантними багато новітніх загроз, що спрямовують свій вплив саме на діяльність таких соціально-економічних систем, як підприємства. З огляду на значний рівень глобалізації у світі, а також інтегрованість українського бізнесу у світову спільноту, маніфестація вищевказаних негативних факторів становить загрозу для функціонування та розвитку підприємства. Вітчизняні підприємства, окрім загальноновизнаних світових сучасних загроз, стикаються зі специфічними для нашої країни негативними впливами, що спричинені повномасштабною війною, розпочатою російською федерацією у 2022 році. Такий вид безпеки підприємства, як соціально-економічна, нині є ключовим фактором, врахування якого буде формувати потужну основу для розвитку та виживання підприємств України.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Розгляд досліджуваної проблеми в історичному аспекті дозволив встановити, що управління пройшло довгий еволюційний шлях. Протягом 30 років незалежності в Україні виникла реальна потреба у формуванні ефективного управлінського механізму для соціально-економічних систем. Дослідження основних понять дозволило сформувавши авторське бачення того, що управлінський механізм забезпечення безпеки відкритої соціально-економічної системи являє собою сукупність тісно пов'язаних між собою управлінських складових, які за умови правильної реалізації будуть сприяти досягненню належного рівня захищеності на всіх етапах розвитку.

2. Виявлено, що з моменту актуалізації проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства поступово зростала актуальність і соціальної безпеки. Доведено, що поточний стан дослідження сутності економічної та соціальної безпеки підприємства пов'язаний із такими поняттями, як виклик, ризик та загроза. Обґрунтування вагомості впливу сучасних загроз на зміну рівня соціально-економічної безпеки дозволило

стверджувати, що забезпечення цього виду безпеки неможливе, якщо такий негативний вплив ігнорується. Ретельне дослідження основних підходів до розуміння сутності соціально-економічної безпеки підприємства дало підстави дійти висновку, що це передусім стан, при якому формуються безпекові умови для забезпечення захисту соціальних та економічних складових від негативного впливу сучасних ризиків, загроз та небезпек. Чітке усвідомлення таких поняття, як загроза, ризик, виклик, безпека й небезпека, уможливило побудову теоретико-імітаційної моделі забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.

3. Доведено, що управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства передбачає певну поетапність у формуванні, що було представлено у схематичній послідовності. З'ясовано, що науковці по-різному бачать структуру економічної безпеки та соціальної безпеки підприємства. На підставі ретельного розгляду наявних у науковій літературі підходів було запропоновано авторський перелік основних складових соціально-економічної безпеки. Обґрунтовано, що сьогодні відмічається значна активізація сучасних загроз, що спрямовують свій вплив саме на діяльність підприємств, і це вимагає активізації дослідження управлінського механізму. Саме тому виникає потреба визначити його місце в системі забезпечення соціально-економічної безпеки. Встановлено, що сучасний управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства повинен формуватися із застосуванням таких методів, як адміністративно-розпорядчі, технічні, психолого-мотиваційні, нормативно-правові, фінансові.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [92;74;98;96]

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВПЛИВУ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ

2.1. Соціально-економічний аналіз безпекової діяльності підприємств під впливом сучасних загроз

Сьогодні будь-яка складна соціально-економічна система, у тому числі підприємства, функціонує не закрито, на неї справляють помітний вплив зовнішні чинники. Слід зазначити, що в умовах сучасних трансформацій (у числі яких цифровізація, глобалізація, євроінтеграція, безпекоорієнтованість тощо) критично важливим стає всебічне дослідження не лише економічних, а й соціальних показників діяльності підприємств. На нашу думку, саме аналіз соціально-економічної складової дозволяє адекватно оцінити внутрішні процеси, які відбуваються у межах підприємств, з урахуванням впливу як глобальних, так і локальних сучасних загроз. Зауважимо, що лише комплексний аналіз фінансових результатів та соціального клімату, кадрових змін, рівня задоволеності працівників та організаційної культури дає змогу виявити реальний безпековий потенціал суб'єкта господарювання.

Слід наголосити на значущості соціальних показників у дослідженні бізнесу, особливо коли йдеться про внутрішні процеси більшості підприємств. Хоча економічні показники дають уявлення про фінансове здоров'я та ринкове становище того чи іншого підприємства, саме соціальні показники пропонують призму, через яку можна проаналізувати людський і суспільний аспекти, що є основою успішних бізнес-процесів.

Вважаємо, період пандемії COVID-19 став таким поворотним моментом, який наочно продемонстрував, що нехтування соціальними аспектами може мати руйнівні наслідки навіть для таких підприємств, в яких рівень економічної безпеки завжди був на прийнятному рівні. У першому розділі цієї роботи було обґрунтовано, що сьогодні досягати бажаних

результатів можна, лише поєднуючи економічну та соціальну безпеки (підрозділ 1.2). Так, пандемія спричинила обмеження мобільності, вимушене дистанційне функціонування, зміну форматів комунікації та переформатування трудових відносин, що вивело на перший план важливість вивчення внутрішніх процесів у діяльності таких відкритих соціально-економічних систем, як підприємства. Соціальна складова стала не просто частиною загального аналізу, а окремим критичним елементом управлінського механізму (підрозділ 1.3), без якого неможливий безпековий розвиток. Отже, можна стверджувати, що пандемія COVID-19 продемонструвала взаємозв'язок економічних і соціальних факторів у бізнес-операціях.

Не менш важливим чинником, що актуалізував потребу глибокого соціально-економічного аналізу, стало повномасштабне збройне вторгнення російської федерації. Дисертаційна робота написана в умовах активних бойових дій, і на момент її завершення війна триває, тож будемо виходити із цього факту. За таких умов перед підприємствами постали безпрецедентні виклики, пов'язані із втратою персоналу, руйнуванням логістичних ланцюгів, переміщенням виробництва, а також морально-психологічними аспектами. У внутрішніх процесах набув значення безпековий чинник, і його ігнорування може спричинити не тільки втрату прибутку, а й повне згорання усієї операційної діяльності. При цьому слід зауважити, що в умовах зростання важливості безпекового потенціалу підприємств, соціальна компонента стає базовою основою стабільності та довгострокового виживання. Отже, адаптивність, згуртованість колективу, довіра до лідерства та спроможність підтримувати продуктивність у стресових обставинах є важливими чинниками, що визначають конкурентоспроможність підприємства у зовнішньому середовищі високої гіпертурбулентності.

Слід зазначити, що сьогодні серед усіх підприємств саме промислові є ключовими в контексті забезпечення соціально-економічної безпеки як на рівні окремо взятого регіону, так і країни загалом. Одне з провідних місць

посідає хімічна промисловість. Тому вважаємо, що підприємства саме цієї галузі відіграють ключову безпекову роль у забезпеченні стратегічної стійкості національної економіки, оскільки вони виробляють широкий спектр проміжних продуктів, необхідних для функціонування інших галузей. Сюди віднесемо продукцію для агропромислового комплексу, енергетики, фармацевтики, будівництва, текстильної та харчової промисловості. При цьому значення соціально-економічного контексту важко переоцінити, адже ці підприємства створюють значну кількість робочих місць, сприяють безпековому розвитку регіональної інфраструктури та забезпечують наповнення бюджету через податки та експортні надходження.

Унаслідок повномасштабного збройного вторгнення російської федерації в Україну хімічна промисловість набуває особливого значення як важлива складова критичної інфраструктури. Підприємства цієї галузі забезпечують виробництво добрив, необхідних для аграрного сектору, що є важливим джерелом валютних надходжень. Також вони беруть участь у виготовленні продукції подвійного призначення, зокрема сировини для паливно-мастильних матеріалів, лакофарбових та вибухових речовин. З огляду на це, дослідження їх функціонування дозволяє поглиблено оцінити безпековий потенціал країни в умовах війни та виявити сучасні загрози.

Необхідно також розуміти, що у повоєнний період саме хімічна промисловість здатна стати одним із локомотивів відновлення економіки через мультиплікативний ефект на суміжні галузі. Зокрема, відновлення виробництва мінеральних добрив позитивно вплине на агросектор, а розвиток фармацевтичного сегмента – на систему охорони здоров'я. В умовах необхідності підтримання вітчизняних ринків та пошуку нових експортних ринків хімічні підприємства можуть забезпечити внутрішню стійкість і зовнішньоекономічну активність країни.

Слід зазначити, що до початку повномасштабного збройного вторгнення в Україні спостерігалася відносна стабільність функціонування хімічних підприємств. У межах цього виду промисловості прослідковувалося

навіть поступове розширення та позитивна динаміка завдяки зростаючому попиту на хімічну продукцію як на внутрішньому ринку, так і з боку зовнішньоекономічних партнерів. Такому розвитку сприяли інвестиційні програми модернізації обладнання, впровадження нових технологій, розширення виробничих ліній, а також зростання потреб в агрохімікатах, фармацевтичній сировині та промислових хімікатах. Такого роду сприятливі умови в зовнішньому середовищі уможливили зміцнення конкурентних позицій підприємств, дозволили їм нарощувати обсяги виробництва та створювати додаткові робочі місця, що позитивно позначалося на соціально-економічному безпековому розвитку.

Усе змінилося після повномасштабного збройного вторгнення країни-агресорки. Хімічна промисловість опинилася серед найбільш вразливих галузей, оскільки більшість виробництв є матеріаломісткими, територіально зосередженими та екологічно небезпечними у випадку руйнувань. Активні бойові дії, порушення логістичних ланцюгів, окупація або пошкодження промислових зон, нестача енергоресурсів і кваліфікованої робочої сили спричинили масове призупинення або повне припинення діяльності багатьох підприємств. Окрім безпосередніх економічних втрат, це призвело до значного скорочення виробничої активності, зниження податкових надходжень і втрати стратегічних позицій на міжнародних ринках. Тобто постраждала як економічна, так і соціальна складові. Втім уже в наступний рік після початкового шоку простежуються ознаки поступового відновлення. Частина підприємств хімічної галузі зуміла відновити свою діяльність завдяки релокації, державній підтримці, адаптації до нових умов та впровадженню кризових управлінських стратегій. У окремих випадках йдеться про створення нових виробництв або переорієнтацію існуючих потужностей на продукцію подвійного призначення. Слід також враховувати, що хімічна промисловість має критичне значення для відновлення аграрного сектору, медичної сфери, будівництва та інших стратегічних галузей. Саме тому поступове зростання кількості діючих підприємств після початкового

спаду є не лише економічним індикатором, але й ознакою формування нової моделі промислової політики в умовах гіпердинамічності змін зовнішнього середовища (рис. 2.1).

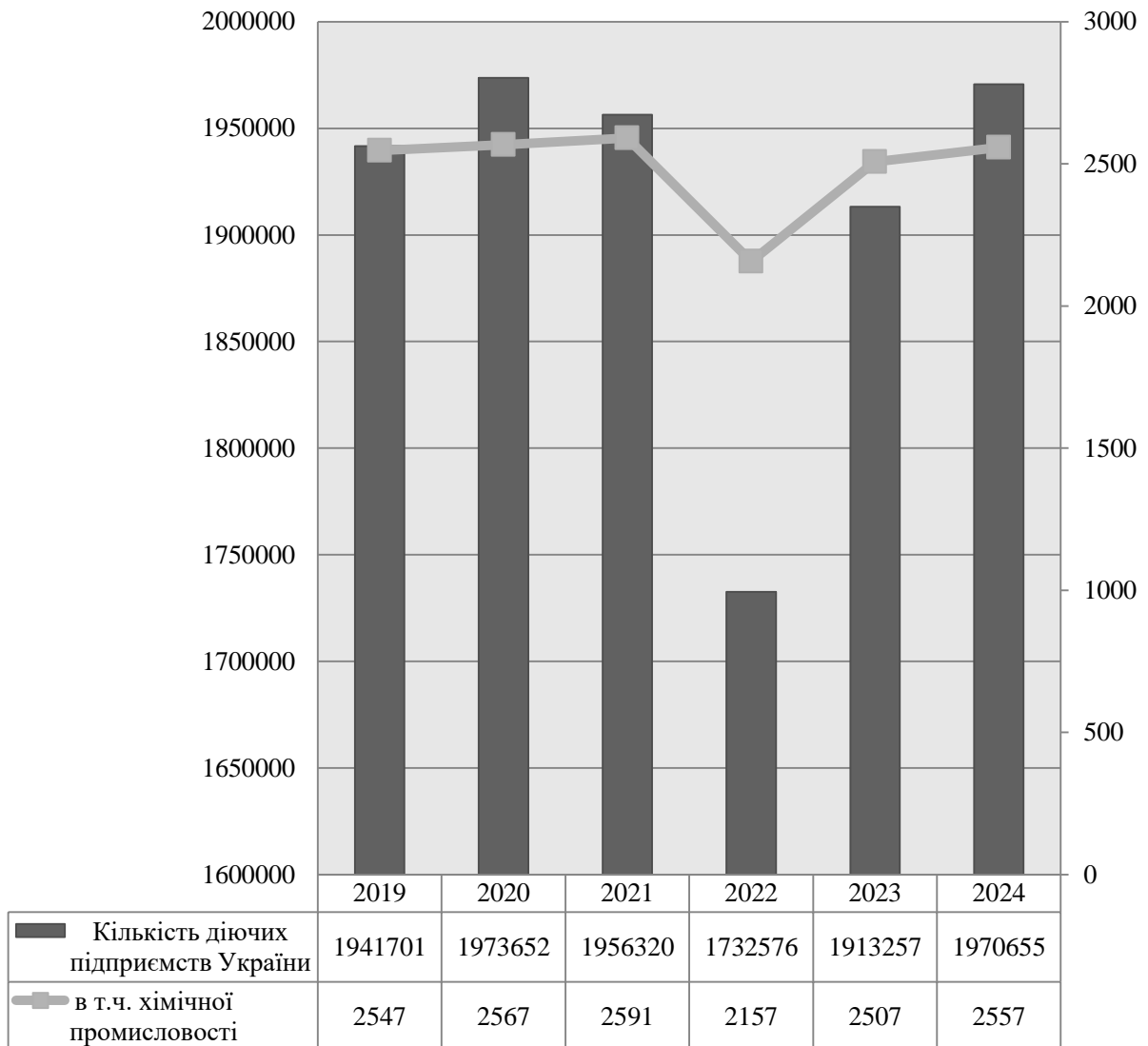


Рис. 2.1. Динаміка змін у загальній кількості підприємств хімічної промисловості України за 2019-2024 рр., од.

Сформовано автором за даними джерел: [64]

Показники розподілу підприємств хімічної промисловості за розміром у 2019–2024 роках демонструють чітку тенденцію до скорочення кількості великих та середніх підприємств і водночас збереження домінування малого бізнесу. У довоєнний період структура була більш збалансованою. Великі підприємства забезпечували системоутворююче виробництво, середні – підтримували регіональні ринки, а малі демонстрували гнучкість і здатність

до інновацій. Проте повномасштабне вторгнення 2022 року різко змінило розподіл сил у цій структурі. Найбільших втрат зазнали саме великі підприємства, які традиційно розташовуються в індустріальних зонах, наближених до лінії фронту, або мають складну, енергозалежну технологічну інфраструктуру. Вони виявилися вразливими до прямих бойових дій, ракетних ударів, порушення ланцюгів постачання, а також обмежень на експорт. Середній бізнес, який до війни відігравав важливу роль у підтриманні регіональної рівноваги, зокрема в сегменті виробництва добрив, фармацевтичної продукції та лакофарбової хімії, також зазнав значних змін. Його частка в загальній структурі поступово скорочувалася, що є наслідком втрати ринків збуту, перебоїв у логістиці, а також зростання вартості енергетичних ресурсів, без яких повноцінне функціонування підприємств хімічної галузі є неможливим. Водночас малий бізнес у галузі продемонстрував вищу стійкість та адаптивність. Після скорочення у 2022 році малих підприємств, пов'язаного з первинною фазою дестабілізації, вже у 2023 році їх кількість знову майже досягла довоєнного рівня. Малий сектор став своєрідним буфером, що підтримував життєздатність галузі в критичних умовах (рис. 2.2).

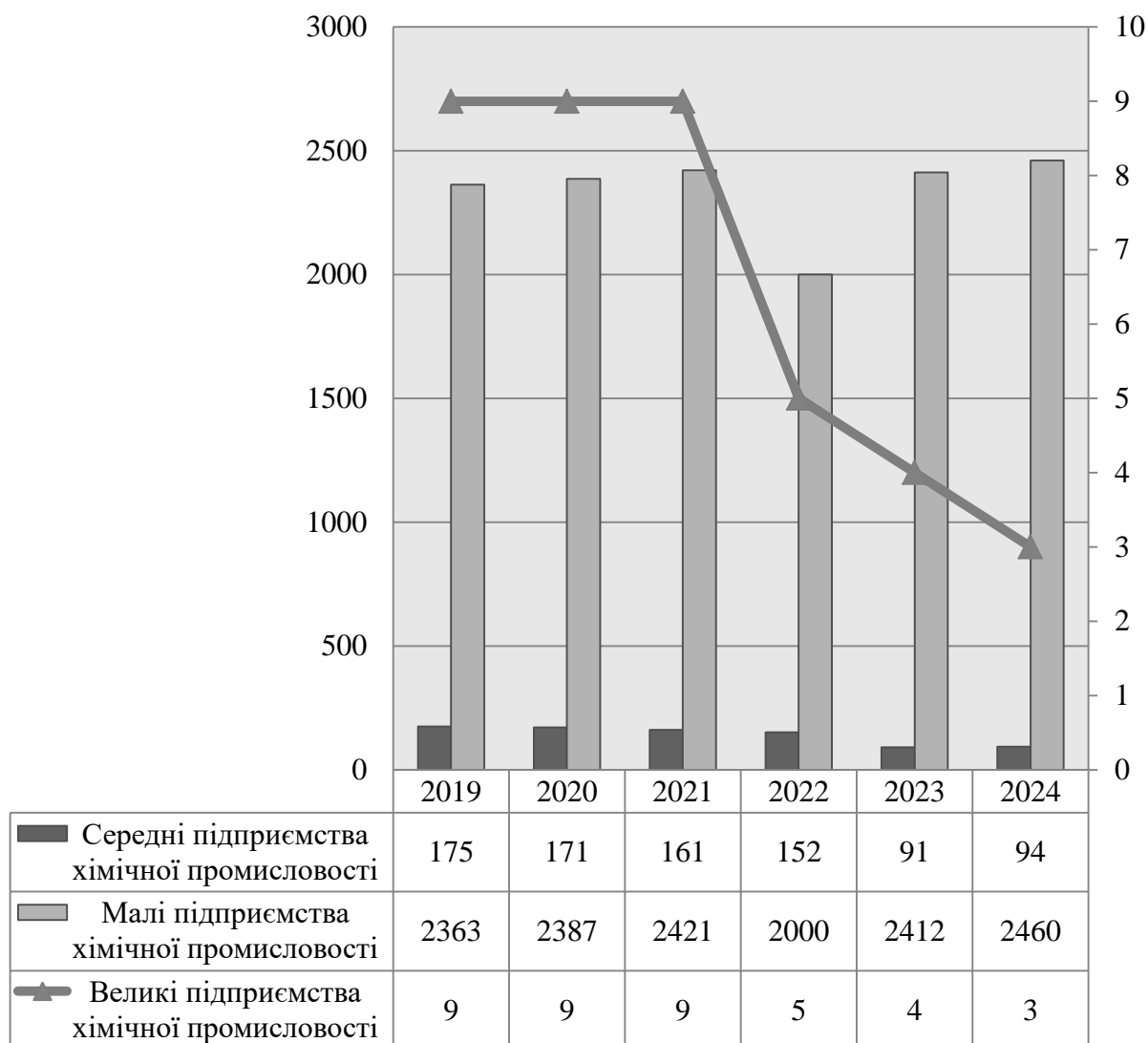


Рис. 2.2. Зміни в кількості великих, середніх та малих підприємств хімічної промисловості України за 2019-2024 рр., од.

Сформовано автором за даними джерел: [64]

Слід зазначити, що у 2019 році підприємства хімічної промисловості України забезпечували роботою значну кількість працівників. При цьому ще у 2020 році, попри удар пандемії COVID-19, кадровий потенціал галузі залишався майже стабільним, чисельність скоротилася незначно. Усе це свідчить про те, що управлінський механізм підприємств, як ми вважаємо, відреагував на пандемічні загрози адаптивністю, уможлививши збереження більшості робочих місць. У той період підприємства хімічної промисловості запроваджували заходи безпеки і гнучкі режими роботи, що забезпечило безперервність виробництва та частково нейтралізувало вплив сучасних

загроз (локдаун, порушення логістики тощо) на безпековий потенціал галузі в цілому. Проте продовження пандемії у 2021 році призвело до поступового скорочення персоналу. Скорочення не було різким, але слід зауважити, що воно відображає кумулятивний вплив економічних труднощів і санітарних обмежень, які посилили невизначеність на ринку праці. Підприємства хімічної промисловості намагалися утримати ключових фахівців, зберігаючи тим самим ядро компетентного персоналу задля підтримання свого безпекового потенціалу. Однак загальний тренд до зменшення штату вказує на те, що сучасні загрози (насамперед пандемія) поступово так би мовити «підточували» кадрову стабільність галузі.

2022 рік став практично переломним. Повномасштабне вторгнення російської федерації спричинило різке скорочення персоналу на хімічних підприємствах. Галузь втратила близько 20% працівників за рік. Війна призвела до фізичного руйнування виробничих об'єктів, евакуації підприємств та масового переміщення населення, включно з кадрами галузі, за кордон чи в більш безпечніші області нашої країни. Багато працівників були мобілізовані до війська або вимушено залишили робочі місця через небезпеку, що негативно вплинуло на трудовий потенціал. У 2023 році відтік кадрів продовжився, і кількість зайнятих у галузі зменшилася.

Можна стверджувати, що для виживання у таких умовах підприємствам довелося активно перебудовувати управлінський механізм. Зосередитися на збереженні та мотивації найважливіших спеціалістів, перепідготовці персоналу, автоматизації процесів та залученні нового персоналу у відносно безпечніших регіонах (рис. 2.3).

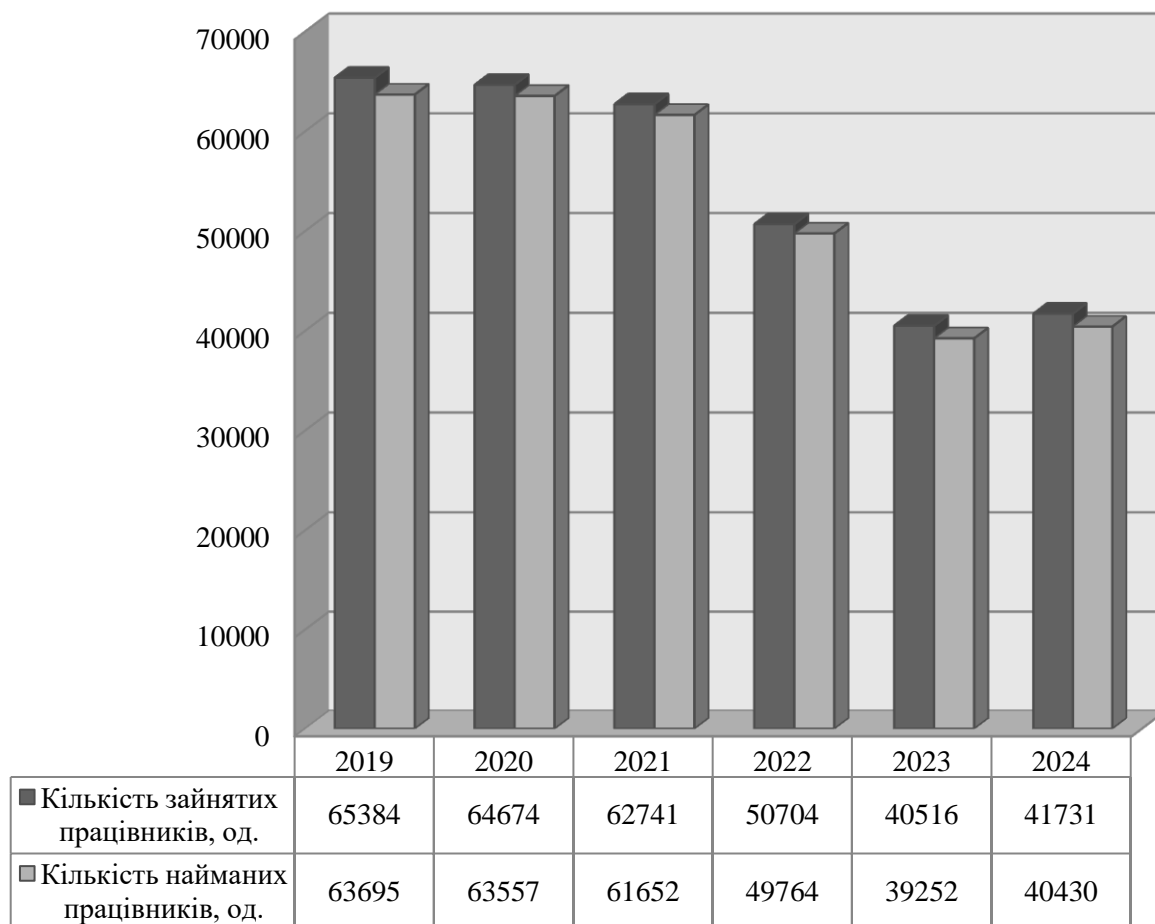


Рис. 2.3. Зміни в кількості зайнятих та найманих працівників у сфері хімічної промисловості України за 2019-2024 рр., од.

Сформовано автором за даними джерел: [65]

Слід зазначити, що впродовж 2019–2024 років середня заробітна плата в хімічній промисловості України поступово зростала, хоча темпи цього зростання коливалися під впливом економічних потрясінь. Наприклад, ще в 2019 році середня зарплата становила близько 10,5 тис. грн, відображаючи рівень доходів працівників галузі. Уже у 2020 році, незважаючи на пандемію, середня заробітна плата різко зросла до 14,1 тис. грн. На нашу думку, такий значний стрибок (близько +34%) можна пояснити кількома чинниками. По-перше, загальнонаціональне підвищення мінімальної зарплати й індексація доходів в умовах зростання вартості життя (в 2020 р. інфляція була відносно помірною, але відбувалося коригування на очікування майбутнього росту цін (Додаток Г). Також не слід забувати, що підприємства хімічної

промисловості могли цілеспрямовано піднімати оплату праці, аби втримати кваліфіковані кадри під час COVID-19, коли конкуренція за працюючих посилилася через масові захворювання та карантинні обмеження. Вважаємо, що цей крок був частиною стратегії підтримання власного безпекового потенціалу. Так, мотивований та матеріально захищений працівник в умовах кризи – запорука стабільної діяльності. Таким чином, 2020 рік продемонстрував соціальну відповідальність галузі перед працівниками, що уможливило підвищення лояльності персоналу та продуктивності праці. Далі темпи зросту заробітної плати знизилися. Слід підкреслити, що уповільнення темпів зростання оплати праці відбулося на тлі часткового економічного відновлення та помірної інфляції. На нашу думку, це свідчить про прагнення балансувати між необхідністю стимулювати працівників і фінансовими можливостями підприємств. До того ж, у 2021 році галузь вже відчувала певне погіршення економічної ситуації (що проявилось в різкому спаді виробництва), тому збереження стабільного рівня зарплат можна інтерпретувати як досягнення управлінського механізму в умовах кризи, аби не допустити відтоку кадрів.

В 2022–2024 роках, попри розпал війни, середня заробітна плата в хімічній промисловості продовжила зростати. Ціни на товари першої необхідності та послуги різко зросли, гривня була девальвована (у липні 2022 р. курс офіційно знижений на 25% через економічні наслідки вторгнення). За цих умов підвищення зарплат було вимушеним кроком, аби частково компенсувати зростання вартості життя для працівників. На нашу думку, підприємства, які могли продовжувати діяльність, пішли на індексацію та надбавки, усвідомлюючи, що лише так можна утримати критично важливих спеціалістів, багато з яких мали можливість виїхати за кордон або перейти в інші, менш постраждалі сфери (рис. 2.4).

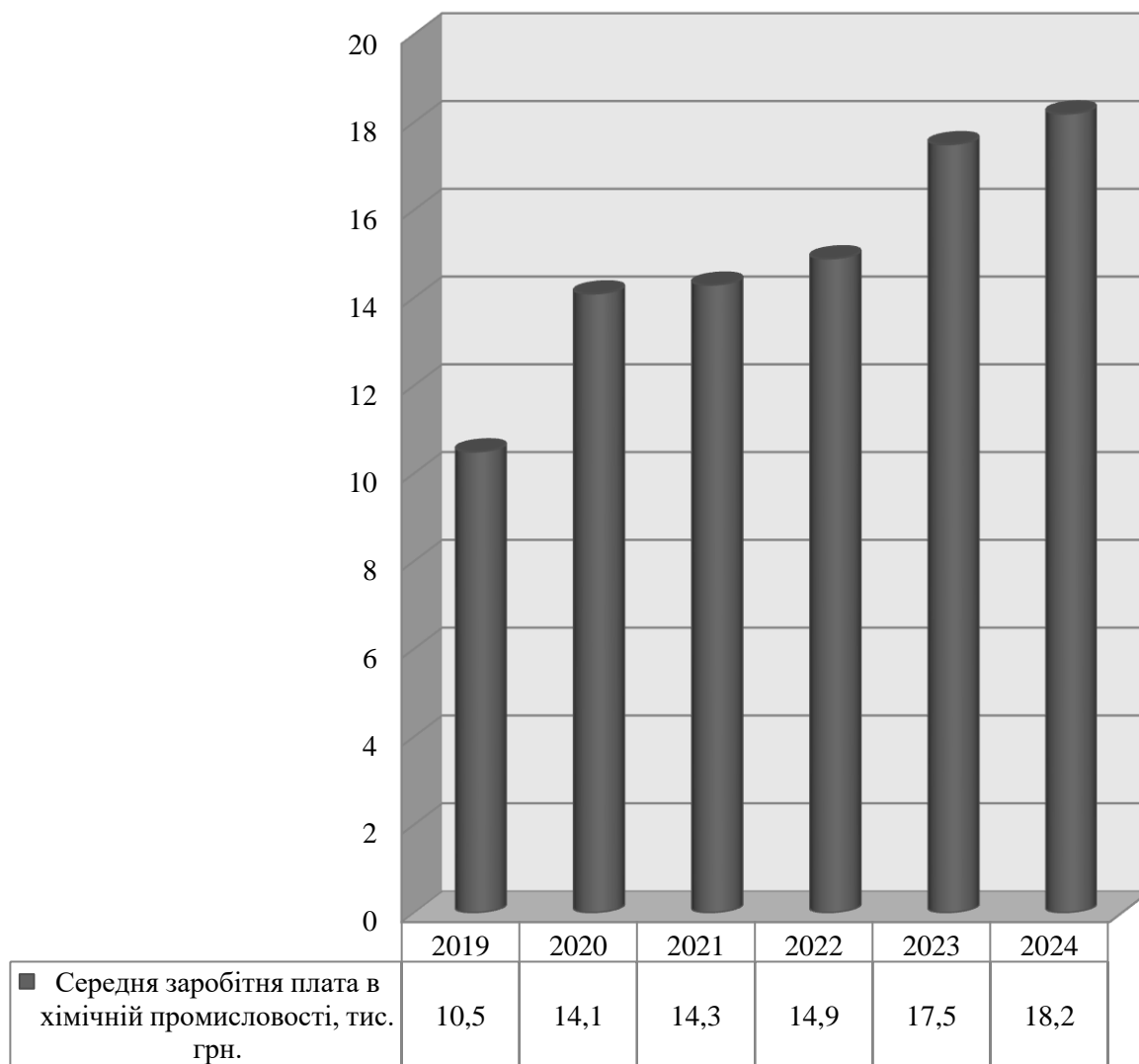


Рис. 2.4. Зміни в обсягах оплати праці у сфері хімічної промисловості України за 2019-2024 рр., тис. грн

Сформовано автором за даними джерел: [147]

Зазначимо, що обсяг реалізації продукції хімічної промисловості України до настання вже згаданих вище кризових явищ демонстрував тенденцію до зростання. Відтак, у 2019 році підприємствами галузі було реалізовано продукції на 82,3 млрд грн, а в 2020 році – вже на 89,8 млрд грн, тобто приблизно на 9 % більше. При цьому початковий шок від пандемії COVID-19, попит на хімічну продукцію залишався відносно стійким. На нашу думку, це може пояснюватися підвищеним попитом на окремі види продукції (наприклад, дезінфекційні засоби, фармацевтичні компоненти) та адаптивністю підприємств до нових умов. Таким чином, у 2020 році хімічна

галузь не лише уникла спаду, а й дещо збільшила рівень виручки, що дозволяє говорити про певний запас її міцності перед обличчям пандемії COVID-19. 2021 року обсяг реалізованої продукції стрімко зріс (на 45 % у порівнянні з попереднім роком). Можна припустити, що це рекордне зростання могло бути зумовлене сукупністю факторів. У першу чергу, варто згадати відновлення всієї економіко-соціальної активності після карантинних обмежень. Також віднесемо сюди сприятливу кон'юнктуру на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також зміну цінової ситуації (інфляційні процеси, зростання світових цін на хімічну продукцію). У 2021 році підприємства хімічної промисловості реалізували значно більше продукції, на нашу думку, користуючись відкладеним попитом і накопиченими замовленнями.

Вважаємо, що сучасні загрози воєнного характеру суттєво підірвали платоспроможний попит всередині країни (через загальне падіння економіки) та доступ до зовнішніх ринків, де українські хімічні товари раніше знаходили збут. Але вже 2023 року галузь почала поступово відновлюватися: обсяг реалізації зріс до 93,1 млрд грн (на 19,7% більше, ніж у 2022-му). Цьому сприяло часткове відновлення виробництва на переміщених або вцілілих підприємствах, адаптація управлінського механізму до умов війни і допомога міжнародних партнерів (відкриття нових логістичних маршрутів, тимчасове скасування тарифів на український експорт тощо). Можна стверджувати, що навіть за таких умов підприємства хімічної промисловості зуміли знайти шляхи для збільшення продажів. Наприклад, існували реальні випадки переналаштування наявного асортименту під потреби воєнного часу або внутрішнього ринку. Слід підкреслити, що попри позитивну динаміку 2023 року обсяги реалізації все ще не досягли докризових значень (рис. 2.5).

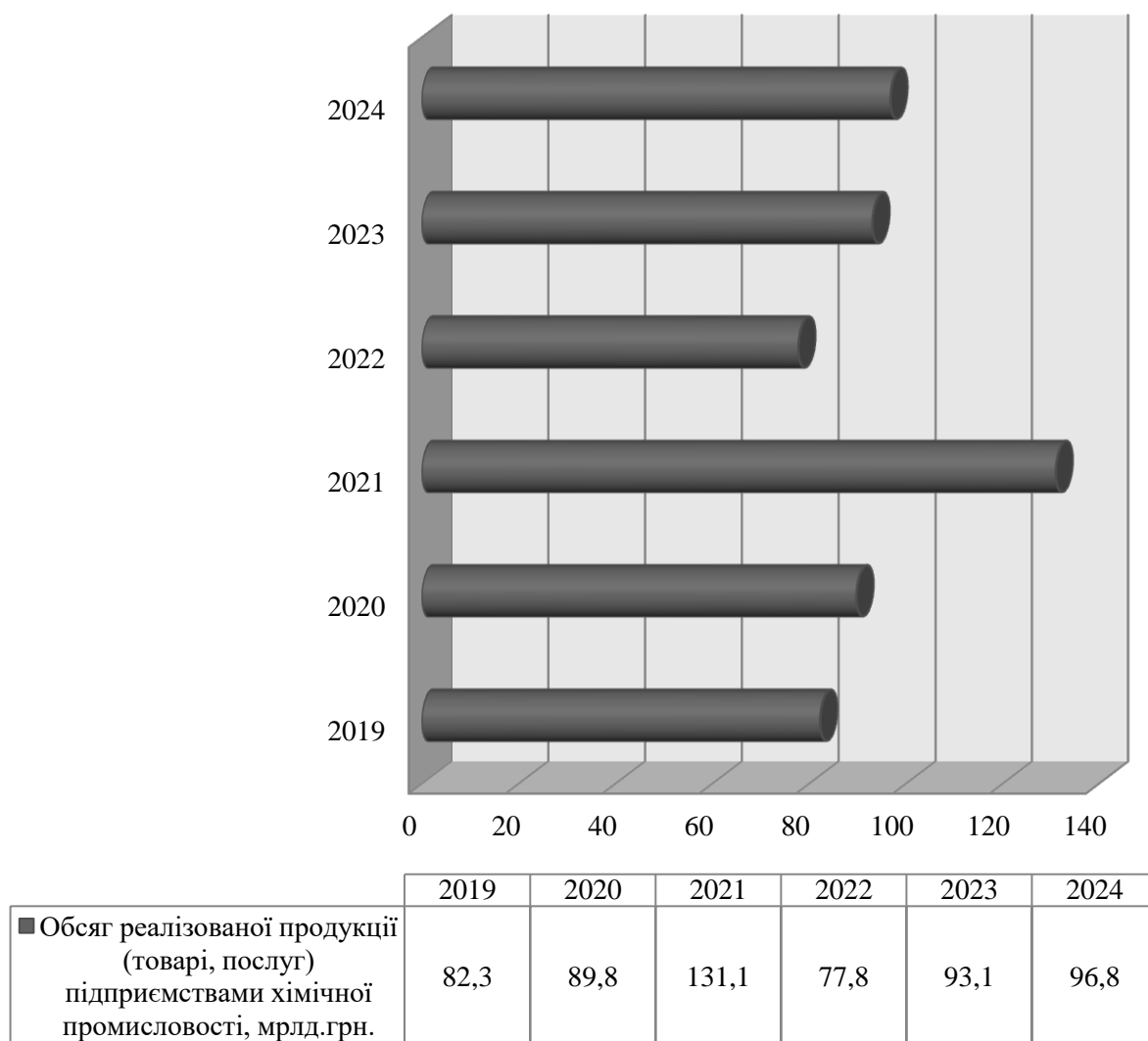


Рис.2.5. Зміни в обсягах реалізованої продукції (товарів, послуг) у сфері хімічної промисловості України за 2019-2024 рр., млрд грн

Сформовано автором за даними джерел: [119]

У період від 2019 до 2021 року капітальні інвестиції в підприємства хімічної промисловості демонстрували помірковане зростання, що відображає прагнення галузі до розвитку навіть на тлі глобальних викликів та нових сучасних загроз. На нашу думку, бізнес, попри пандемію, не втратив довіри до перспектив галузі. Навіть у 2020 році, коли економіка пережила спад на ~4 %, хімічні підприємства продовжували вкладати кошти в основні засоби. Усе це можна пояснити як реалізацією вже запланованих проєктів модернізації, так і очікуваннями відновлення попиту. При цьому слід зазначити, що інвестиції 2021 року зросли найбільше, відображаючи

оптимізм після подолання першої фази пандемії та прагнення зайняти вигідні ринкові позиції в постковідному відновленні. Ситуація докорінно змінилася у 2022 році внаслідок розгортання повномасштабної війни. Обсяг капітальних інвестицій у хімічну промисловість упав до 1,9 млрд грн, тобто скоротився на третину порівняно з попереднім роком.

Воєнні дії зробили інвестиційний клімат вкрай несприятливим. Так, проекти розвитку були згорнуті або відкладені, капітал переорієнтувався на більш безпечні галузі чи екстрені потреби. Підприємства переключилися зі стратегічного розвитку на тактичне виживання. Кошти витрачалися лише на підтримання критичних функцій, ремонт пошкодженого обладнання або переміщення виробництва у безпечніші регіони. Високі ризики втрати активів через бойові дії та окупацію територій фактично паралізували притік нових інвестицій з боку як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Такі сучасні загрози, як війна, радикально підірвали інвестиційну привабливість галузі, що негативно вплинуло на її безпековий потенціал; це справді стало серйозним ударом для системи забезпечення соціально-економічної безпеки на всіх рівнях. При цьому показовим є той факт, що вже у 2023 році капітальні інвестиції зросли до 3,3 млрд грн, перевищивши навіть довоєнний рівень. Такого роду стрибок, вочевидь, відображає прагнення до відновлення та адаптації. З'явилися управлінські механізми підтримки, державні програми, міжнародна допомога, страхування воєнних ризиків, що зробило можливою реалізацію інвестиційних проєктів навіть в умовах бойових дій (рис. 2.6).

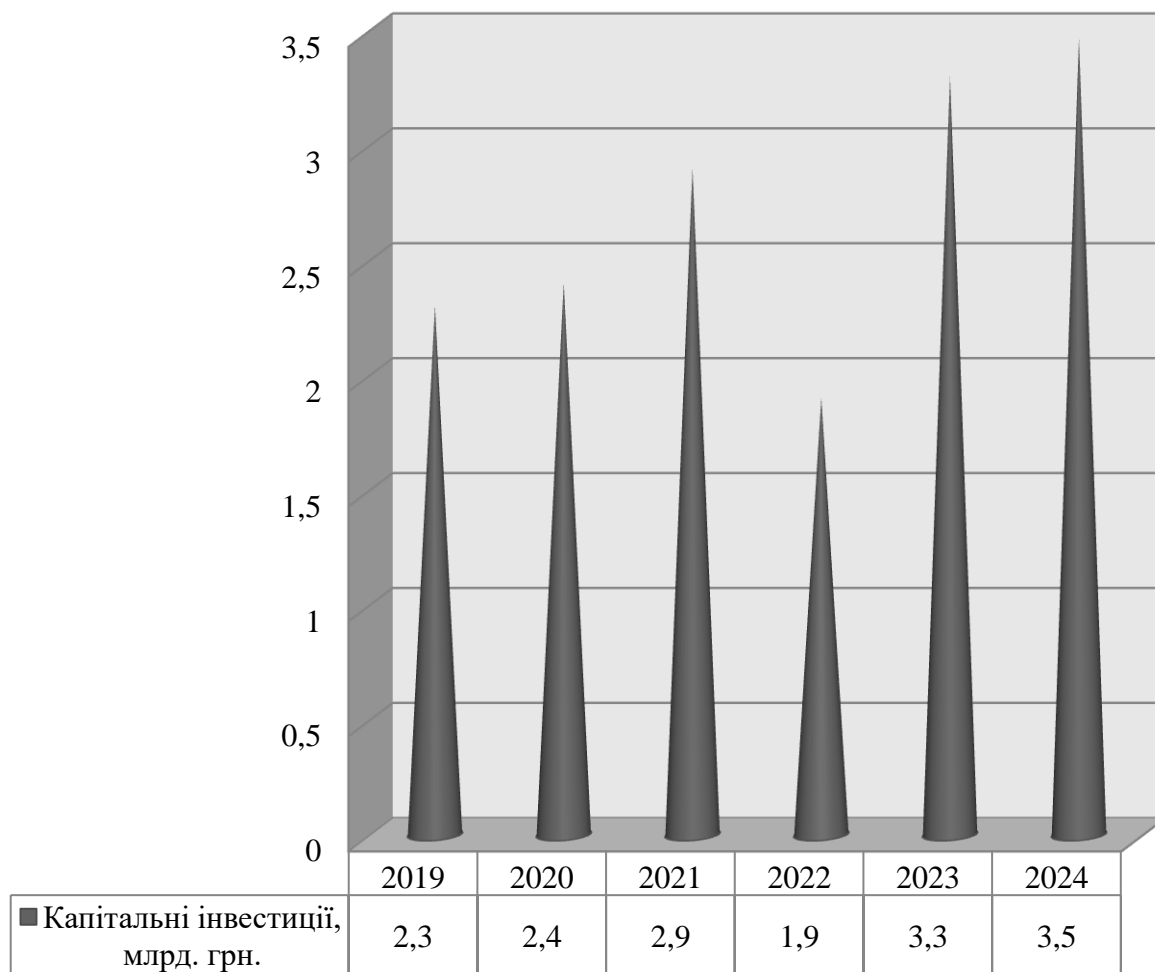


Рис. 2.6. Зміни в обсягах капітальних інвестицій у сфері хімічної промисловості України за 2019-2024 рр., млрд грн

Сформовано автором за даними джерел: [59]

Динаміка індексу промислової продукції хімічної галузі в Україні протягом 2019–2024 років була вкрай нестабільною, віддзеркалюючи все вище вже згадане, а саме: негативний вплив сучасних загроз на виробничу активність та соціально-економічну безпеку в цій галузі. Якщо ще у 2019 році хімічна промисловість продемонструвала зростання, то вже згодом все пішло на спад. Слід наголосити при цьому, що допандемічний 2019 рік – це період відносної макроекономічної стабільності та поступового розвитку галузі. На нашу думку, приріст 2019 року свідчить про нарощування виробничих потужностей і покращення кон’юнктури ринку, що позитивно впливало на безпековий потенціал підприємств. Важливо, що для цього року

характерний своєрідний, останній по суті, «докризисний» пік, після якого розпочалися турбулентні зміни. Вже у 2020 році відбулося незначне, але скорочення. Підприємства хімічної промисловості змогли переорієнтувати виробництво під потреби пандемії (наприклад, виготовлення санітарно-гігієнічної продукції, антисептиків), а спад в інших підсекторах (скажімо, у виробництві промислових хімікатів для будівництва чи автопрому) компенсувався підвищеним попитом на хімію для медицини та агросектору. Вважаємо, що гнучкість управлінських механізмів у 2020 році уможливила утримання виробництва на стабільному рівні, що є ознакою значного безпекового потенціалу.

Війна, яка в лютому 2022-го охопила всю країну, парадоксально поєднала дві протилежні тенденції. З одного боку, бойові дії ще більше ускладнили діяльність галузі. Зазнали руйнувань ключові заводи, було втрачено частину сировинної бази та внутрішнього ринку. З іншого боку, певне відновлення виробництва пояснюється тим, що після обвалу 2021 року у 2022-му році запрацювали хоча б частково ті підприємства, які раніше простоювали, а також зросло виробництво окремих видів продукції, необхідних для воєнного часу (наприклад, хімія для оборонної промисловості, паливно-мастильні матеріали, базові хімікати для агросектору). На нашу думку, відіграли роль і антикризові зусилля: релокація заводів на захід України, допомога міжнародних партнерів у формі сировини та обладнання, державна підтримка критичних виробництв. Усе це уможливило часткове пожвавлення галузі навіть під час війни. Зростає дефіцит та дорожчала сировина, логістика залишалася ускладненою через блокаду морських портів та перевантаження наземних шляхів. Слід сказати, що багато підприємств так і не відновили роботу або працювали на мінімумі можливостей. Отже, навіть відносна стабілізація фронту не вилилася в подальше зростання виробництва. Можна стверджувати, що у 2023 році хімічна промисловість балансувала на межі (рис. 2.7).

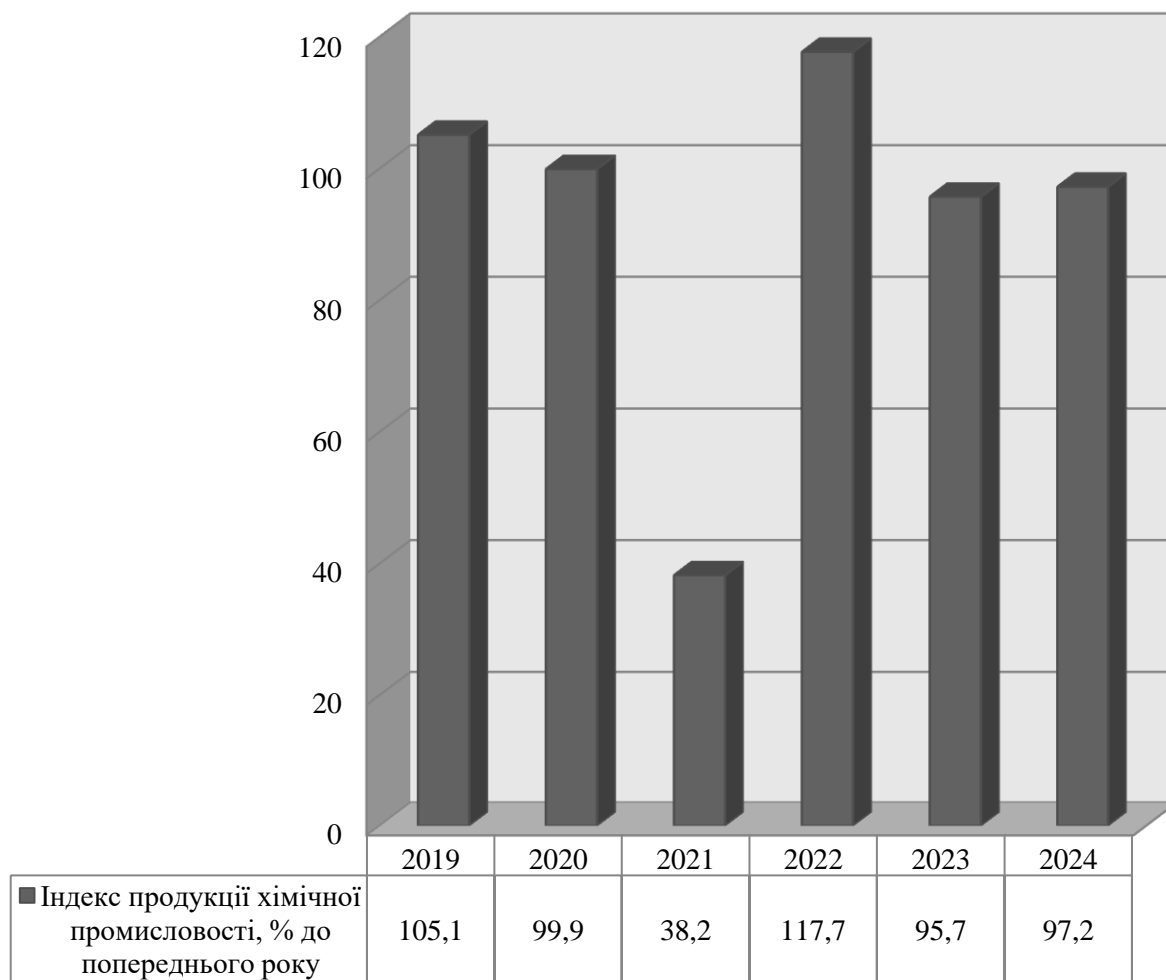


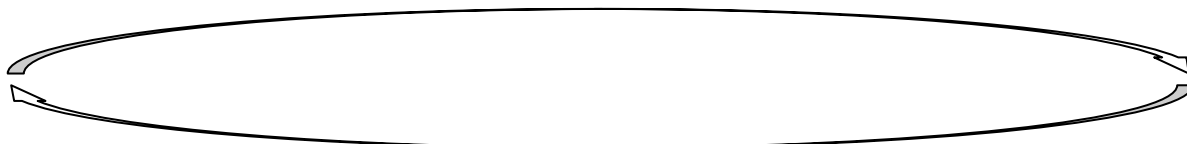
Рис. 2.7. Зміни в загальному індексі продукції хімічної промисловості за 2019-2024 рр., %

Сформовано автором за даними джерел: [54]

Слід підкреслити, що підприємства хімічної промисловості України протягом 2019–2023 рр. пройшли крізь декілька хвиль сучасних загроз. Так, від пандемії COVID-19 до повномасштабного військового вторгнення, попри драматичне скорочення зайнятості, різку волатильність виробництва та обсягів реалізації, вони змогли зберегти ключовий безпековий потенціал завдяки поступовому підвищенню заробітної плати, хвилеподібному, але зрештою позитивному тренду капітальних інвестицій і адаптивності управлінських механізмів (рис. 2.8).

Зміни в економічній складовій:

- значні коливання обсягів реалізації: після стрімкого зростання продажів у 2021 році відбувся різкий обвал у 2022 році та часткове відновлення в 2023-му, що свідчить про нестабільність ринкової кон'юнктури під впливом пандемії та війни;
- фактичне скорочення виробництва хімічної продукції в рази (особливо у 2021 році, коли випуск впав більш ніж на 60%) з подальшими коливаннями у 2022–2023 роках демонструє глибоку кризу та нерівномірне відновлення галузі;
- хімічна промисловість скоротила свою присутність як у національному промисловому виробництві, так і в експорті, поступившись позиціями через зупинку підприємств та тимчасове блокування експорту;
- зростання цін на хімічну продукцію як реакція на дефіцит та інфляцію: підприємства вимушено піднімали відпускні ціни, що мало подвійний ефект;
- капітальні інвестиції мали хвилеподібну динаміку. Зростання до 2021 року змінилося спадом у 2022-му та рекордним підйомом у 2023 році, що відображає спершу втрату довіри через війну, а згодом – прагнення відбудови та адаптації виробництв.



Зміни в соціальній складовій:

- суттєве скорочення зайнятості: кількість працюючих в хімічній промисловості зменшилася на десятки тисяч (близько 38% втрати персоналу від 2019 до 2024 року), що призвело до зростання безробіття та відтоку кваліфікованих кадрів з галузі;
- масова трудова міграція та переміщення: війна спричинила виїзд багатьох працівників за кордон і переміщення сімей всередині країни, внаслідок чого підприємства в зоні бойових дій втратили значну частину колективів;
- мобілізація і втрата кадрів: частина працівників була призвана до лав Збройних Сил, що особливо негативно позначилося на кількості доступної робочої сили чоловічої статі та створило дефіцит фахівців на робочих місцях;
- зростання середньої зарплати. Оплата праці в галузі помітно збільшилася (в 1,7 разу з 2019 по 2023 рік), що підвищило номінальні доходи працівників і частково компенсувало інфляцію, покращуючи матеріальне становище тих, хто зберіг роботу;
- через військові дії умови роботи стали небезпечнішими (загроза обстрілів, стрес, перебої з електроенергією), що вплинуло на психологічний стан персоналу та вимагало посилення заходів охорони праці.

Рис. 2.8. Модель змін в економічній та соціальній складових діяльності підприємств хімічної промисловості України за період 2019-2024 рр.

Сформовано автором

Підсумовуючи, вважаємо за доцільне зазначити, що традиційне протиставлення економічних і соціальних аспектів управління втрачає свою актуальність. У сучасних умовах домінування мультикризової реальності соціально-економічна складова підприємств має розглядатися як єдине ціле, яке неможливо розділити без втрати суті. Особливо коли йдеться про хімічну промисловість, яка однаково залежна як від змін внутрішніх процесів, так і зовнішніх. Посилюючи ефекти пандемії, повномасштабне збройне вторгнення росії додало нових труднощів у забезпеченні соціально-економічної безпеки підприємств. Адже підприємства повинні враховувати не тільки свою економічну життєздатність, але і свою роль у забезпеченні суспільної стабільності та національної безпеки.

Гіпердинамічність сучасного зовнішнього середовища, посилена подіями на кшталт пандемії COVID-19 та російського вторгнення, вимагає цілісного системного та навіть синергетичного підходу, який визнає взаємозв'язок економічної продуктивності та соціального добробуту. Разом із цим, виникає нагальна потреба конкретизувати фактори зовнішнього середовища, що мають найбільший вплив на ключові соціально-економічні показники діяльності підприємств. Справа в тому, що в науці та практиці досі не існує жодного «універсального» показника, що характеризує соціально-економічну складову діяльності будь-якого підприємства. Тому є важливим знайти відповідний показник, такий, який зможе збалансовано врахувати і економічну діяльність, і соціальні аспекти.

2.2. Визначення й оцінка впливу основних факторів на ключові соціально-економічні показники діяльності підприємств

Слід зазначити, що сьогодні українські підприємства хімічної промисловості функціонують в умовах гіпердинамічності змін зовнішнього середовища, що зумовлює потребу у поглибленому, науково обґрунтованому аналізі соціально-економічної складової їхньої діяльності. На нашу думку,

визначення та оцінювання ключових факторів, що впливають на узагальнений рівень соціально-економічного розвитку підприємства, є не лише теоретично важливим завданням, а й практично необхідним інструментом для формування відповідного ефективного управлінського механізму. Зазначимо, що не всі макроекономічні або соціальні фактори мають рівноважний вплив на функціонування підприємств. Одні з них можуть виступати визначальними каталізаторами змін, у той час як інші виявляють себе лише у поєднанні з певними умовами або на окремих етапах розвитку підприємства. Тому виникає об'єктивна потреба у побудові агрегованого інтегрального показника, який би слугував уніфікованим орієнтиром для подальшого аналізу соціально-економічної складової підприємств хімічної промисловості. Не можна відібрати єдиний показник (наприклад, середній рівень заробітної плати) та говорити про нього як єдину універсальну характеристику всієї соціально-економічної складової діяльності підприємства. Такий підхід буде хибним.

Хімічна промисловість характеризується високим рівнем регуляторного тиску, зумовленим екологічною безпекою, безпекою праці та соціальною відповідальністю. Агрегований показник, який поєднує економічні та соціальні аспекти, дозволяє отримати цілісне уявлення про стан галузі загалом. Можна стверджувати, що такий показник не лише відображає загальну ефективність, але й допомагає виявити ключові фактори, які мають найбільший вплив на соціально-економічну діяльність.

При цьому одним з оптимальних методів стане метод множинної регресії. Його використання в контексті дослідження соціально-економічної складової дозволяє виявити, які саме фактори відіграють визначальну роль у зміні інтегрального показника діяльності підприємств, а які мають лише побічне або незначне значення. Вважаємо, що побудова подібної моделі є актуальною з огляду на потребу у скороченні інформаційного перевантаження й зосередженні аналітичної уваги на дійсно значущих детермінантах. Слід зауважити, що важливість виділення конкретних

макроекономічних і соціальних факторів у дослідженні зумовлена їхньою різною вагою та впливом на діяльність підприємств хімічної промисловості. На нашу думку, не всі фактори є однаково значущими. Варто розуміти, що метод множинної регресії є ідеальним інструментом для такого аналізу, оскільки він дозволяє кількісно оцінити вплив кожного фактору на агрегований індекс соціально-економічної діяльності.

Отже, маємо факт, доведений у підрозділі 2.1, що хімічна промисловість – одна з важливих критичних галузей економіки України, адже формує ланцюги постачань для аграрного сектору, енергетики, оборонної сфери та споживчого ринку. Проте саме вона першою реагує на макроекономічні шоки: девальвацію національної валюти, інфляційні стрибки, бойові дії, розрив логістики й зростання тарифів на енергоносії. Після 2022 року галузь опинилася на межі виживання. Разом із цим, оцінка соціально-економічної безпеки підприємства переходить із площини теоретичних розрахунків у площину оперативного управлінського рішення. Важливо чітко розуміти, що комбінація внутрішніх і зовнішніх факторів, які демонструють найбільший тиск на бізнес, означає отримати основу для швидких антикризових заходів. Отже, саме для цього було застосовано метод множинної лінійної регресії. Множинна лінійна регресія [180;203;205] – це статистичний інструмент, що моделює залежність однієї залежної змінної (y) від кількох незалежних або пояснювальних змінних (x_1, x_2, \dots, x_k). Її базове рівняння є таким (2.1):

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon \quad (2.1)$$

де

- β_0 — константа (вільний член),
- β_i — коефіцієнти, що показують, на скільки одиниць у середньому зміниться y при збільшенні x_i на 1 од., якщо всі інші x_j фіксовані,
- ε — випадкова похибка, що агрегує вплив неконтрольованих факторів.

Множинна лінійна регресія перетворює складний набір факторів на кількісну карту [185;183;208]. Маємо змогу чітко побачити, які макропоказники є найбільш «чутливими» для інтегрального індексу i , отже, для соціально-економічної безпеки підприємства. Знаючи β -коефіцієнти, менеджмент може моделювати сценарії (до прикладу, «що буде з індексом, якщо курс підскочить на 5 грн?») і своєчасно запускати захисні механізми (хеджування, резерви, зміна контрактної валюти). Таким чином, метод множинної лінійної регресії не просто описує минуле, а стає інструментом у складі управлінського механізму в умовах сучасних загроз для підприємств хімічної промисловості.

Базова логіка дослідження в межах цього підрозділу спрямована на те, щоб інтегрувати показники галузевого рівня в єдиний узагальнений галузевий індекс, який відбиває реальний стан соціально-економічної активності підприємств хімічної промисловості. На початку всі різноманітні показники нормалізовано до шкали 0 ... 1 за лінійною формулою, що забезпечує порівнянність та усуває вплив їхніх фізичних одиниць виміру. Далі обчислено середнє нормалізованих значень та створено інтегральний бал I_t для кожного року. Після цього маємо так званий «економетричний етап». Тут множинна регресія з відібраними вже макропоказниками дає можливість кількісно оцінити, який саме зовнішній фактор i з якою силою впливає на раніше узагальнений індекс. Отже, перейдемо до безпосереднього моделювання, але для початку обґрунтуємо вибір вихідних даних для цього.

1. Індекс споживчих цін (інфляція, %) є базовим показником макрофінансової стабільності, що безпосередньо відображає купівельну спроможність гривні й темпи зростання виробничих витрат [166;162]. Для хімічної промисловості інфляція небезпечна з двох причин. По-перше, через подорожчання імпортової сировини та через ерозію реального платоспроможного попиту всередині країни. Коли ціни стрімко зростають, підприємства змушені або підвищувати відпускні ціни, втрачаючи

конкурентоспроможність, або зменшувати маржу, що погіршує рентабельність.

2. Обсяги державних видатків на обороноздатність (млрд грн) у воєнних умовах стають ключовим індикатором фіскального та ресурсного перерозподілу. З одного боку, збільшення оборонного бюджету сигналізує про пріоритетне спрямування потоку державних коштів, що обмежує можливість бюджетної підтримки промисловості та зменшує попит на цивільні проєкти. З іншого – для хімічних підприємств певні оборонні замовлення (вибухові речовини, паливо, спеціальні реагенти) можуть стати джерелом додаткового збуту.

3. Рівень безробіття відображає стан ринку праці та соціальної складової безпеки [208;24;34]. Для хімічної галузі це подвійний маркер. Високий рівень безробіття означає, по-перше, звуження внутрішнього споживчого ринку (менше доходів – менше попиту на побутову хімію, добрива, пластики), і по-друге, втрату чи відтік кваліфікованих кадрів, без яких неможливо підтримувати технологічні процеси.

4. Обмінний курс гривні до долара США (грн/дол.) є сенситивним барометром зовнішньоекономічної рівноваги й одним із головних детермінант собівартості в хімічному секторі, де частка імпортованих реагентів, каталізаторів і обладнання традиційно висока. Девальвація гривні підвищує витрати на імпортовану сировину та обслуговування валютних кредитів, збільшуючи потребу в обіговому капіталі й ризик дефіциту ліквідності.

5. Сукупні доходи населення репрезентують агрегований внутрішній попит, з якого походить значна частина збуту хімічних товарів споживчого та проміжного призначення. Коли реальні доходи зростають, компанія отримує сигнали для розширення продажів, збільшення виробництва та планування довгих інвестиційних циклів. Натомість падіння доходів означає скорочення ринку збуту, накопичення дебіторської заборгованості та посилення цінової конкуренції.

6. Індекс продукції хімічної промисловості є прямим виміром динаміки випуску та відображає оперативну ефективність виробничої системи, його динаміку було ретельно розглянуто в попередньому підрозділі.

7. Капітальні інвестиції підприємств хімічної промисловості фіксують ступінь оновлення основних фондів, упровадження енергоощадних і екологічних технологій. Вони також були розглянуті в підрозділі 2.1.

8. Обсяг реалізованої продукції є фінансовим підсумком ринкової діяльності, який матеріалізує попит, ринкові ціни і частку експорту (підрозділ 2.1).

9. Середня заробітна плата в хімічній промисловості виконує роль індикатора соціальної безпеки і кадрової стабільності. Конкурентна зарплата знижує ризик відтоку кваліфікованих спеціалістів, підтримує мотивацію персоналу та сприяє збереженню корпоративних компетенцій, що детально представлено у підрозділі 2.1.

10. Рентабельність діяльності є інтегральним фінансовим показником, який поєднує вплив ціни, собівартості й обсягів реалізації. Позитивна рентабельність формує фінансову подушку безпеки, дозволяє акумулювати оборотний капітал та інвестувати у розвиток (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Вихідні дані для моделювання

Макрорівень (M1-M5)					
Відібрані показники для моделювання	2019	2020	2021	2022	2023
Інфляція, %	104,1	105	110	126,6	105,1
Обсяги витрат на забезпечення обороноздатності країни, млрд грн	102,4	368,1	455,2	1142,8	2652,2
Рівень безробіття, %	9,2	9,5	10,2	21,1	17,4
Обмінний курс грн до дол. США станом на кінець останнього місяця року, грн	28,2	28,1	26,29	36,56	37,98
Доходи населення, млрд грн	3248,7	3744,4	4045,1	4863,5	5257,1
Галузевий рівень (H1-H5)					
Відібрані показники для моделювання	2019	2020	2021	2022	2023
Індекс продукції хімічної промисловості, % до попереднього року	105,1	99,9	38,2	117,7	95,7
Капітальні інвестиції підприємств хімічної промисловості, млрд грн	2,3	2,4	2,9	1,9	3,3
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	82,3	89,8	131,1	77,8	93,1
Середня заробітна плата в хімічній промисловості, тис. грн	10,5	14,1	14,3	14,9	17,5
Рентабельність діяльності, %	17,5	-16,7	11,9	-26,8	1,1

Сформовано автором

Перед побудовою інтегрального (агрегованого) індексу всі показники було приведено до порівнянної шкали шляхом нормалізації даних [197;198;199]. Для кожного показника H_i (де більші значення відповідають кращим умовам або вищій активності) розраховано нормалізоване значення N_{ij} в році j за формулою (2.2):

$$N_{ij} = \frac{H_{ij} - \min\{H_i\}}{\max\{H_i\} - \min\{H_i\}} \quad (2.2)$$

Це відображає відносне положення показника між найгіршим і найкращим значеннями за весь період. У випадку показників, які мають обернено пропорційний вплив (негативні фактори), застосовується інверсна нормалізація (2.3):

$$N_{ij} = \frac{\max\{H_i\} - H_{ij}}{\max\{H_i\} - \min\{H_i\}} \quad (2.3)$$

Далі, після нормалізації побудовано агрегований галузевий індекс соціально-економічної діяльності хімічної промисловості шляхом розрахунку середнього значення всіх нормалізованих компонентів. Формально індекс для кожного року t визначається як (2.4):

$$I(t) = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m N_i(t) \quad (2.4)$$

де m – кількість показників (у нашому випадку $m=5$). Такий підхід (усереднення нормалізованих значень) забезпечує рівноправний вклад кожного індикатора в підсумковий бал і спрощує інтерпретацію складних даних у вигляді єдиного інтегрального показника.

Таким чином, враховуючи представлені вище вихідні дані для моделювання (табл. 2.1), проведемо нормалізацію п'яти галузевих показників за 2019–2023 роки. Результати нормалізації наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Нормалізовані значення показників соціально-економічної діяльності
підприємств хімічної промисловості

Галузевий рівень (Н1-Н5)					
Відібрані показники для моделювання	2019	2020	2021	2022	2023
Індекс продукції хімічної промисловості, % до попереднього року	0,842	0,776	0	1	0,723
Капітальні інвестиції підприємств хімічної промисловості, млрд грн	0,286	0,357	0,714	0	1
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	0,084	0,225	1	0	0,287
Середня заробітна плата в хімічній промисловості, тис. грн.	0	0,514	0,543	0,629	1
Рентабельність діяльності, %	1	0,228	0,874	0	0,63

Сформовано автором

На основі нормалізованих даних обчислено галузевий індекс соціально-економічної діяльності підприємств хімічної промисловості за кожен рік як середнє п'яти компонент. Для прикладу, значення індексу у 2019 р. є таким (2.5):

$$I(2019) = 1/5(0.842+0.286+0.084+0+1)=0.44 \quad (2.5)$$

Аналогічно розраховано індекс для кожного року. Найвищий рівень соціально-економічної активності спостерігався у 2023 р. Це можна пояснити поживленням виробництва та інвестицій у 2023 році, а також зростанням заробітних плат (номінально) та поверненням галузі до прибутковості

(рентабельність 1,1% після збитків попереднього року). Натомість найнижче значення індексу зафіксовано у 2022 р., що є логічним через повномасштабне збройне вторгнення. Для порівняння, у 2021 р. інтегральний індекс становив 0,63 (відновлювальне зростання на тлі пандемічного спаду), а в 2020 р. – 0,42, тобто незначно нижче рівня 2019 р. (0,44). Така динаміка свідчить про відносно стабільний докризовий стан.

На рис. 2.9 графічно відображено отримані значення інтегрального індексу. Рис 2.9 демонструє, що крива індексу різко впала в 2022 році та досягла найнижчої точки (0,33), після чого в 2023 році відбулося суттєве підвищення.

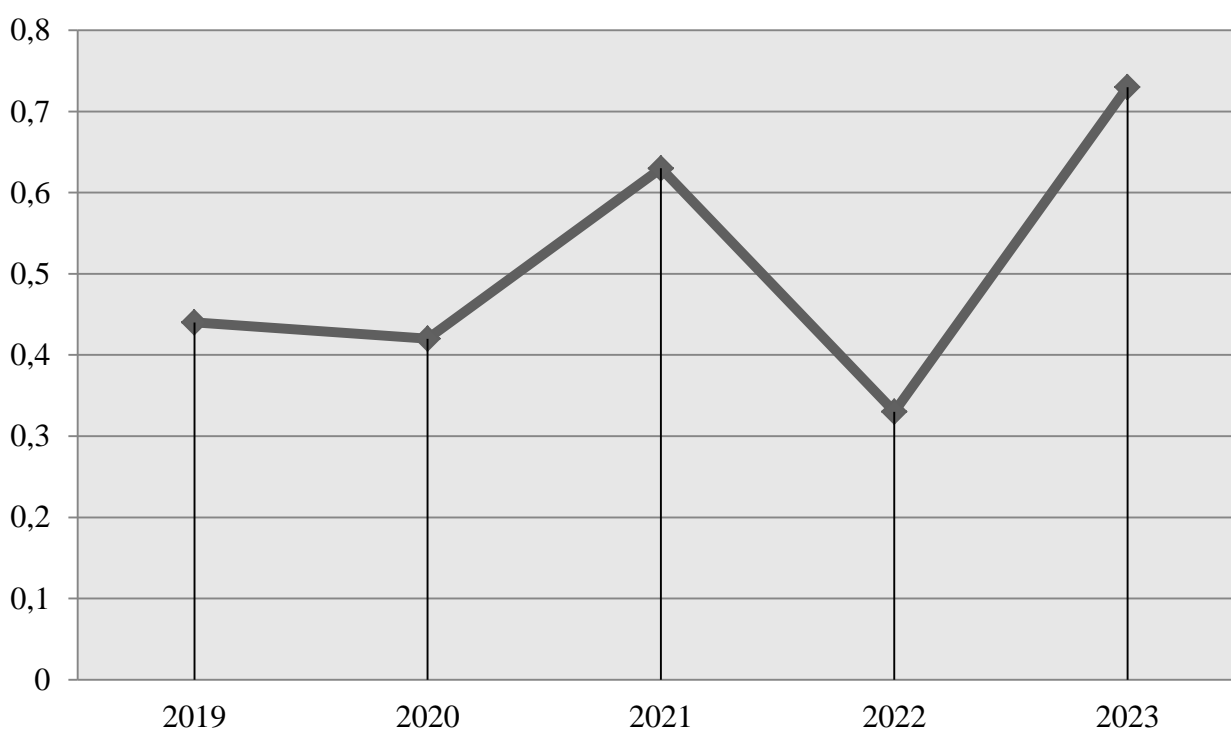


Рис. 2.9. Галузевий індекс соціально-економічної діяльності підприємств

Сформовано автором

Наступним кроком дослідження стала оцінка залежності отриманого галузевого індексу від змін у макроекономічному середовищі. Для цього побудовано модель множинної лінійної регресії, де залежна змінна – це галузевий індекс соціально-економічної діяльності хімічної промисловості, а незалежні змінні – це відібрані нами п'ять вищезгаданих макропоказників (M1-M5). Початкова модель включала всі 5 факторів, однак при такому

підході виявилася проблема мультиколінеарності. Окремі макропоказники помітно корелюють між собою. Зокрема, оборонні витрати тісно пов'язані з іншими змінними воєнного періоду – значним зростанням державного боргу (який у моделі неявно відображено через витрати та курс) та масштабною грошово-кредитною емісією; також спостерігається високий парний зв'язок між показниками обмінного курсу і безробіття (коефіцієнт кореляції 0,92 за 2019–2023 рр.). Надмірна мультиколінеарність спричиняє нестабільність оцінок регресії. Тому регресійну модель було спрощено, зокрема виключено надлишкові фактори. З огляду на економічний зміст та статистичні критерії, до фінальної моделі включено три незалежні змінні: індекс інфляції, обмінний курс гривні та доходи населення. Вважаємо, що саме ці фактори виявилися достатніми для пояснення основних коливань інтегрального індексу, при цьому рівень їхнього взаємного кореляційного зв'язку є прийнятним ($VIF < 5$).

Витрати на оборону та рівень безробіття були виключені з моделі, оскільки їх вплив фактично дублюється іншими показниками (зокрема, шоківі зміни безробіття та оборонних видатків у 2022–2023 рр. відображаються через стрибок інфляції, девальвацію гривні тощо). Варто відзначити, що оборонні видатки держави самі по собі не гарантують пропорційного скорочення діяльності бізнесу – у 2023 р. спостерігалось одночасне різке зростання військових витрат і відновлення промисловості. Однак загалом пріоритетне спрямування бюджетних ресурсів на війну обмежує можливості державної підтримки економіки, тому очікуваний вплив цього фактору – негативний (опосередковано через фіскальний тиск, інвестиційний ризик тощо).

За результатами множинної регресії отримано оцінки коефіцієнтів моделі, наведені в табл. 2.3. Значення коефіцієнтів відображають силу та напрям впливу відповідних макропоказників на галузевий індекс.

Таблиця 2.3

Результати регресійної моделі залежності галузевого індексу від
макрофакторів

Фактор (змінна)	Коефіцієнт	Std. похибка	t-статистика	p-рівень
Константа	1,6067	0,729	2,204	0,271
Індекс інфляції, %	-0,014	0,0073	-1,916	0,306
Обмінний курс (грн/дол. США)	-0,0244	0,0247	-0,986	0,505
Доходи населення, млрд грн	0,0003	0,0002	1,749	0,331

Сформовано автором

Побудована модель демонструє високий ступінь пояснювальної здатності: коефіцієнт детермінації $R^2=0,86$. Це у свою чергу означає, що близько 86% варіації інтегрального індексу за 2019–2023 рр. можна пояснити динамікою включених макроекономічних факторів. Знак і відносна величина оцінених коефіцієнтів відповідають економічній інтуїції. Зокрема, інфляція має негативний вплив на діяльність галузі. Так, коефіцієнт $-0,014$ показує, що прискорення інфляції на 1 відсотковий пункт (наприклад, зі 105% до 106%) призводить до зниження галузевого індексу соціально-економічної діяльності підприємств хімічної промисловості приблизно на 0,014 (за інших рівних умов). При цьому це якраз узгоджується з очікуваннями. Підвищення цін суттєво збільшує витрати виробництва, знижує реальні доходи та породжує невизначеність, що знижує стійкість цих підприємств. Подібним чином впливає і девальвація гривні: від'ємний коефіцієнт при курсі ($-0,0244$) свідчить, що зростання обмінного курсу на 1 грн/дол. асоціюється зі зменшенням індексу приблизно на 0,024. Іншими словами, ослаблення національної валюти (як і висока інфляція) є негативним макрофактором для

хімічної промисловості, адже здорожчання імпортової сировини та матеріалів, курсові коливання і загальна економічна дестабілізація під час валютних криз підривають нормальну діяльність галузі в цілому.

На відміну від усього вище сказаного, доходи населення впливають позитивно на галузевий індекс соціально-економічної діяльності підприємств хімічної промисловості. Коефіцієнт $+0,0003$ означає, що збільшення національного доходу на 1 млрд грн дає підвищення галузевого індексу на $\sim 0,0003$. Хоча величина цього ефекту здається незначною, слід врахувати масштаб змін. Наприклад, у 2019–2023 рр. сукупні доходи населення зросли більш ніж на 2000 млрд грн, що сприяло підтриманню платоспроможного попиту і пом'якшенню спаду промислового виробництва. Отже, покращення добробуту домогосподарств (реальних доходів) корелює з вищим рівнем соціально-економічної активності в хімічній промисловості, через збільшення внутрішнього споживання продукції, зростання попиту на добрива, побутову хімію тощо. Цей фактор можна розглядати як побічний індикатор загального стану економіки.

Варто зазначити, що інші макропоказники, які не увійшли до фінальної моделі, також мають очікуваний напрям впливу на галузь, хоча їхній незалежний внесок складніше виокремити через високі міжфакторні кореляції. Зокрема, рівень безробіття у воєнний час зріс удвічі, що супроводжувалося скороченням виробництва і зайнятості в промисловості. Тобто безробіття обернено пов'язане з індексом (вищий % безробіття відповідає нижчому значенню індексу). Державні оборонні витрати у 2022–2023 рр. сягнули безпрецедентних масштабів, що опосередковано створює тиск на економіку.

У підсумку, представимо зв'язок між усіма (M1-M5) макроекономічними показниками та галузевим індексом соціально-економічної діяльності підприємств хімічної промисловості (рис. 2.10).

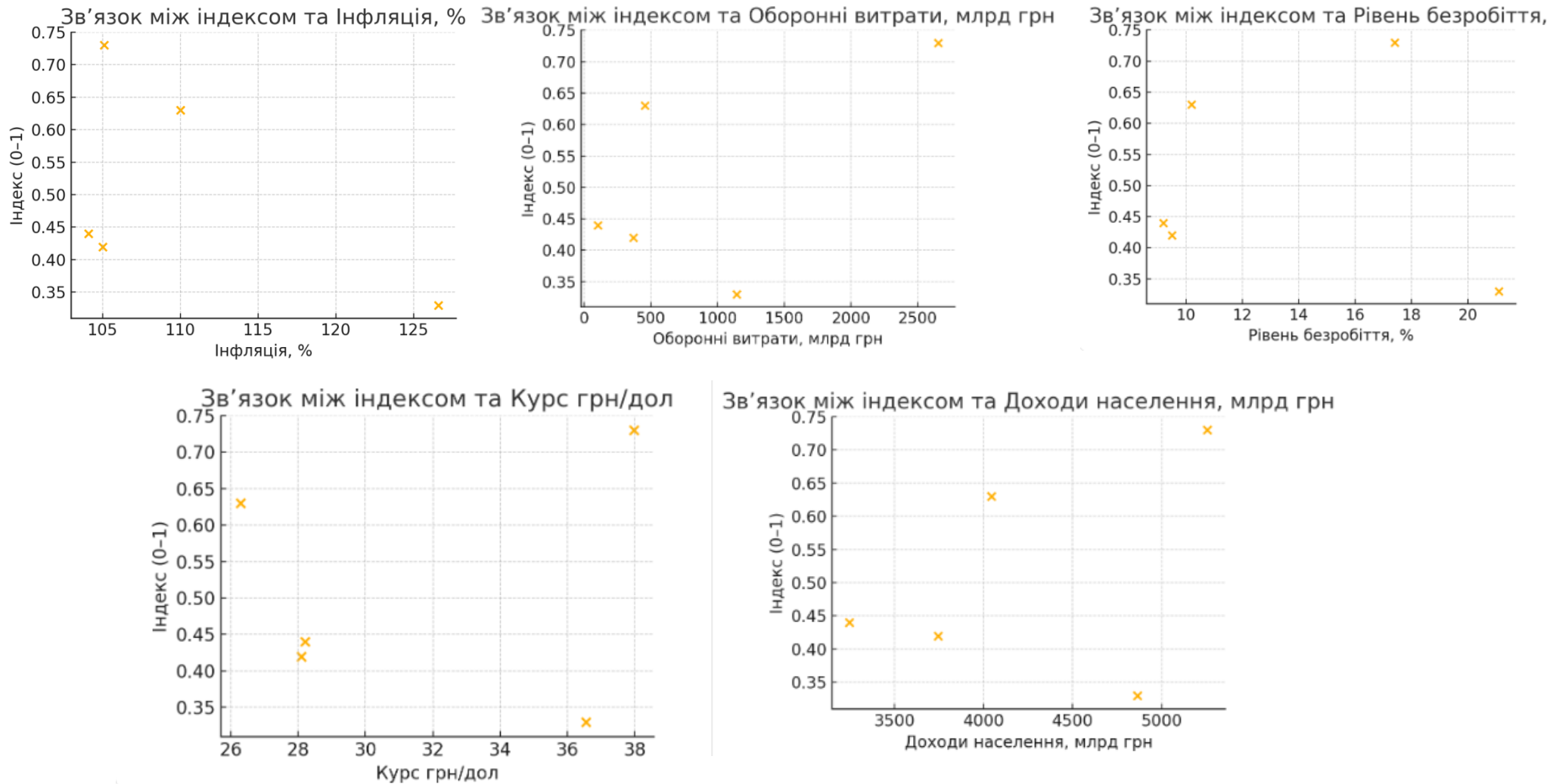


Рис. 2.10. Зв'язок між усіма (M1-M5) макроекономічними показниками та галузевим індексом соціально-економічної діяльності підприємств хімічної промисловості

Сформовано автором

Проведений аналіз дозволив визначити галузевий індекс соціально-економічної діяльності підприємств хімічної промисловості України та виявити чинники його коливань у 2019–2023 рр. Найбільш кризовим був 2022 рік, коли значення індексу впало до 0,33. Це є відображенням негативного впливу повномасштабної війни та супутніх макроекономічних шоків на галузь. При цьому у 2023 році індекс зріс до 0,73, що свідчить про поступове відновлення виробничої та інвестиційної активності навіть за умов воєнного стану. Множинна регресія підтвердила тісний взаємозв'язок між галузевою специфікою та макроумовами. Прискорення інфляції та девальвація національної валюти статистично асоціюються зі зниженням рівня діяльності хімічної промисловості, тоді як вищі прибутки та доходи економіки сприяють її підвищенню. Отже, результати дослідження свідчать про те, що забезпечення соціально-економічної стійкості хімічної промисловості в умовах війни вимагає комплексних зусиль, які поєднують заходи макрофінансової стабільності із заходами прямої підтримки галузі хімічної промисловості в цілому.

Можна стверджувати, що створення агрегованого галузевого індексу дало свій ефект та дозволило сформувавши цілісну картину того, як соціальні та економічні чинники впливають на ефективність функціонування підприємств у межах обраної галузі. Проте цього недостатньо для розуміння реального безпекового потенціалу кожного окремого суб'єкта господарювання. Внутрішні особливості здатні суттєво модифікувати силу впливу загальних закономірностей, а отже, зумовлюють необхідність переходу до аналізу на мікрорівні. Вважаємо за доцільне наголосити, що оцінювання соціально-економічної складової має завершуватися глибоким вивченням внутрішніх процесів конкретних підприємств хімічної промисловості. Зауважимо, що саме на цьому рівні можна виявити реальні управлінські практики, оцінити ефективність дій щодо забезпечення соціально-економічної безпеки та адаптації до сучасних загроз.

Отже, хоча аналіз на макрорівні за допомогою агрегованих показників є цінним, він не може повною мірою відобразити специфіку окремих підприємств. Зауважимо, що перехід на мікрорівень для оцінювання ефективності управління соціально-економічною безпекою конкретних підприємств хімічної промисловості є необхідним для розробки практичних рекомендацій. Кожне підприємство має унікальні характеристики, зокрема розмір, географічне розташування, технологічний рівень та управлінські практики, які впливають на його здатність протистояти сучасним загрозам. Поглиблений аналіз та оцінка на мікрорівні дозволяють виявити проблеми в управлінні соціально-економічною безпекою підприємства. Саме тому подальші дослідження будуть фокусуватися на мікрорівні оцінювання ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства.

2.3. Інтегральне оцінювання ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства

Як бачимо з результатів, отриманих у підрозділах 2.1 та 2.2, сучасні підприємства хімічної промисловості функціонують в умовах посилення загроз, що виникають під впливом гіпердинамічності змін зовнішнього середовища. Вони охоплюють як макроекономічні виклики, так і внутрішні управлінські суперечності. У таких умовах, на нашу думку, питання соціально-економічної безпеки підприємства набуває особливої актуальності, адже йдеться не лише про здатність адаптуватися до загроз, а й про ефективність дій керівництва у напрямі забезпечення стабільності функціонування. Слід зазначити, що традиційне управління, що ґрунтується на розрізненних економічних чи соціальних показниках, не дає повної картини, оскільки ігнорує складну взаємодію між структурними елементами внутрішніх процесів. Важливо оцінити той самий синергетичний ефект і побачити, наскільки ті чи інші управлінські рішення уможливають забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.

На нашу думку, ключовим питанням сьогодні є саме оцінювання ефективності управління, а не просто фіксація поточного рівня соціально-економічної безпеки підприємства. Слід зазначити, що підприємства, навіть за однакових зовнішніх умов, демонструють різні результати залежно від якості управлінських рішень, оперативності реагування, узгодженості між підрозділами та здатності до системної трансформації. При цьому може вирізнитися сам підхід до інформаційно-аналітичного забезпечення, що суттєво змістить рівень ефективності. У зв'язку з цим постає об'єктивна потреба в оцінюванні саме ефективності управління як динамічного процесу впливу на безпековий потенціал підприємства з урахуванням сучасних загроз. Такого роду оцінка не може бути адекватною без поєднання кількісних і якісних індикаторів. Кількісні показники відображають зовнішні результати, однак лише якісні чинники дають уявлення про внутрішні управлінські процеси. Зауважимо, що лише завдяки синергії цих двох груп індикаторів можна отримати цілісне уявлення про справжній стан соціально-економічної безпеки. Разом із цим, потрібні експерти та фахівці, залучення яких дозволить виявити найкращі групи індикаторів для оцінювання та шкалу вимірювання. Частина управлінських ефектів виявляється лише через поглиблене розуміння контексту, специфіки галузі або корпоративної структури тощо.

Експерти, які володіють спеціалізованими знаннями в галузі економіки, соціології, управління ризиками та знаються на специфіці конкретної галузі, є незамінними для інтерпретації складних даних і формування об'єктивних висновків. Вони здатні виявляти приховані взаємозв'язки між показниками, оцінювати вплив зовнішніх факторів, таких як регуляторні зміни чи суспільні очікування, і пропонувати практичні рекомендації для покращення управління. Отже, роль експертів є фундаментальною для забезпечення якості та практичної значущості оцінювання. Сформовано експертну групу з 50 осіб, до складу якої увійшли провідні економісти, управлінці з промислових підприємств, безпекознавці, фахівці з менеджменту, а також

науковці, які мають практичний досвід у дослідженні хімічної галузі. Основним інструментом взаємодії з експертами виступив метод Дельфі [201;206], що базується на послідовному анкетуванні з контролем зворотного зв'язку. У рамках цього методу було проведено два тури опитування, що дозволило виявити колективну думку експертів, уникнути домінування окремих осіб та досягти узгодженості в оцінках. У ході першого туру респондентів просили назвати перелік індикаторів, які, на їхню думку, є найбільш релевантними для оцінювання соціально-економічної безпеки підприємства. Другий тур був присвячений ранжуванню запропонованих індикаторів за ступенем важливості та визначенню їхньої вагомості за допомогою парних порівнянь. На основі узагальнення результатів експертного опитування було визначено остаточний перелік ключових індикаторів. Також експерти долучилися до формування інтерпретаційної шкали інтегральної оцінки (Додаток Д).

Метод інтегрального оцінювання є системним інструментом, що дозволяє звести множину різнорідних, багатоаспектних показників до єдиного узагальненого числового значення, яке дає змогу оцінити загальний рівень розвитку, потенціалу чи ефективності об'єкта [181;184]. Сутність методу полягає в тому, щоб шляхом нормалізації, зважування та математичної агрегації сформувати один інтегральний показник, який адекватно відображає зміст обраної категорії. Першим кроком у реалізації методу є нормалізація вихідних даних. Це необхідно, щоб усі показники були приведені до єдиного діапазону (зазвичай від 0 до 1), що дозволяє уникнути спотворення результатів через різні одиниці виміру [189]. Завершальним етапом є розрахунок інтегрального показника для кожного підприємства. Його головні переваги полягають у гнучкості, універсальності, придатності до візуалізації результатів, а також у можливості аналітичної інтерпретації з урахуванням галузевих особливостей (у нашому випадку, хімічної промисловості), саме завдяки поєднанню аналітичної глибини, доступності обчислень і широких можливостей застосування, метод інтегрального

оцінювання є найбільш релевантним у дослідженнях, що вимагають багатофакторного підходу до оцінки складних процесів або стану підприємства.

Метод інтегрального оцінювання неодноразово застосовувався в багатьох сучасних науково-практичних дослідженнях і показав свою ефективність. До прикладу, О. Силкін [148, с. 153] використав інтегральний показник, щоб оцінити рівень фінансової безпеки для промислових підприємств. І. Штангрет [177, с.116] застосовувала інтегральне оцінювання в контексті визначення рівня розвитку системи економічної безпеки активно діючих поліграфічних підприємств. Проте не лише безпека на мікрорівні є центральною увагою при використанні інтегрального показника. Наприклад, Д. Заверуха [48, с. 96] здійснив спробу застосувати інтегральний показник для визначення рівня готовності складових економічної безпеки України до Індустрії 4.0. Зауважимо, що у нашому дослідженні метод інтегрального оцінювання застосовується в контексті визначення ефективності не однієї, а одразу обох видів безпеки.

На нашу думку, для оцінювання хімічної промисловості доцільніше обирати великі підприємства, оскільки вони, як правило, мають ширший спектр продукції, вищу капіталізацію та суттєвий обсяг ринкової частки. Саме великі підприємства найчастіше формують загальні тренди галузі, впливають на експортно-імпорتنу політику, забезпечують більшу кількість робочих місць та мають вагомий соціально-економічний ефект для безпеки на всіх рівнях. Для практичного та більш наочного застосування запропонованого підходу до оцінювання ефективності управління соціально-економічною безпекою ми обрали три великі та діючі, на момент написання дисертаційної роботи, підприємства хімічної промисловості України:

1. ДП «Науково-виробниче об'єднання «Павлоградський хімічний завод». Є одним із провідних виробників вибухових речовин, а також промислової та побутової продукції цивільного призначення. При цьому входить до переліку підприємств, які мають стратегічне значення для

економіки й безпеки України. Демонструє найбільш стійкі фінансово-економічні результати. Позитивне значення коефіцієнта автономії все ж демонструє хоча б мінімальну здатність забезпечити зобов'язання власними ресурсами.

2. АТ «Одеський припортовий завод». Державне підприємство хімічної галузі України, один із найбільших виробників мінеральних добрив у державі. Спеціалізується на виробництві аміаку, карбаміду, рідкого азоту, діоксиду вуглецю і рідкого кисню, перевантаженні хімічної продукції. Катастрофічно низьке значення коефіцієнта автономії вказує на критичну залежність від позикових коштів і практично повну відсутність фінансової самостійності. Перевищення обсягу зобов'язань над власним капіталом ставить під сумнів здатність підприємства підтримувати довгострокову платоспроможність та успішно виконувати свої фінансові зобов'язання. У разі відсутності оперативних і стратегічних антикризових заходів існує висока ймовірність подальшої деградації фінансового стану підприємства.

3. АТ «Дніпроазот». Єдине підприємство в Україні з виробництва рідкого хлору, який застосовується для стерилізації питної води і очищення стічних вод. Підприємство є провідним постачальником мінеральних добрив (аміак, карбамід і аміачна вода), продуктів базової хімії (їдкого натрію і синтетичної соляної кислоти), гіпохлориду натрію, товарів народного споживання. Слід зазначити, що 2636 осіб персоналу забезпечують дохід у розмірі 1,4 млрд грн. Порівняно з кількістю працівників, це не настільки високий показник. При цьому підприємство не спроможне в повному обсязі покривати свої зобов'язання за рахунок власного капіталу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності обраних для оцінювання підприємств хімічної промисловості України

ДП «Науково-виробниче об'єднання «Павлоградський хімічний завод»		
Кількість персоналу, од.	Дохід, млрд грн	Коефіцієнт автономії
2287	28,9	0,21
АТ «Одеський припортовий завод»		
Кількість персоналу, од.	Дохід, млрд грн	Коефіцієнт автономії
1607	2,1	-108,7
АТ «Дніпроазот»		
Кількість персоналу, од.	Дохід, млрд грн	Коефіцієнт автономії
2636	1,4	-0.05

Сформовано автором за даними джерел: [36;37;6;5;4;3]

Як було зазначено вище, шкала оцінювання становитиме від 0 до 1. Разом із експертами ми визначили три рівні: неефективне управління; допустимий рівень управління; бажаний рівень ефективності управління (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Метрика оцінювання ефективності управління соціально-економічною
безпекою підприємства

Межі значення показника	Характеристика і зміст
0-0.35	<p style="text-align: center;">Неефективне управління</p> <p>Свідчить про критичну нестачу потужностей для наявного управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки на підприємстві. Управлінські рішення приймаються несистемно, відсутні чіткі процедури реагування на внутрішні та зовнішні загрози</p>
0.36-0.65	<p style="text-align: center;">Допустимий рівень управління</p> <p>Управлінський механізм здебільшого справляється із базовими потребами суб'єктів соціально-економічної безпеки підприємства. Основні управлінські процеси відбуваються з певною регулярністю, проте існують прогалини у реалізації комплексних стратегій або в інтеграції окремих підсистем</p>
0.66-1	<p style="text-align: center;">Бажаний рівень ефективності управління</p> <p>Характеризується цілісною, стратегічно злагодженою системою управління, що забезпечує безпековий соціально-економічний розвиток підприємства. Підприємство демонструє здатність не лише протидіяти загрозам, а й використовувати зміни як можливості для безпекового розвитку</p>

Сформовано автором за результатами експертного аналізу

Наступним кроком стало виокремлення ключових індикаторів, за якими і буде здійснюватися інтегральне оцінювання ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства. Тут ми матимемо поділ на дві рівноцінні за вагою групи: економічна складова (0.5) та соціальна (0.5). Кожна група має по чотири ключові індикатори, кожний із яких має свою рівноцінну вагову частку.

1. Економічна складова:

1.1. Результативність дій суб'єктів безпеки. Відображає фактичні результати функціонування внутрішніх підрозділів і відповідальних осіб, що забезпечують безпеку на підприємстві. Йдеться не лише про здатність виявляти й нейтралізувати загрози, але й про ефективність у реалізації профілактичних заходів, моніторингу ризиків і втілення управлінських рішень.

1.2. Рівень фінансово-економічної компетентності суб'єктів безпеки. Дозволяє оцінити, наскільки добре суб'єкти безпеки розуміють економіку підприємства й уникають нераціональних витрат.

1.3. Ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення. Характеризує спроможність підприємства здійснювати збір, обробку, аналіз і використання даних для прийняття управлінських рішень.

1.4. Рівень економічної обґрунтованості управлінських рішень. Оцінює, наскільки ухвалені рішення з питань соціально-економічної безпеки спираються на економічний аналіз, прогнозування та раціональне ресурсне планування.

2. Соціальна складова:

2.1. Система мотивації до активізації суб'єктів безпеки. Йдеться про матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання, включаючи бонуси, премії, кар'єрне зростання, визнання тощо. Сильна мотиваційна система підвищує ініціативність, відповідальність та залученість працівників до реалізації наявного управлінського механізму.

2.2. Рівень соціального захисту менеджерів, персоналу. Враховує наявність пакетів страхування, медичного обслуговування, можливості професійного навчання та стабільність виплати заробітної плати. Чим вищий рівень соціального захисту, тим менша ймовірність внутрішніх конфліктів і відтоку кадрів. А отже, тим менший рівень ймовірності появи нових внутрішніх загроз.

2.3. Соціальна згуртованість в діях суб'єктів безпеки. Дозволяє визначити поточний стан та рівень безпосередньої взаємодії, довіри, спільної відповідальності та наявності злагодженості між відділами й працівниками. Низька згуртованість зазвичай означає фрагментарність у діях, дублювання функцій або конфлікти інтересів, і як наслідок, руйнування внутрішніх процесів на підприємстві.

2.4. Рівень взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки. Оцінює рівень партнерських зв'язків і відкритості до взаємодії. Високий показник свідчить

про здатність підприємства інтегруватися в зовнішню безпекову інфраструктуру, оперативно обмінюватися інформацією та адаптуватися до зовнішніх змін (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Згрупований перелік індикаторів для оцінювання ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства

Інтегральний показник ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства (1)			
<i>Економічна складова (0.5)</i>			
Результативність дій суб'єктів безпеки (0.25)	Рівень фінансово-економічної компетентності суб'єктів безпеки (0.25)	Ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення (0.25)	Рівень економічної обґрунтованості управлінських рішень (0.25)
<i>Соціальна складова (0.5)</i>			
Система мотивації до активізації суб'єктів безпеки (0.25)	Рівень соціального захисту менеджерів, персоналу (0.25)	Соціальна згуртованість у діях суб'єктів безпеки (0.25)	Рівень взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки (0.25)

Сформовано автором

Отже, проаналізуємо отримані результати за кожним із підприємств та загальний інтегральний показник. Фінансові показники ДП «Науково-виробниче об'єднання «Павлоградський хімічний завод» стрімко зросли; це відображають й отримані бали за визначеними індикаторами. Зокрема, висока рентабельність продукції та збільшення обігових коштів свідчать про високий рівень економічної компетентності. Наявна інформація не фіксує серйозних збитків чи кризових ситуацій. Отже, результативність дій суб'єктів безпеки та ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення також можна вважати відносно високими. Щодо соціальної складової, то слід відзначити, що підприємство збільшило чисельність персоналу. Це свідчить про високий рівень мобілізації ресурсів та мотивації: підприємство утримувало робочі місця та навіть розширювало штат (попри війну). Виплати заробітної плати та соціальні гарантії зберігалися на високому рівні, тому

бали за соціальний захист персоналу та згуртованість колективу також оцінені високо (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати інтегрального оцінювання за економічною і соціальною складовими ДП «Науково-виробниче об'єднання «Павлоградський хімічний завод»

Індикатори	2021	2022	2023	2024
Економічна складова (0.5)	0.29	0.33	0.39	0.44
Результативність дій суб'єктів безпеки (0.25)	0.15	0.18	0.20	0.23
Рівень фінансово-економічної компетентності (0.25)	0.12	0.15	0.2	0.23
Ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення (0.25)	0.15	0.15	0.18	0.2
Рівень економічної обґрунтованості управлінських рішень (0.25)	0.15	0.18	0.2	0.23
Соціальна складова (0.5)	0.34	0.36	0.38	0.43
Система мотивації до активізації суб'єктів безпеки (0.25)	0.18	0.18	0.2	0.23
Рівень соціального захисту менеджерів, персоналу (0.25)	0.18	0.18	0.18	0.2
Соціальна згуртованість у діях суб'єктів безпеки (0.25)	0.18	0.2	0.2	0.23
Рівень взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки (0.25)	0.15	0.18	0.18	0.2

Сформовано автором із врахуванням вагових значень

У випадку АТ «Одеський припортовий завод» повномасштабна війна спричинила суттєві проблеми із виробництвом. За період 2022–2024 років заводу було завдано мільярдних збитків. Це зумовило дуже низькі оцінки за економічними індикаторами. Зокрема, рівень фінансово-економічної компетентності і економічної обґрунтованості рішень оцінено надзвичайно низько. Адже підприємство не генерує прибутку, мало можливостей для планування інвестицій. Корупційні скандали навколо АТ «Одеський припортовий завод» також дали свій ефект. Ідеться, зокрема, про звільнення керівництва, яке постійно виписувало собі премії, що також свідчить про

проблемні управлінські рішення. У результаті інтегральні оцінки економічної складової є надзвичайно низькими.

Щодо соціальної складової, тут АТ «Одеський припортовий завод» також показує суттєве погіршення. До війни штат налічував близько 2932 співробітників (2021), але за 2022–2024 цей показник знизився. Робітників відправляли на неповні ставки (тритижневий робочий тиждень з урізаною зарплатою), тому система мотивації та соціальний захист у 2022–2024 рр. отримують низькі бали. Соціальна згуртованість є теж низькою через невизначеність майбутнього (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Результати інтегрального оцінювання за економічною й соціальною складовими АТ «Одеський припортовий завод»

Індикатори	2021	2022	2023	2024
Економічна складова (0.5)	0.29	0.12	0.12	0.16
Результативність дій суб'єктів безпеки (0.25)	0.15	0.05	0.08	0.1
Рівень фінансово-економічної компетентності (0.25)	0.16	0.05	0.05	0.08
Ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення (0.25)	0.15	0.08	0.08	0.09
Рівень економічної обґрунтованості управлінських рішень (0.25)	0.15	0.05	0.05	0.08
Соціальна складова (0.5)	0.29	0.24	0.23	0.23
Система мотивації до активізації суб'єктів безпеки (0.25)	0.15	0.11	0.1	0.1
Рівень соціального захисту менеджерів, персоналу (0.25)	0.15	0.12	0.12	0.12
Соціальна згуртованість у діях суб'єктів безпеки (0.25)	0.12	0.1	0.1	0.1
Рівень взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки (0.25)	0.12	0.13	0.12	0.12

Сформовано автором із врахуванням вагових значень

АТ «Дніпроазот» за час війни відносно стабільно працювало у штатному режимі. Це своєю чергою уможливило підтримання певної економічної стійкості. У 2024 році компанія вже вийшла у прибуток після тривалих збитків 2021–2023 рр. Такого роду фінансовий результат вказує на середньо-високу оцінку для індикаторів фінансово-економічної компетентності та обґрунтованості рішень. Інформаційно-аналітичне забезпечення АТ «Дніпроазот» також можна вважати достатньо дієвим, оскільки підприємство своєчасно адаптувалося до викликів. У соціальному плані підприємство також показало відносну стійкість. Штат АТ «Дніпроазот» залишався практично незмінним. При цьому персонал продовжував виконувати важливу роботу навіть під час повітряних тривог. Отже, це відображає середньо-високий рівень мотивації та соціального захисту персоналу. Соціальна згуртованість також високого рівня (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результати інтегрального оцінювання за економічною й соціальною складовими АТ «Дніпроазот»

Індикатори	2021	2022	2023	2024
Економічна складова (0.5)	0.25	0.25	0.3	0.2
Результативність дій суб'єктів безпеки (0.25)	0.12	0.15	0.18	0.2
Рівень фінансово-економічної компетентності (0.25)	0.12	0.1	0.12	0.18
Ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення (0.25)	0.13	0.12	0.15	0.2
Рівень економічної обґрунтованості управлінських рішень (0.25)	0.12	0.12	0.15	0.36
Соціальна складова (0.5)	0.33	0.34	0.34	0.36
Система мотивації до активізації суб'єктів безпеки (0.25)	0.18	0.18	0.19	0.2
Рівень соціального захисту менеджерів, персоналу (0.25)	0.15	0.18	0.18	0.18
Соціальна згуртованість у діях суб'єктів безпеки (0.25)	0.18	0.19	0.18	0.2
Рівень взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки (0.25)	0.15	0.15	0.15	0.16

Сформовано автором із врахуванням вагових значень

Переходячи безпосередньо до загального інтегрального показника ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства, слід відмітити ДП «Науково-виробниче об'єднання «Павлоградський хімічний завод», який продемонстрував найвище значення за шкалою – Бажаний рівень ефективності. Це обумовлено значним ростом виробництва та доходів у воєнний час. Високі оцінки підприємство отримало за економічними показниками та соціальним забезпеченням персоналу. Таким чином, саме високі фінансові результати, збільшення штату та стратегічна роль у військовій економіці дозволили підприємству набрати такий високий бал інтегрального показника ефективності управління соціально-економічною безпекою.

Натомість АТ «Одеський припортовий завод» зазнав різкого падіння ефективності, оскільки наслідки повномасштабного збройного вторгнення були вкрай суттєвими. Усі економічні індикатори АТ «Одеський припортовий завод» отримали низькі бали, а соціальні показники постраждали через скорочення працівників і призупинення виробництва. АТ «Дніпроазот» зберігало стабільність у 2022–2024 роках: його інтегральний індекс зріс і тепер теж виходить за допустиму межу, що пов'язано з виходом на прибутковість і безперебійною роботою. Таким чином, динаміка індексів кожного підприємства чітко відображає вплив зовнішніх факторів, що лише підтверджує важливість та вагомість отриманих у підрозділі 2.2 нашого дисертаційного дослідження результатів (рис. 2.11).

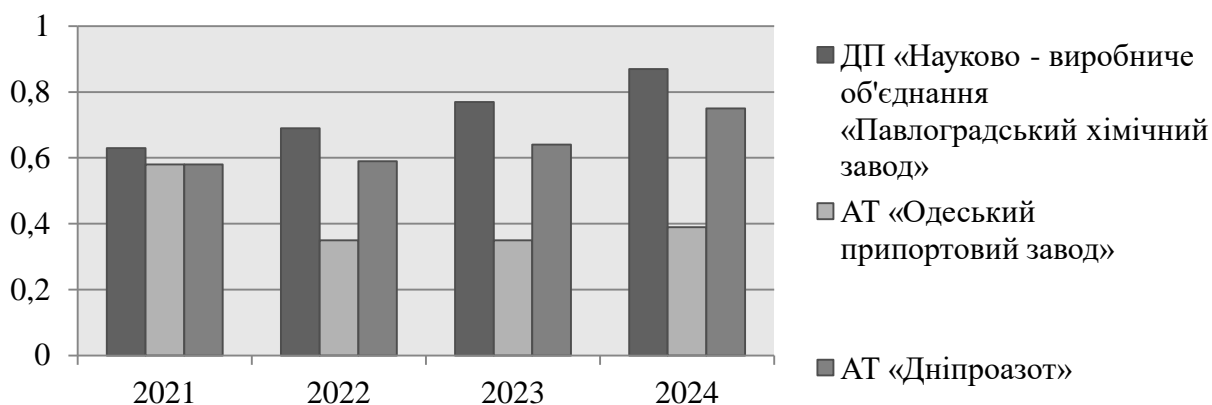


Рис. 2.11. Інтегральний показник ефективності управління соціально-економічною безпекою за обраними підприємствами

Сформовано автором

Так, отримані нами результати дозволяють говорити про послідовно вибудовану систему інтегрального оцінювання ефективності управління соціально-економічною безпекою на прикладі трьох підприємств хімічної промисловості. Для інтерпретації отриманих результатів сформуємо відповідну узагальнену таблицю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Узагальнення за результатами оцінювання ефективності управління соціально-економічною безпекою

Підприємство	Рівень за шкалою (траєкторія 2021–2024)	Економічна складова: головні висновки	Соціальна складова: головні висновки	Сильні сторони	Критичні вузли
ДП «Науково-виробниче об'єднання «Павлоградський хімічний завод»	Бажаний рівень ефективності. Послідовне зростання економічної складової	Висока рентабельність і зростання оборотного капіталу підтримують надійність управлінських рішень. Наявність позитивного коефіцієнта автономії свідчить про базову фінансову самостійність	Розширення штату навіть в умовах війни, збереження виплат і гарантій	Стратегічна роль у військовій економіці; масштаб виробництва	Потенційна залежність від зовнішніх шоків постачання та інфраструктурних ризиків; потреба у безперервній модернізації засобів аналізу загроз; контроль структури капіталу для зростання коефіцієнта автономії
АТ «Одеський припортовий завод»	Неефективне управління. Економічна складова падає	Критично низька фінансова самостійність і збитковість	Скорочення зайнятості з довоєнного рівня, переведення на неповні ставки, невизначеність і демотивація персоналу	Виробнича спеціалізація та логістичні можливості перевалки хімічної продукції	Надвисока боргова залежність; управлінські збої та репутаційні втрати; ризики втрати персоналу через відтік кадрів; операційні простой
АТ «Дніпроазот»	На межі між допустимим і бажаним рівнями за низкою напрямів. Соціальна складова зростає	Поновлення прибутковості підвищує оцінку фінансово-економічної компетентності	Стабільний штат, висока дисципліна безпеки праці, мотивація персоналу на тлі повітряних тривог	Операційна витривалість у кризові періоди	Ризики збою ланцюгів постачання та енергетичні шоки; потреба в подальшому зміцненні структури капіталу; підтримання високого рівня аналітичної функції для запобігання прибутковим коливанням

Сформовано автором

Підсумовуючи, вважаємо за доцільне наголосити, що інтегральне оцінювання є необхідним інструментом для синтезу багатовимірної інформації у зручну для сприйняття й використання управлінську форму. На нашу думку, лише через узагальнення показників у єдиний інтегральний індекс можна забезпечити системний підхід до аналізу безпекового потенціалу підприємства. Зауважимо, що в умовах множинності сучасних загроз та зростаючої конкуренції саме такий підхід дозволяє підприємствам не лише виживати, а й формувати довготривалу модель розвитку в межах соціально-економічної стабільності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Проведено соціально-економічний аналіз безпекової діяльності підприємств під впливом сучасних загроз. Обґрунтовано, що саме 2022 рік став переломним. Повномасштабне військове вторгнення російської федерації спричинило різке скорочення персоналу на хімічних підприємствах. Галузь втратила близько 20 % працівників за рік. Війна спричинила фізичне руйнування виробничих об'єктів, евакуацію підприємств та масове переміщення населення, включно з кадрами галузі, за кордон чи в більш безпечні області нашої країни. Встановлено, що внаслідок повномасштабного збройного вторгнення в Україну хімічна промисловість набуває особливого значення як важлива складова критичної інфраструктури. Було встановлено, що сучасні загрози воєнного характеру суттєво підірвали платоспроможний попит всередині країни. У результаті аналізу сформовано модель змін в економічній та соціальній складових діяльності підприємств хімічної промисловості України за останні п'ять років.

2. Запропоновано підхід до оцінювання впливу основних факторів на ключові соціально-економічні показники діяльності підприємств. Це дозволило побачити, наскільки ті чи інші макропоказники впливають позитивно/негативно на галузь хімічної промисловості в цілому. Результати

дослідження підтверджують, що соціально-економічна безпека визначається не лише внутрішніми процесами, а й ширшим макрополем. Доведено, що створення агрегованого галузевого індексу дало свій ефект та дозволило сформуванню цілісної картини того, як соціальні та економічні чинники впливають на ефективність функціонування підприємств у межах обраної галузі.

3. Проведено оцінювання ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства. Методологія спирається на шкалу від нуля до одиниці з трьома інтервалами інтерпретації (неефективне, допустиме та бажаний рівень), а також на дві рівноважні групи індикаторів – економічну та соціальну по чотири показники у кожній. Визначена метрика оцінювання уможливила практичне застосування запропонованого підходу на діючих підприємствах та дозволила встановити рівень ефективності управління соціально-економічною безпекою на них. Отримані результати дали змогу прослідкувати зміни в соціальній та економічній складових для обраних підприємств хімічної промисловості, виявити їх слабкі та сильні сторони наявних управлінських механізмів. Усе це дозволило вибудувати послідовний процес інтегрального оцінювання ефективності управління соціально-економічною безпекою на прикладі трьох підприємств хімічної промисловості.

Основні наукові результати опубліковано в працях: [73;194;94;97]

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПЛИВУ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ

3.1. Формування механізму інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз

Як уже було обґрунтовано у другому розділі цього дисертаційного дослідження, сучасні українські підприємства (особливо хімічної промисловості) функціонують у дуже нестабільному зовнішньому середовищі, що зумовлено різними чинниками, основним з яких є воєнні дії, які підвищують рівень динамічності змін. За таких умов важливою є гнучкість управлінського механізму, що дозволить своєчасно забезпечити високий рівень соціально-економічної безпеки підприємства і мінімізувати негативний вплив сучасних загроз.

Постійна динамічність зовнішнього середовища спричиняє нові загрози й посилює вже існуючі, що вимагає належної уваги для забезпечення функціонування українських підприємств. Перелік загроз, на який нині орієнтуються дослідники і практики, не є вичерпним, адже з кожним днем воєнних дій кількість цих загроз лише зростає. За таких умов виживають і розвиваються лише ті відкриті соціально-економічні системи, які мають надзвичайно гнучкий управлінський механізм. Така гнучкість потребує оперативної, достовірної, цілісної, повної та доцільної інформації про всі зміни зовнішнього середовища й внутрішні процеси підприємства, щоб вживати раціональних управлінських заходів у системі забезпечення соціально-економічної безпеки. Сьогодні дії суб'єктів соціально-економічної безпеки підприємств України не можуть бути ефективними без належного

інформаційно-аналітичного забезпечення, що актуалізує пошук нових шляхів удосконалення цього процесу із врахуванням сучасних реалій.

Слід зазначити, що значна кількість чинників і явищ впливає на формування інформаційних потреб суб'єктів соціально-економічної безпеки підприємства. Виділимо такі:

1. Фактор зростання темпів інформатизації. Діяльність сучасних соціально-економічних систем постійно піддається впливу інформатизації та цифровізації. Інформація досягла піку доступності, і тепер кожна людина може отримати будь-які відомості й дані про все, що їй потрібно. Задоволення поточних інформаційних потреб стало зручним завдяки розширенню джерел даних.

2. Фактор цифровізації і нових діджиталізованих трансформацій. Сучасні бізнес-структури змінюються, і причиною цього, у першу чергу, є поступовий перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0. Кіберфізичні системи, що використовують у розширенні бізнесу, не досягли рівня нової революції, проте вже перевищують стандарти Індустрії 4.0.

3. Рольова вагомість інформації. Зазначимо, що роль інформації вже трансформувалася із засобу досягнення цілі в ресурс задоволення потреб суб'єктів соціально-економічної безпеки. За своєю сутністю інформація і все, що з нею безпосередньо пов'язане, становить нелімітовані ресурси для уможливлення ефективного використання інших ресурсів, таких як фінансово-матеріальні, людські тощо.

4. Динамічність зовнішнього середовища. Саме постійна зміна середовища функціонування відкритих соціально-економічних систем не дозволяє реалізовувати управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки на такому рівні, при якому досягається стабільність. Обсяги інформації збільшуються і змінюються, із надлишків створюється так званий «шум», що негативно позначається на управлінських рішеннях.

Поряд із цим, забезпечення соціально-економічної безпеки вимагає виконання значної кількості задач у частині реалізації управлінського механізму (рис. 3.1).

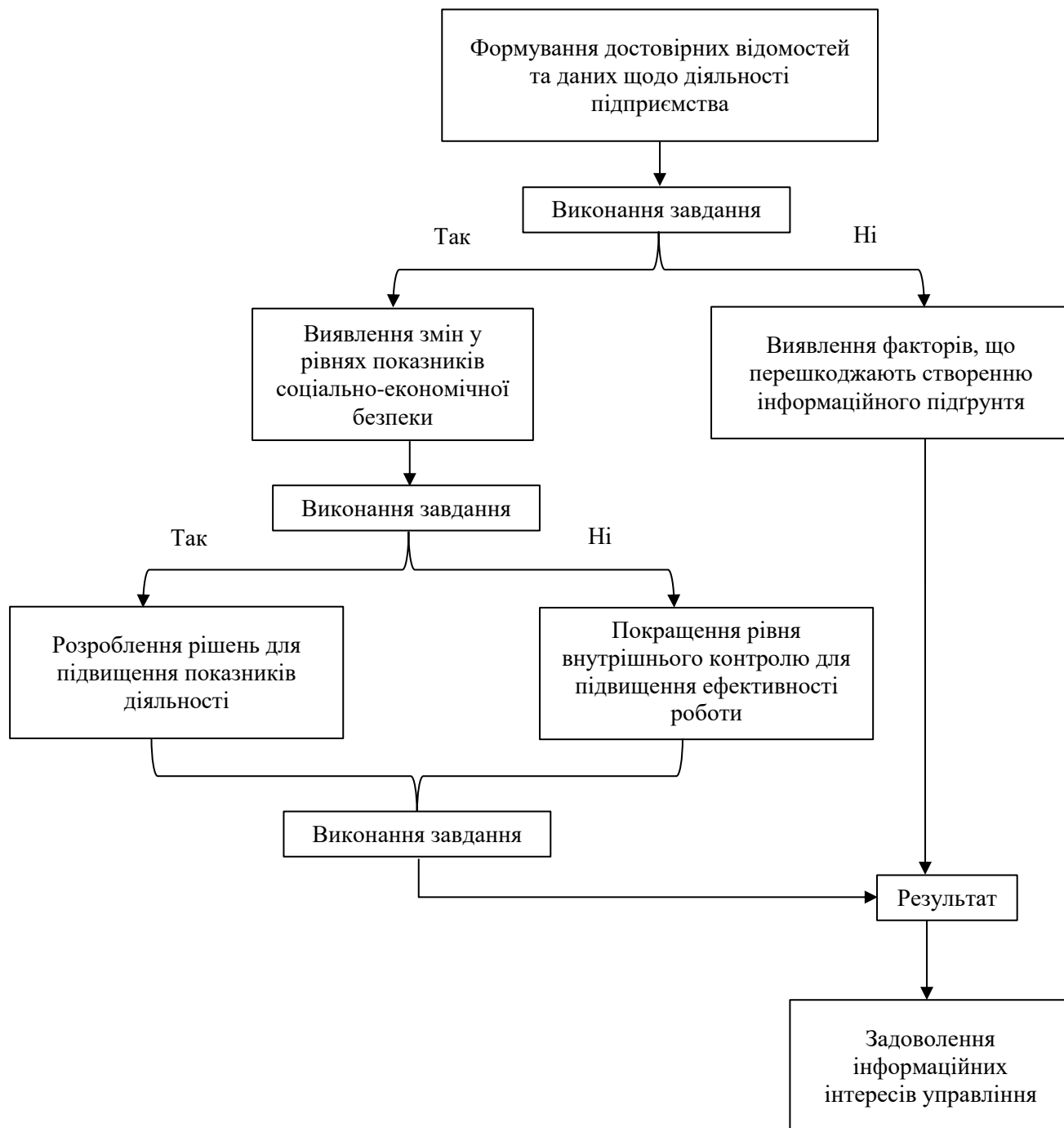


Рис. 3.1. Послідовна схема виконання основних інформаційних задач управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз

Сформовано автором

Довівши важливість інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз, слід охарактеризувати сутність підходів до його трактування, що сприятиме побудові відповідного механізму.

Як слушно відмічає С. Шинкар [172, с. 593], обліково-аналітичне забезпечення – це передусім внутрішня інформація, яка відповідає встановленим критеріям та використовується для задоволення інформаційних потреб у сфері економічної безпеки. Проте використання відомостей і даних лише внутрішнього середовища не сприятиме ефективному забезпеченню соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз.

На нашу думку, найбільш чітко сутність аналітичного забезпечення в цілому розкриває Л. Гнилицька [25, с. 52], стверджуючи, що інформація аналітичного характеру – це ядро всього інформаційного забезпечення системи управління, що враховує всі господарські процеси підприємства.

Сутність аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки ми бачимо передусім у тому, що це процес забезпечення, який полягає у формуванні, опрацюванні й убезпеченні управлінських відомостей і даних, необхідних для активних дій її суб'єктів в умовах протидії негативному впливу сучасних загроз. Облікові й аналітичні відомості та дані залишаються основою інформаційного підґрунтя управлінських рішень і тому повинні бути частиною сучасного управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки. При цьому основу такого роду забезпечення повинні складати такі системи, як: обліку (облікова діяльність щодо всіх господарських операцій підприємства); аудиту (перевірки і характеристики соціально-економічної доцільності операцій); аналізу (аналітична робота за основними соціально-економічними показниками та прогнозування впливу сучасних загроз).

У контексті формування дієвого аналітичного забезпечення особливу увагу слід приділяти інтеграції зазначених систем в єдиний координаційний

контур управління. Це передбачає не лише їхню паралельну дію, а й взаємозв'язок, за якого облікові дані слугують базою для аудиту, результати якого, своєю чергою, стають основою для глибокого аналізу та прогнозування. Такий підхід дозволяє забезпечити своєчасне виявлення ризиків і загроз, визначення напрямів їх ескалації, а також оперативне реагування через управлінські дії, що ґрунтуються на перевірених та актуальній інформації. Слід наголосити, що ефективне аналітичне забезпечення соціально-економічної безпеки потребує не лише внутрішніх зусиль підприємства, але й адаптації до зовнішнього середовища. Так, це мусить охоплювати моніторинг змін у законодавстві, ринкових умовах, макроекономічних тенденціях. У результаті, система повинна бути достатньо гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни, й водночас достатньо стійкою, щоб витримувати короткострокові коливання. У цьому контексті роль цифрових технологій, автоматизованих платформ збору та обробки інформації, програм прогнозувальної аналітики лише зростає.

Вважаємо, що сучасне аналітичне забезпечення повинно не тільки акумулювати та структурувати дані, але й активно перетворювати їх у знання, тобто в інструмент для стратегічного передбачення та управлінського впливу. Важливим є також дотримання принципів цілісності, конфіденційності та актуальності даних, адже саме ці характеристики визначають якість управлінських рішень в умовах постійного тиску зовнішніх загроз.

Зауважимо, що саме ці три системи й формують серцевинну основу будь-якого аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз (рис. 3.2).

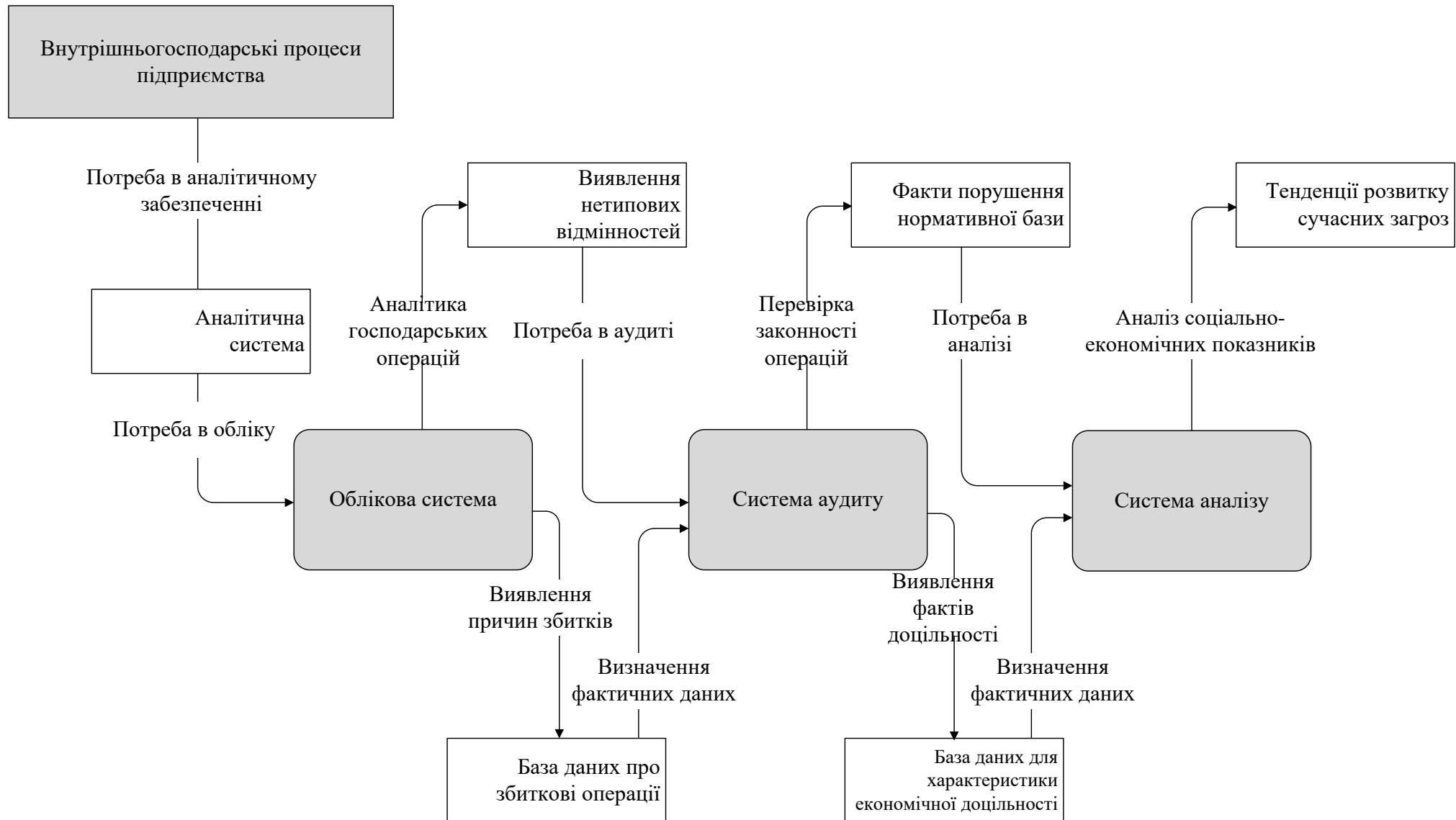


Рис. 3.2. Модель аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз

Сформовано автором

Л. Костирко [76, с. 552] трактує інформаційне забезпечення як конкретний обсяг інформації, що сприяє зниженню рівня невизначеності тієї чи іншої системи. Зважаючи на те, що сучасні загрози пов'язують із явищем невизначеності, особливо в умовах їх постійних змін, можна стверджувати, що саме інформаційне забезпечення сьогодні сприяє ефективній протидії їм.

Інформаційне забезпечення націлене на діагностування всього процесу управління фінансовою безпекою. Таке твердження певною мірою є справедливим, проте, на нашу думку, сьогодні інформаційне забезпечення має набагато ширше рольове призначення в контексті забезпечення тієї чи іншої безпеки відкритих соціально-економічних систем [104, с. 292; 105-106].

Можна стверджувати, що інформаційне забезпечення соціально-економічної безпеки – це процес підтримання активності основних суб'єктів, що формують і реалізують управлінський механізм, з метою протидії сучасним загрозам.

При цьому інформаційне забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства повинно передбачати виконання ряду основних завдань:

- а) отримання інформації для подальшого скерування суб'єктами для уможливлення їхньої діяльності щодо протидії загрозам;
- б) перетворення інформації в персоналізоване задоволення основних потреб у забезпеченні соціально-економічної безпеки підприємства;
- в) відстеження будь-яких змін у середовищі функціонування підприємства, прийнятих в ньому управлінських рішень та трансформації негативного впливу сучасних загроз.

Перелік виділених нами завдань не є вичерпним, проте сутність полягає в тому, щоб сформувати інформаційний потік таким чином, щоб уможливити забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз на високому рівні. Для цього повинні формуватися бази даних, які будуть використовуватися відповідно до призначення (рис. 3.3).

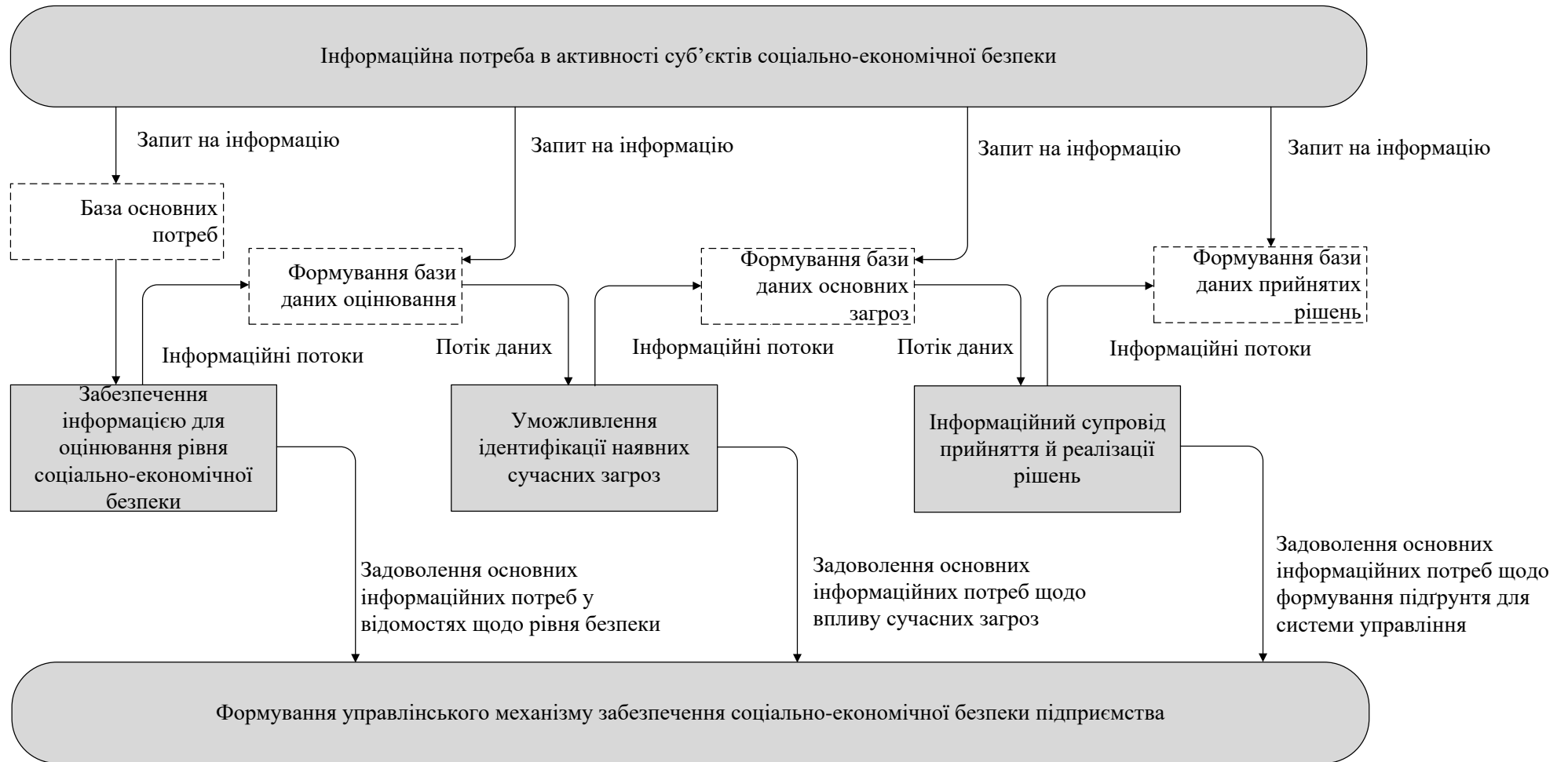


Рис. 3.3. Схема інформаційного потоку даних щодо забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз

Сформовано автором

Необхідно розуміти, що інформацію класифікують по-різному. Проте у нашому дослідженні є доцільним виділяти зовнішню і внутрішню складові. Як слушно зазначає Т. Гоголь [26, с. 39], інформаційно-аналітичне забезпечення – це дві складові одного процесу: обліково-аналітичне забезпечення й інформаційно-довідкове. Слід визначити позицію кожної із них в інформаційно-аналітичному забезпеченні соціально-економічної безпеки підприємства в умовах протидії сучасним загрозам (рис. 3.4).

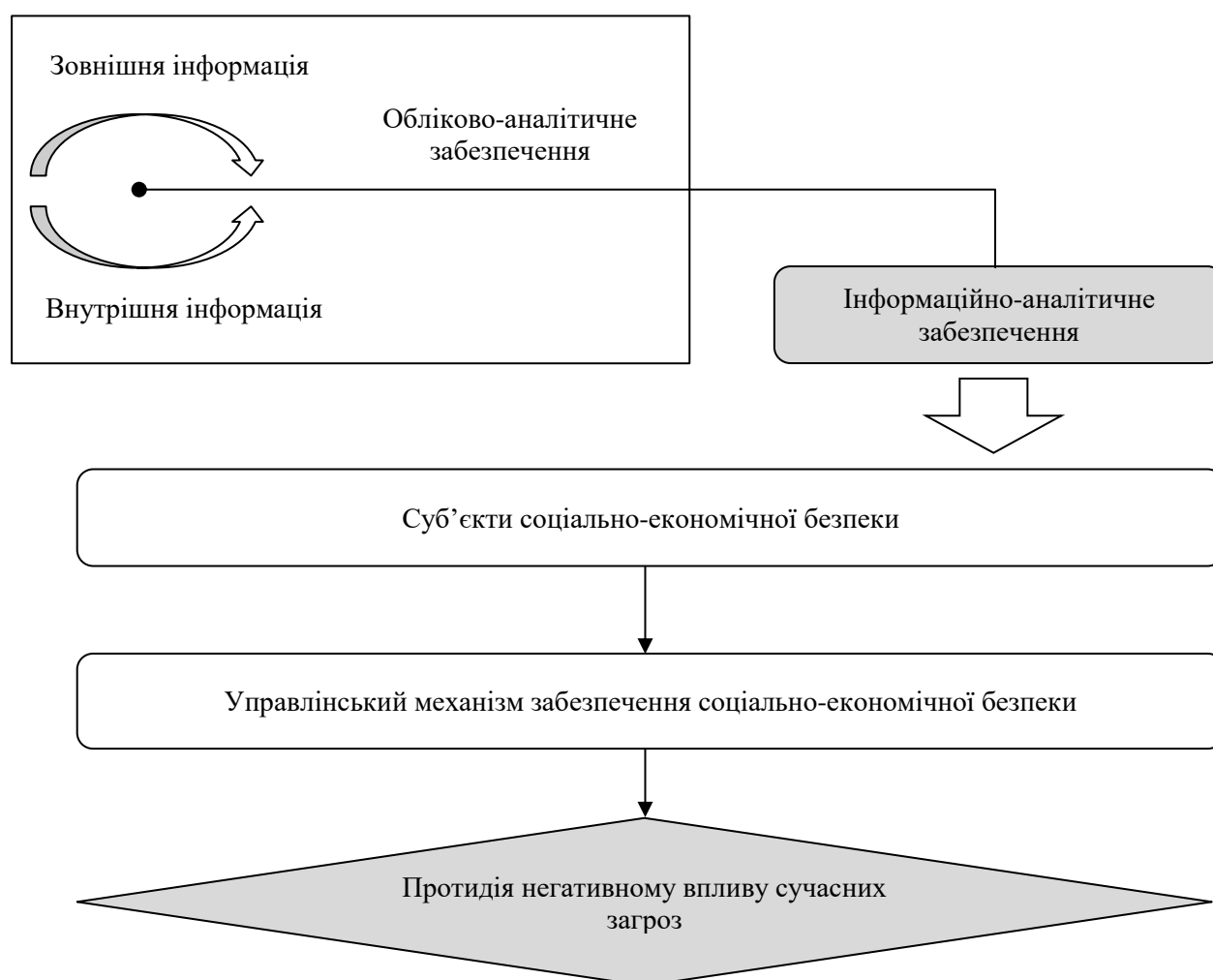


Рис. 3.4. Базові основи інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах протидії сучасним загрозам

Сформовано автором

На нашу думку, ігнорування хоча б однієї із складових інформаційно-аналітичного забезпечення може стати причиною провальних дій суб'єктів

соціально-економічної безпеки й призвести до проблем безпекового характеру для всього підприємства. Вважаємо, що інформаційно-аналітичне забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства – це нелімітований ресурс, що задовольняє інформаційні потреби в активності суб'єктів соціально-економічної безпеки, що реалізують управлінський механізм протидії негативному впливу загроз. Можна стверджувати, що такого роду ресурс має не лише інформаційну, але й управлінсько-стратегічну цінність, оскільки забезпечує можливість формування не лише реактивної, а й проактивної позиції підприємства у сфері безпеки. Саме через інформаційне поле відбувається циркуляція ключових управлінських сигналів, які забезпечують цілісність управлінської системи в умовах тиску зовнішніх і внутрішніх викликів. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення виступає не лише ресурсом, але й інфраструктурною платформою взаємодії всіх суб'єктів управління безпекою на підприємстві. Особливу увагу слід приділяти якісному наповненню такого ресурсу. Йдеться не лише про обсяг даних, а про їхню релевантність, достовірність, аналітичну глибину та здатність до оперативної інтерпретації. У цьому контексті на перший план виходить необхідність створення на підприємстві внутрішніх стандартів щодо обробки інформації, методик аналітичної оцінки ризиків і прозорих процедур використання аналітичних продуктів в управлінській діяльності.

При цьому слід розуміти і місце інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства у формуванні й реалізації управлінського механізму. Ігнорування цього моменту в більшості наукових досліджень, на нашу думку, є хибним, оскільки сучасні умови демонструють, наскільки важливим є фактор правильного управлінського рішення в забезпеченні соціально-економічної безпеки підприємства (рис. 3.5).

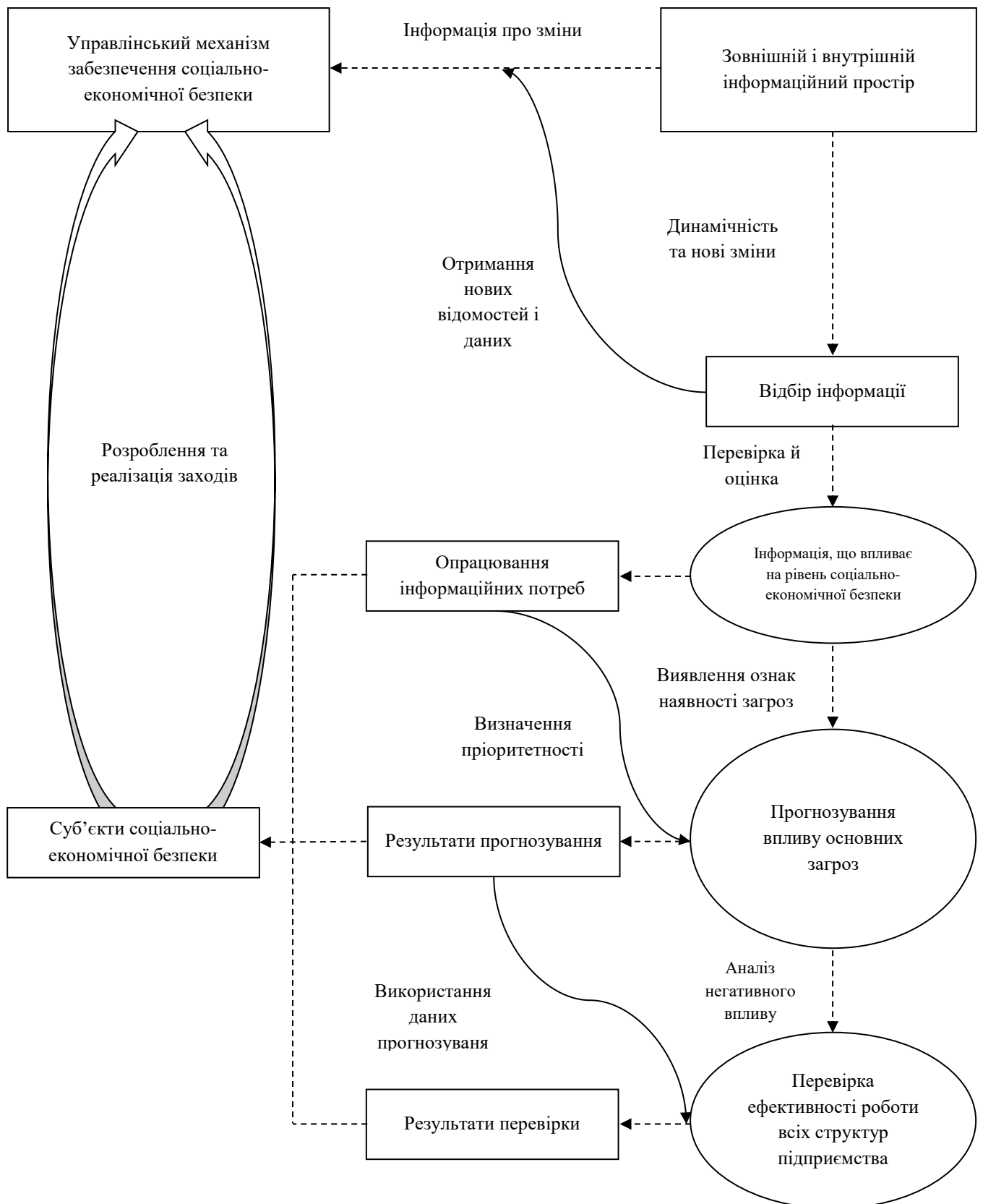


Рис. 3.5. Модель інформаційно-аналітичної підтримки в реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства

Сформовано автором

Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства залежить від технології, яку при цьому застосовують. Технологію формування інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства схематично представлено на рис. 3.6.

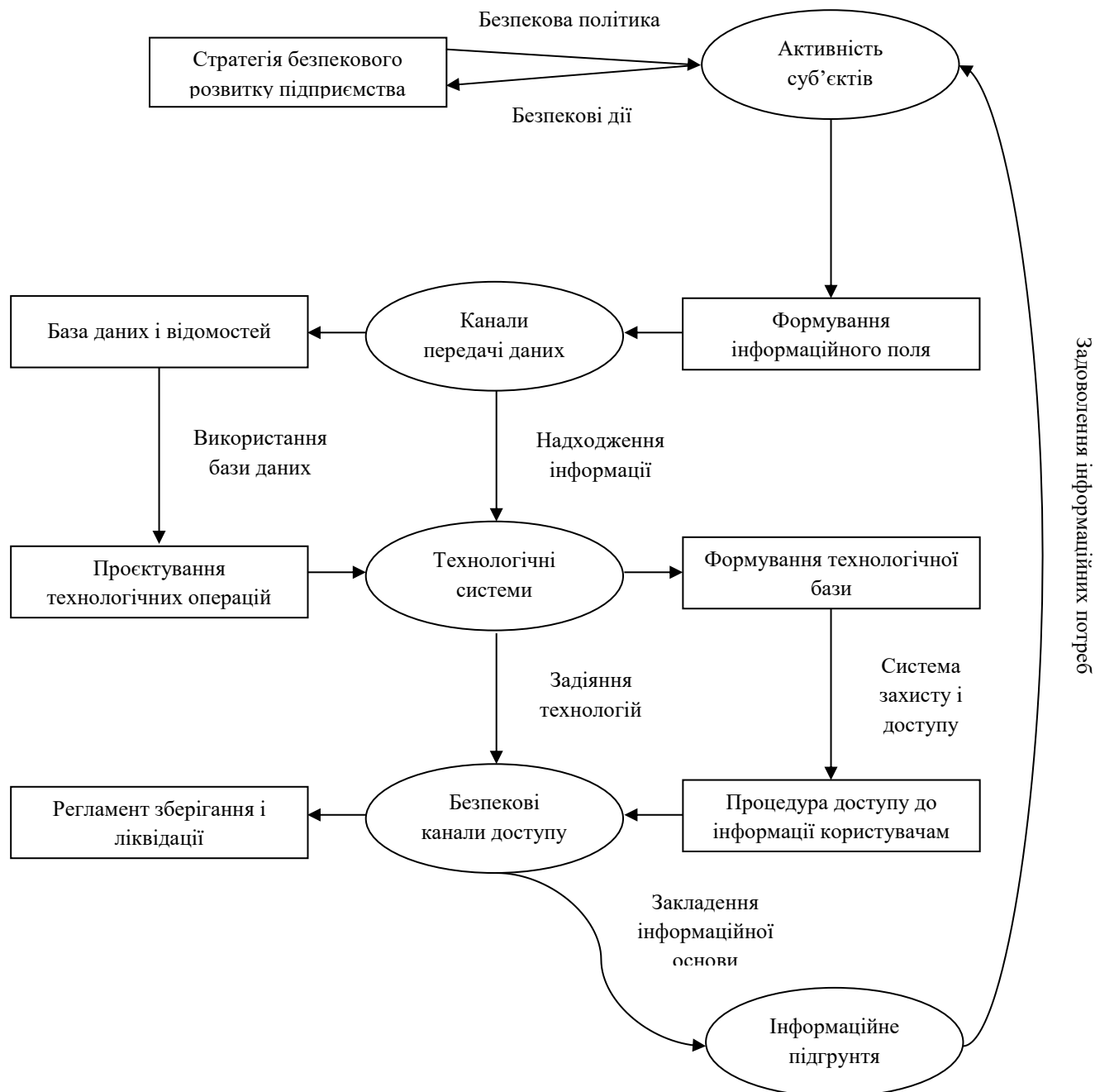


Рис. 3.6. Схема технології формування інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз

Сформовано автором

Слід наголосити, що важливе місце в інформаційно-аналітичному забезпеченні відводиться процедурі доступу до тих чи інших відомостей і даних. У розрізі безпеки це відіграє особливу роль і має здійснюватися на основі ключових положень. Процедура надання інформації щодо забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства повинна передбачати таке:

- положення про доступ окремих осіб, які відповідають за забезпечення соціально-економічної безпеки або ж здійснюють діяльність із протидії сучасним загрозам в рамках неї;

- положення про використання інформації й поводження із нею, що описують подальші дії, які можна вчинити з отриманими відомостями й даними в розрізі реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.

Окрім цього, слід сказати і про інші документи, що повинні складати основу інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах негативного впливу сучасних загроз:

1. Формування інструкції щодо процесу отримання та передачі відомостей і даних суб'єктам із врахуванням їхніх інформаційних потреб.

2. Формування положення щодо розвитку мотивації працівників, які безпосередньо й опосередковано залучаються до забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства

3. Формування інструкції, яким чином залучати і використовувати експертів для протидії негативному впливу сучасних загроз.

4. Формування регламентного положення про забезпечення зберігання, захисту й, при потребі, ліквідації відомостей і даних (положення щодо архівування, ліквідації тощо).

Зазначене вище слугуватиме основою для побудови механізму інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз (рис. 3.7).

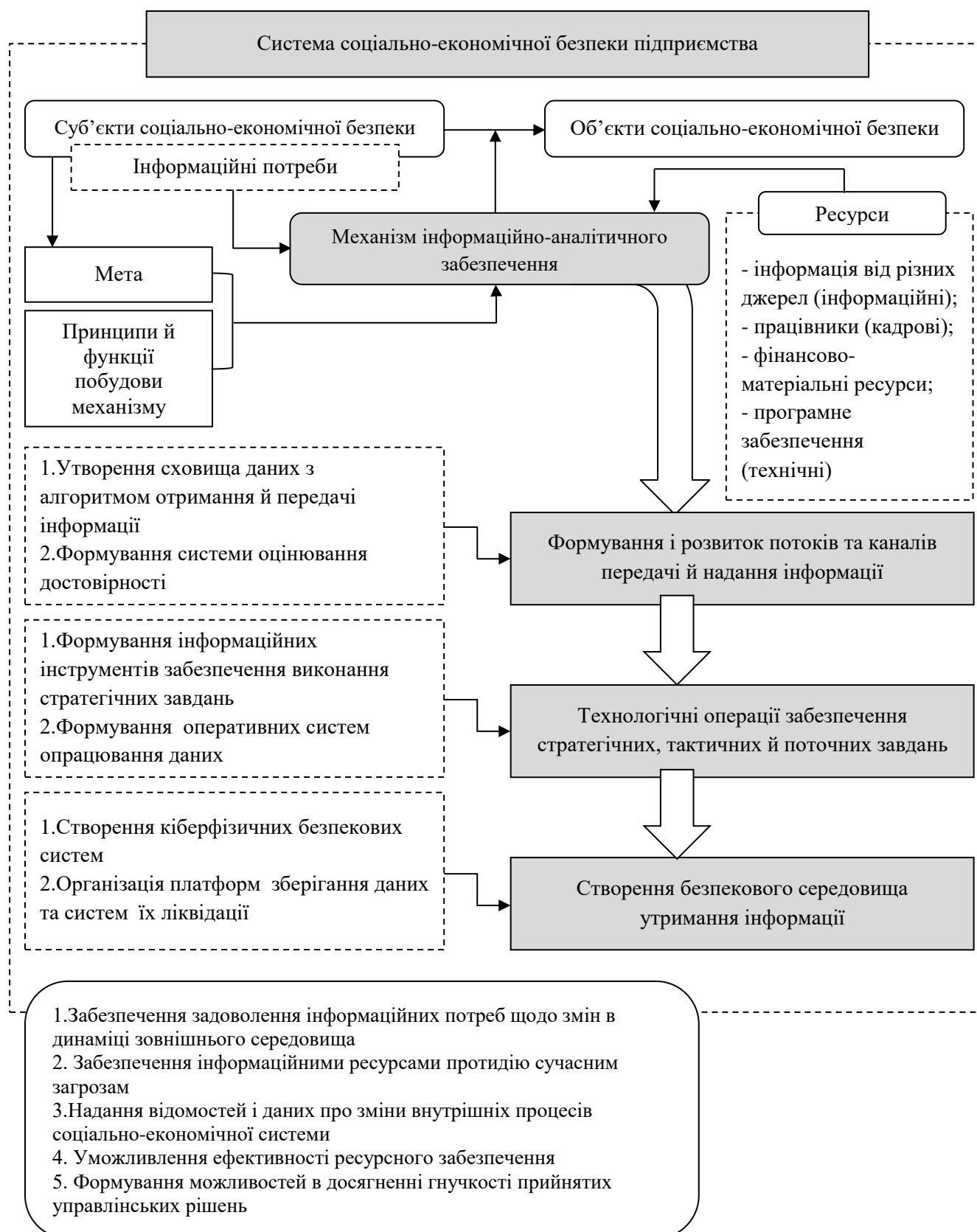


Рис. 3.7. Механізм інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз

Сформовано автором

Узагальнюючи, слід наголосити, що інформація сьогодні – це не лише інструмент, але й ресурс для формування й реалізації ефективного управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки. На нашу думку, основа для розроблення, прийняття й реалізації кожного рішення в розрізі цього механізму залежить від інформаційно-аналітичних відомостей, даних щодо зовнішнього середовища й внутрішніх процесів відкритої соціально-економічної системи. Від того, яким чином здійснюється робота з отримання інформації, її перевірки, оброблення й опрацювання, залежить і сама безпекова діяльність на підприємстві. Поряд із цим важливим залишається і те, як представити інформацію для її виконавців та який підхід застосувати, щоб правильно реалізовувати всі процеси сучасного управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах негативного впливу загроз.

3.2. Модель впливу сучасних загроз на реалізацію управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства

Практика забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства суттєво змінилася внаслідок динамічності зовнішнього середовища і того, які негативні наслідки ці явища спричиняють. Усе частіше лунають тези про важливість використання адаптивних підходів і механізмів забезпечення безпеки, а також дотримання ефективної загальної стратегії розвитку. Акценти зміщуються на те, як вирішити поточні проблеми, що несподівано виникають унаслідок воєнних дій, та як при цьому виявити й мінімізувати збитки. Фактично склалася ситуація, коли керівництво більшості підприємств (у тому числі хімічної промисловості, що детально розглядалося в підрозділі 2.1) намагається вирішити поточні проблеми, які не мають суттєвого впливу на формування безпекових умов для довготривалого розвитку, при якому можна безпечно функціонувати та мінімізувати збитки. На нашу думку, цього можна досягнути лише за умови врахування й

адекватної реакції на негативний вплив сучасних загроз. Лише правильне визначення пріоритетності орієнтації управлінського механізму на коло тих загроз, що сьогодні є найбільш актуальними, дозволить постійно підтримувати соціально-економічний безпековий баланс підприємств України.

У попередніх підрозділах цієї роботи було доведено, яку небезпеку становить висока динамічність середовища функціонування підприємств хімічної промисловості. Саме тому ефективність управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки залежить від визначення динаміки впливу сучасних загроз. Визначені спільно з експертами основні сучасні загрози соціально-економічній безпеці підприємств хімічної промисловості було розділено на внутрішні й зовнішні (позначимо як група А і В відповідно), і в такому вигляді вони будуть представлені далі по тексту для виявлення того, який вид зміни впливу можливий: посилення впливу; жодних змін; послаблення впливу.

Як було зазначено у висновку до підрозділу 2.1, кількість загроз може бути невичерпною. Проте, залучивши експертів, позиції яких уже було враховано в нашому дослідженні (підрозділ 2.3), можна виокремити найбільш вагомі актуальні загрози. Слід наголосити, що подальші розрахунки можуть відрізнитися залежно від того, яка кількість і який вид загроз буде вказуватися, як інші базові дані для моделювання. Ми врахували специфіку діяльності підприємств хімічної промисловості та разом із експертами виокремили найбільші сучасні загрози.

Група А:

1. Внутрішня соціально-економічна напруженість між менеджментом і персоналом та конфлікти особистісного характеру. Це стосується безпосередньо внутрішньої атмосфери на підприємстві, де відсутність довіри, неузгодженість в управлінських діях та брак ефективної комунікації між керівництвом і працівниками можуть провокувати соціальну напругу. Особистісні конфлікти, що виникають на тлі нерівності в доступі до

інформації, дискримінації, незадоволеності умовами праці або несправедливого розподілу ресурсів, можуть трансформуватися в загрозу втрати кадрового потенціалу та зниження рівня лояльності персоналу. У хімічній промисловості, де технологічні процеси мають підвищену небезпеку, така напруженість може не лише вплинути на продуктивність, а й становити реальну загрозу для безпеки виробництва. При цьому соціально-економічна нестабільність всередині колективу загрожує зростанням плинності кадрів, саботажем, зниженням продуктивності праці та неможливістю реалізувати довгострокові управлінські рішення.

2. Низька ефективність соціальної допомоги зі сторони менеджерів. Це зумовлено неспроможністю управлінського апарату забезпечити необхідний рівень соціальної підтримки працівників у критичних життєвих ситуаціях або в умовах підвищеного стресу. У хімічній галузі, де працівники часто стикаються з важкими умовами праці та підвищеним ризиком для здоров'я, роль соціального захисту є особливо важливою. Ігнорування соціального забезпечення формує незадоволення серед персоналу та знижує рівень його залученості до виробничих процесів. Це не тільки посилює ризики для трудової дисципліни, а й негативно впливає на загальний рівень соціально-економічної безпеки, оскільки підприємство втрачає імідж стабільного і соціально відповідального роботодавця як такого.

3. Значна фізично-моральна застарілість основних засобів. Фізично застаріле обладнання потребує постійного технічного обслуговування, має низький термін придатності, споживає більше енергії, а в умовах хімічної промисловості може реально спричинити серйозні аварійні ситуації. Моральне старіння техніки проявляється в тому, що підприємство не відповідає сучасним стандартам автоматизації, цифровізації, енергозбереження та екологічної безпеки. Це також призводить до зниження якості продукції, втрати конкурентоспроможності на ринку, високих витрат на ремонт і зростання виробничих ризиків.

4. Недостатня робота системи управління із зміцнення соціальної дисципліни і підвищення кваліфікації персоналу. Такого роду загроза відображає відсутність або слабкість самого підходу до управління людськими ресурсами, зокрема щодо формування корпоративної культури, підвищення відповідальності працівників і їх адаптації до змін у внутрішніх процесах. Недостатній рівень соціальної дисципліни може проявлятися у частих порушеннях трудової дисципліни, частих прогулах, байдужому ставленні до корпоративних цінностей, що негативно позначається на загальному моральному кліматі колективу. Нехтування питань підвищення кваліфікації працівників в умовах технологічного оновлення хімічного виробництва знижує здатність підприємства швидко реагувати на інновації та підвищувати продуктивність.

Група В:

1. Вплив системи кредитування на діяльність підприємств і їх безпеку. Підприємства змушені брати кредити для оновлення обладнання, закупівлі сировини, енергозабезпечення чи модернізації виробництва, а несприятливі умови кредитування знижують рівень фінансової безпеки. Слід зауважити, що поточна система кредитування набуває вирішального значення для стабільності функціонування підприємств хімічної промисловості, оскільки більшість виробничих процесів вимагає значного обсягу фінансових ресурсів. Проте висока вартість кредитів, жорсткі умови їх погашення, коливання відсоткових ставок та ризик недоступності довгострокового фінансування формують потужну зовнішню загрозу.

2. Прояви нестабільності через воєнні дії. Повномасштабне збройне вторгнення російської федерації в Україну стало однією з найпотужніших загроз для будь-якої галузі. Проте хімічна промисловість є особливо чутливою до такого типу деструктивного впливу. Через воєнні дії порушуються логістичні ланцюги, руйнується інфраструктура, втрачаються ринки збуту та спостерігається нестача сировини. Слід наголосити, що за умов тривалих воєнних дій неможливо здійснювати стратегічне планування,

що підриває довгострокову можливість забезпечити соціально-економічну безпеку хімічних підприємств.

3. Постійний ріст потреб в конкурентоспроможності на зовнішньому і внутрішньому ринках. Конкуренція утворює вкрай суттєвий тиск на українські підприємства хімічної промисловості. Постійне зростання вимог до якості продукції, екологічної безпеки та сертифікації відповідно до міжнародних стандартів потребує мобілізації внутрішніх ресурсів, що в умовах макроекономічної нестабільності стає важко досяжним.

4. Зниження купівельної спроможності значної кількості населення й відкритих соціально-економічних систем. Уповільнення темпів зростання доходів населення, інфляційні процеси та загальне економічне виснаження соціальних систем призводять до суттєвого зниження платоспроможного попиту на продукцію підприємств хімічної промисловості. Зниження купівельної спроможності споживачів також обмежує можливості для запуску нових продуктів і модернізації виробництва, що негативно впливає на стратегічну безпеку галузі. Вважаємо, що в умовах відкритих ринків такого роду загроза має системний характер і вимагає постійного моніторингу.

Для моделювання було використано метод аналізу ієрархій і парних порівнянь [154;168;173;40;131;101], який ефективно показав себе в розв'язуванні різних фінансово-економічних завдань, у тому числі для подолання негативного впливу загроз і реалізації управлінських процесів, пов'язаних із забезпеченням тієї чи іншої безпеки [45;50]. Проте актуальна ситуація вимагає врахування сучасних загроз, і йдеться не лише про один тип безпеки, а поєднання двох – соціально-економічну безпеку. Процедура використання запропонованого методу передбачає залучення експертів (як це було зроблено у підрозділі 2.3) і врахування їхньої думки (шкала цього разу становила від 1 до 9). Далі поетапно здійснюється парне порівняння загроз та інших об'єктів.

Нашою метою є реалізація управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, і це становить найвищий рівень ієрархії, другий рівень буде представлено у вигляді визначених сучасних загроз, які, для зручності візуалізації, отримали позначення [A1;A2;A3;A4] і [B1;B2;B3;B4]. Останній рівень позиціонує різні ситуації розвитку негативного впливу сучасних загроз: посилення впливу; жодних змін; послаблення впливу (рис. 3.8).

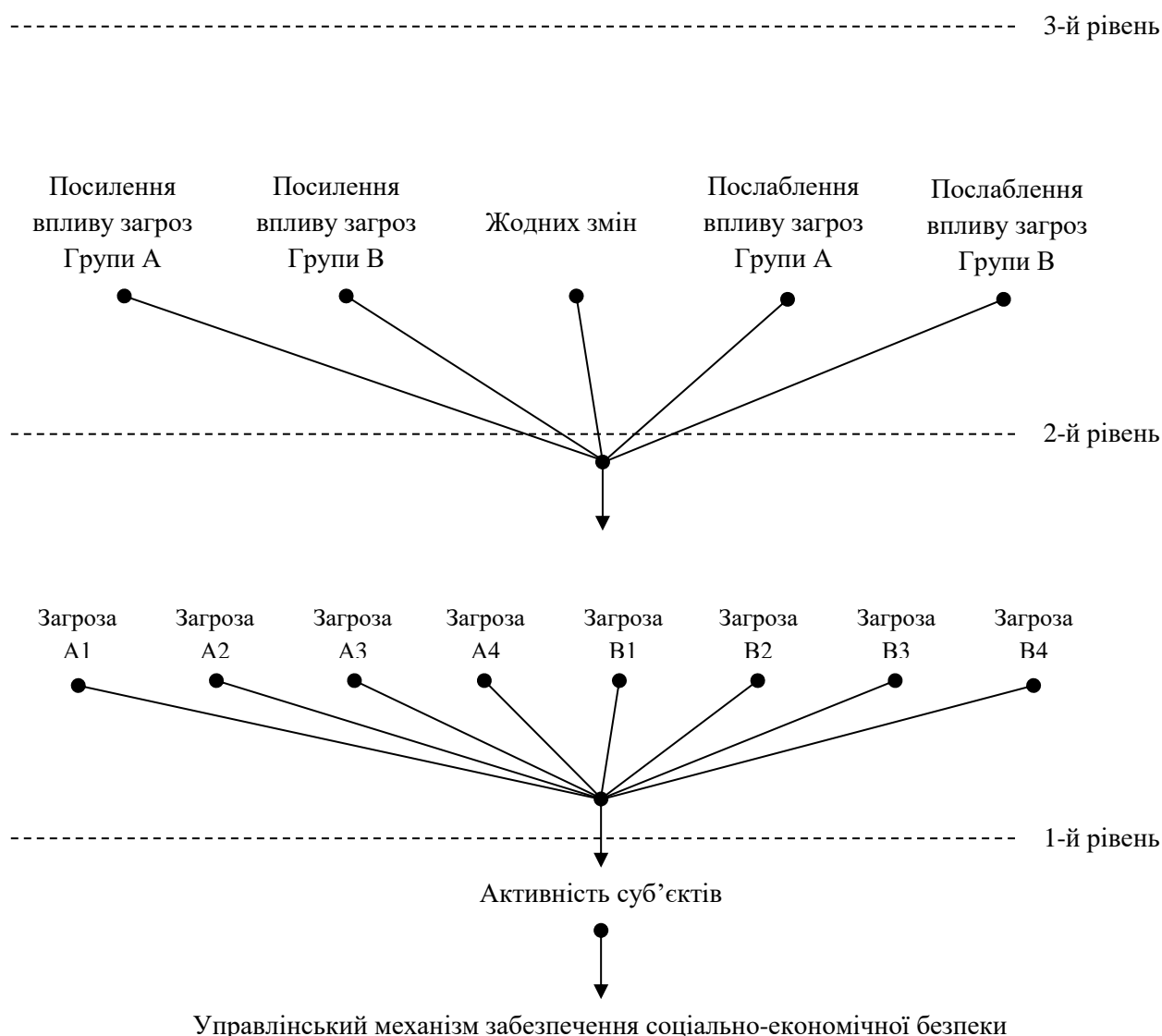


Рис. 3.8. Зміна впливу сучасних загроз на реалізацію управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства
Сформовано автором

Для кращої наочності оберемо одне із підприємств хімічної промисловості, рівень соціально-економічної безпеки якого було розглянуто в підрозділі 2.3 (ПАТ «Полтавхіммаш»). Оцінювання можливих варіантів

зміни негативного впливу сучасних загроз проведемо із врахуванням думки експертів: $n(n-1)/2$, n позначає кількість виділених нами раніше сучасних загроз соціально-економічної безпеки.

Результати парних порівнянь можливих варіантів і сценаріїв подано у табл. 3.1. Представлені у табл. 3.1 результати квадратно обернено симетричні, тож значення 1 становитиме всі позиції по діагоналі, а в нижній частині вказуються обернені значення.

Таблиця 3.1

Результати парних порівнянь можливих варіантів і сценаріїв

Сучасні загрози	Загроза А1	Загроза А2	Загроза А3	Загроза А4	Загроза В1	Загроза В2	Загроза В3	Загроза В4
Загроза А1	Значення:1	Значення:1	Значення:3	Значення:4	Значення:2	Значення:6	Значення:5	Значення:7
Загроза А2	Значення:1	Значення:1	Значення:2	Значення:3	Значення:5	Значення:1	Значення:4	Значення:6
Загроза А3	Значення: 1/3	Значення: 1/2	Значення:1	Значення:1	Значення:3	Значення:1	Значення:2	Значення:4
Загроза А4	Значення: 1/3	Значення: 1/5	Значення: 1/3	Значення: 1/2	Значення:1	Значення: 1/4	Значення:1	Значення:1
Загроза В1	Значення: ¼	Значення: 1/3	Значення:1	Значення:1	Значення: 2	Значення: 1/2	Значення:1	Значення:3
Загроза В2	Значення: 1/6	Значення:1	Значення: 1	Значення:2	Значення:4	Значення:1	Значення:3	Значення:5
Загроза В3	Значення: 1/5	Значення: 1/4	Значення: 1/2	Значення:1	Значення:1	Значення: 1/3	Значення:1	Значення:2
Загроза В4	Значення: 1/7	Значення: 1/6	Значення: ¼	Значення: 1/3	Значення: 1	Значення: 1/5	Значення: 1/2	Значення:1
Сума елементів	=0.3	=0.2	=0.1	=0.09	=0.05	=0.1	=0.06	=0.03

Сформовано автором

Наступним етапом є розрахунок власного числа, коефіцієнта узгодженості та рівня неузгодженості i , як представлено на рис.3.9, всіх показників у межах допустимих порогових значень. Дотримання нормованих

меж є позитивним результатом, свідчить про чітке дотримання процедури розрахунків та відкриває можливість для переходу на наступний етап моделювання.

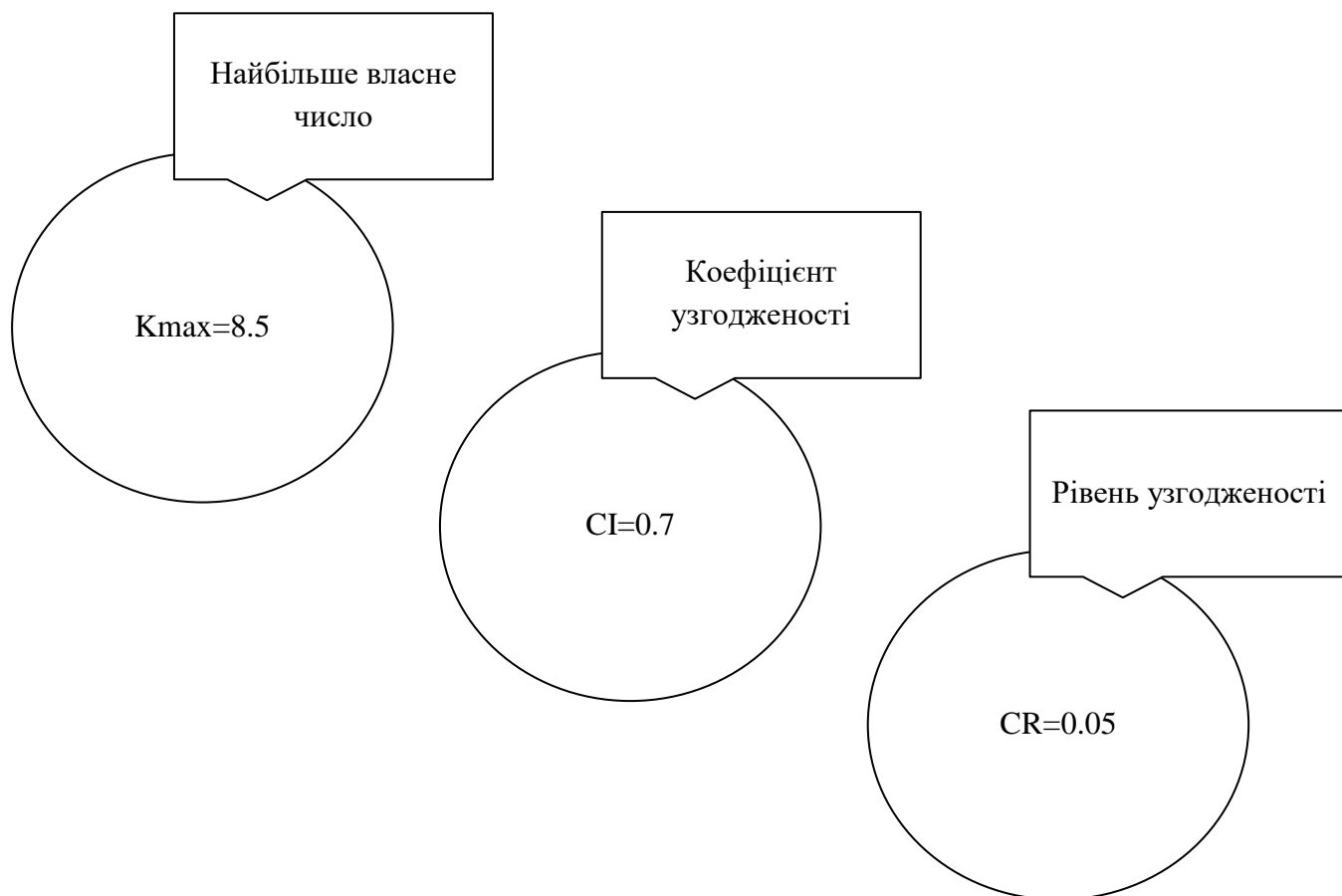


Рис. 3.9. Результати визначення рівня неузгодженості

Сформовано автором

Відтак слід здійснити необхідні парні порівняння за визначеними трьома варіантами розвитку негативного впливу сучасних загроз за визначеним нами переліком. Згідно із $(n(m-1)/2)$, де m – кількість варіантів, представимо основний результат парного порівняння змін впливу за наявністю внутрішньої соціально-економічної напруги між менеджментом і персоналом та конфліктів особистісного характеру (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати парних порівнянь змін впливу сучасних загроз соціально-економічної безпеки у розрізі внутрішньої соціально-економічної напруги між менеджментом і персоналом та конфліктів особистісного характеру

Загроза А1	Посилення впливу загроз групи А	Посилення впливу загроз групи В	Жодних змін	Послаблення впливу загроз групи А	Послаблення впливу загроз групи В
Посилення впливу загроз групи А	Значення: 1	Значення: 1/5	Значення: 1/5	Значення: 3	Значення: 1/3
Посилення впливу загроз групи В	Значення: 5	Значення: 1	Значення: 4	Значення: 9	Значення: 2
Жодних змін	Значення: 5	Значення: 1/4	Значення: 1/7	Значення: 7	Значення: 4
Послаблення впливу загроз групи А	Значення: 1/3	Значення: 1/9	Значення: 1/4	Значення: 1	Значення: 1/5
Послаблення впливу загроз групи В	Значення: 3	Значення: 1/2	Значення: 1/4	Значення: 5	Значення: 1
Сума елементів	=0.08	=0.4	=0.3	=0.03	=0.16

Сформовано автором

Результати визначення рівня неузгодженості представлено в Додатку Ж на рис. 1. Зауважимо, що показники, представлені в Додатку Ж, повною мірою відповідають визначеному рівню норми.

Аналогічним способом представимо результати (табл. 3.3) порівняння для загрози А2 – низька ефективність функціонування соціальної допомоги зі сторони менеджерів.

Таблиця 3.3

Результати парних порівнянь змін впливу сучасних загроз соціально-економічної безпеки у розрізі низької ефективності функціонування соціальної допомоги зі сторони менеджерів

Загроза А2	Посилення впливу загроз групи А	Посилення впливу загроз групи В	Жодних змін	Послаблення впливу загроз групи А	Послаблення впливу загроз групи В
Посилення впливу загроз групи А	Значення: 1	Значення: 1/4	Значення: 1/4	Значення: 2	Значення: 1/2
Посилення впливу загроз групи В	Значення: 4	Значення: 1	Значення: 3	Значення: 8	Значення: 1
Жодних змін	Значення: 4	Значення: 1/3	Значення: 1	Значення: 6	Значення: 3
Послаблення впливу загроз групи А	Значення: 1/2	Значення: 1/8	Значення: 1/6	Значення: 1	Значення: 1/4
Послаблення впливу загроз групи В	Значення: 2	Значення: 1	Значення: 1/3	Значення: 4	Значення: 1
Сума елементів	=0.08	=0.4	=0.3	=0.05	=0.2

Сформовано автором

Результати визначення рівня неузгодженості представлено в Додатку Ж на рис. 2. Слід зазначити, що обчислення були проведені коректним чином і залишаються в межах норми.

Далі на черзі – парні порівняння за наявністю загрози А3 – фізично-моральна застарілість основних засобів підприємств (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати парних порівнянь змін впливу сучасних загроз соціально-економічної безпеки у розрізі високого рівня фізично-моральної застарілості основних засобів

Загроза А3	Посилення впливу загроз групи А	Посилення впливу загроз групи В	Жодних змін	Послаблення впливу загроз групи А	Послаблення впливу загроз групи В
Посилення впливу загроз групи А	Значення: 1	Значення: 1/2	Значення: 1/3	Значення: 1	Значення: 1
Посилення впливу загроз групи В	Значення: 2	Значення: 1	Значення: 3	Значення: 7	Значення: 1
Жодних змін	Значення: 3	Значення: 1/3	Значення: 1	Значення: 5	Значення: 2
Послаблення впливу загроз групи А	Значення: 1	Значення: 1/7	Значення: 1/5	Значення: 1	Значення: 1/3
Послаблення впливу загроз групи В	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1/2	Значення: 3	Значення: 1
Сума елементів	=0.12	=0.4	=0.3	=0.07	=0.2

Сформовано автором

Результати визначення рівня неузгодженості у розрізі високого рівня фізично-моральної застарілості основних засобів представлено в Додатку Ж на рис. 3. Вони також у межах норми згідно з методом.

Далі розглянемо результати парних порівнянь для внутрішньої сучасної загрози А4 – недостатня робота системи управління із зміцнення соціальної дисципліни і підвищення кваліфікації персоналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Результати парних порівнянь змін впливу сучасних загроз соціально-економічної безпеки у розрізі недостатньої роботи системи управління із зміцнення соціальної дисципліни й підвищення кваліфікації персоналу

Загроза А4	Посилення впливу загроз групи А	Посилення впливу загроз групи В	Жодних змін	Послаблення впливу загроз групи А	Послаблення впливу загроз групи В
Посилення впливу загроз групи А	Значення: 1	Значення: 1/5	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1/2
Посилення впливу загроз групи В	Значення: 5	Значення: 1	Значення: 2	Значення: 3	Значення: 1
Жодних змін	Значення: 3	Значення: 1/2	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 2
Послаблення впливу загроз групи А	Значення: 1	Значення: 1/3	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1
Послаблення впливу загроз групи В	Значення: 2	Значення: 1	Значення: 1/2	Значення: 1	Значення: 1
Сума елементів	=0.17	=0.4	=0.2	=0.15	=0.18

Сформовано автором

Результати визначення рівня неузгодженості представлено в Додатку Ж на рис. 4. Не було виявлено жодних ознак відхилень показників від норми.

Наступна загроза входить у групу зовнішніх. Для початку здійснимо порівняння щодо загрози В1 – високий рівень впливу системи кредитування на діяльність підприємств і їх безпеку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Результати парних порівнянь змін впливу сучасних загроз соціально-економічної безпеки за наявності високого впливу системи кредитування на діяльність підприємств і їх безпеку

Загроза В1	Посилення впливу загроз групи А	Посилення впливу загроз групи В	Жодних змін	Послаблення впливу загроз групи А	Послаблення впливу загроз групи В
Посилення впливу загроз групи А	Значення: 1	Значення: 2	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 6
Посилення впливу загроз групи В	Значення: 1/2	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1
Жодних змін	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 2
Послаблення впливу загроз групи А	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 3
Послаблення впливу загроз групи В	Значення: 1/6	Значення: 1	Значення: 1/2	Значення: 1/3	Значення: 1
Сума елементів	=0.3	=0.2	=0.2	=0.2	=0.1

Сформовано автором

Результати визначення рівня неузгодженості представлено в Додатку Ж на рис. 5, де можна побачити, що показники є в межах норми і відповідають процедурі.

Проведемо парне порівняння щодо загрози В2 – нестабільність внаслідок воєнних дій (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати парних порівнянь змін впливу сучасних загроз соціально-економічної безпеки за наявності нестабільності через воєнні дії

Загроза В2	Посилення впливу загроз групи А	Посилення впливу загроз групи В	Жодних змін	Послаблення впливу загроз групи А	Послаблення впливу загроз групи В
Посилення впливу загроз групи А	Значення: 1	Значення: 4	Значення: 3	Значення: 2	Значення: 8
Посилення впливу загроз групи В	Значення: 1/4	Значення: 1	Значення: 1/2	Значення: 1/3	Значення: 2
Жодних змін	Значення: 1/3	Значення: 2	Значення: 1	Значення: 1/2	Значення: 4
Послаблення впливу загроз групи А	Значення: 1/2	Значення: 3	Значення: 2	Значення: 1	Значення: 5
Послаблення впливу загроз групи В	Значення: 1/8	Значення: 1/2	Значення: 1/4	Значення: 1/5	Значення: 1
Сума елементів	=0.4	=0.1	=0.16	=0.27	=0.05

Сформовано автором

Результати визначення рівня неузгодженості представлено в Додатку Ж на рис. 6.

Переходимо до зовнішньої сучасної загрози В3 – ріст потреб у конкурентоспроможності на зовнішньому та внутрішньому ринках (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Результати парних порівнянь змін впливу сучасних загроз соціально-економічної безпеки за наявністю постійного росту потреб у конкурентоспроможності на зовнішньому та внутрішньому ринках

Загроза ВЗ	Посилення впливу загроз групи А	Посилення впливу загроз групи В	Жодних змін	Послаблення впливу загроз групи А	Послаблення впливу загроз групи В
Посилення впливу загроз групи А	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1/2
Посилення впливу загроз групи В	Значення: 1/4	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1/3	Значення: 2
Жодних змін	Значення: 1/3	Значення: 2	Значення: 1	Значення: 1/2	Значення: 4
Послаблення впливу загроз групи А	Значення: 1/2	Значення: 3	Значення: 2	Значення: 1	Значення: 5
Послаблення впливу загроз групи В	Значення: 1/8	Значення: 1/2	Значення: 1/4	Значення: 1/5	Значення: 1
Сума елементів	=0.4	=0.1	=0.18	=0.26	=0.07

Сформовано автором

Результати визначення рівня неузгодженості представлено в Додатку Ж на рис. 7.

Останньою із виділених за участі експертів є загроза В4 – зниження купівельної спроможності значної кількості населення і відкритих соціально-економічних систем (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Результати парних порівнянь змін впливу сучасних загроз соціально-економічної безпеки у розрізі зниження купівельної спроможності значної кількості населення і відкритих соціально-економічних систем

Загроза В4	Посилення впливу загроз групи А	Посилення впливу загроз групи В	Жодних змін	Послаблення впливу загроз групи А	Послаблення впливу загроз групи В
Посилення впливу загроз групи А	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 5
Посилення впливу загроз групи В	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1
Жодних змін	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1
Послаблення впливу загроз групи А	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 2
Послаблення впливу загроз групи В	Значення: 1/5	Значення: 1	Значення: 1	Значення: 1/2	Значення: 1
Сума елементів	=0.3	=0.2	=0.2	=0.22	=0.12

Сформовано автором

Результати визначення рівня неузгодженості представлено в Додатку Ж на рис. 8.

Останнім етапом є синтезація пріоритетів у забезпеченні соціально-економічної безпеки при впливі сучасних загроз, представлених вище. Підставивши значення із вище описаних таблиць із врахуванням сутності рівняння, отримуємо результати, які розміщені в таблиці 3.10.

Щодо підприємства АТ «Одеський припортовий завод», яке у підрозділі 2.3 продемонструвало низький рівень соціально-економічної безпеки, зауважимо, що воно має сконцентрувати реалізацію управлінського механізму на протидію негативному впливу саме внутрішніх загроз, оскільки

результати U_2 демонструють посилення їхньої впливовості на цю відкриту соціально-економічну систему.

Таблиця 3.10

Матриця визначення пріоритетності для можливих варіантів змін впливу сучасних загроз соціально-економічної безпеки підприємства

U_i	$w_1 * w_{1i} + w_2 * w_{2i} + w_3 * w_{3i} + \dots + w_8 * w_{8i}$	
U_1 . Посилення впливу загроз групи А	$0,3*0,08 + 0,2*0,08 + 0,1*0,12 + 0,09*0,17 + 0,05*0,3 + 0,1*0,4 + 0,06*0,4 + 0,03*0,3$	0,15
U_2 . Посилення впливу загроз групи В	$0,3*0,4 + 0,2*0,4 + 0,1*0,4 + 0,09*0,4 + 0,05*0,2 + 0,1*0,1 + 0,06*0,1 + 0,03*0,02$	0,303
U_3 . Жодних змін	$0,3*0,3 + 0,2*0,3 + 0,1*0,3 + 0,09*0,2 + 0,05*0,2 + 0,1*0,16 + 0,06*0,18 + 0,03*0,02$	0,235
U_4 . Послаблення впливу загроз групи А	$0,3*0,03 + 0,2*0,05 + 0,1*0,07 + 0,09*0,15 + 0,05*0,2 + 0,1*0,27 + 0,06*0,26 + 0,03*0,22$	0,101
U_5 . Посилення впливу загроз групи В	$0,3*0,16 + 0,2*0,2 + 0,1*0,2 + 0,09*0,18 + 0,05*0,1 + 0,1*0,05 + 0,06*0,07 + 0,03*0,12$	0,141

Сформовано автором

Обраний нами метод аналізу ієрархій з парними порівняннями дає керовану і відтворювану основу для прийняття рішень. Він структурує завдання у вигляді прозорої ієрархії, інтегрує оцінки у ваги загроз за допомогою узгодженої шкали, перевіряє якість суджень через найбільше власне число, індекс та коефіцієнт узгодженості, а потім синтезує пріоритети у вигляді зваженої матриці для практичного перерозподілу ресурсів і налаштування управлінського механізму безпеки. У підсумку це дозволяє не лише ранжувати загрози груп А і В та оцінити їх можливе посилення/зниження, а й обґрунтовано сфокусувати заходи підприємства на

тих напрямках, де негативний вплив посилюється, зберігаючи адаптивність моделі до іншого типу загроз і специфіки підприємства.

У підсумку зазначимо, що запропонований підхід чітко орієнтований на те, щоб максимізувати ефективність управлінського процесу забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств хімічної промисловості України. На сьогодні сучасні загрози мають дуже різний негативний вплив залежно від виду відкритої соціально-економічної системи або ж від типу його господарської діяльності. У нашому дослідженні йшлося про окреме підприємство. Для інших підприємств результат може відрізнятись. Це все формує так звані дослідницькі обмеження, про які слід говорити, щоб скласти адекватне уявлення про те, як можуть змінитися результати моделювання, залежно від того, які системи задані та які існують загрози. Поряд із цим важливо сформулювати модель, яка буде давати можливість показати процеси функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз з практично універсальною побудовою. Це можливо, якщо відповідний підхід буде мати належне управлінське призначення.

3.3. Моделювання управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз

У попередніх підрозділах ми неодноразово обґрунтовували, що функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки таких відкритих систем, як підприємства України, залежить від рівня негативного впливу сучасних загроз унаслідок змін в динаміці зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Це зумовлює необхідність організувати протидію таким чином, щоб мінімізувати цей вплив або ж, при найкращому результаті, ліквідувати його. Цей процес можна назвати як технологія досягнення цілей сформованого механізму. У науковій літературі загальноприйнятим є розуміння технологічного підходу

як послідовності етапів і процедур, що взаємопов'язані між. Це стосується і самого управлінського механізму, який за своєю сутністю передбачає процес, що уможлиблює забезпечення високого рівня соціально-економічної безпеки. Функціонування управлінського механізму можна розділити на декілька процесів і навіть підпроцесів, тісно пов'язаних між собою.

Сьогодні все частіше висловлюються думки про те, що нові механізми забезпечення розвитку підприємства потребують радикальної перебудови та перегляду всіх аспектів ведення бізнесу. Сюди віднесемо й вихід на нові ринки, утворення нових видів інноваційної продукції тощо. Але поряд із цим слід зазначити, що немає необхідності, щоб забезпечення соціально-економічної безпеки зазнало змін глобального характеру, потрібно зосередити увагу на негативному впливі сучасних загроз. Таким чином, складність цього процесу є на порядок вагомішою.

Отже, метою нашого дослідження є розробка сучасного підходу для підвищення ефективності функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз. Цього можна досягнути різними шляхами. Проте метод моделювання дозволяє обґрунтувати й візуалізувати цей процес найкращим чином. Тобто необхідно розробити модель ефективного функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз. Як уже було зазначено в підрозділі 3.2, необхідною умовою повинно бути врахування негативного впливу сучасних загроз і протидія цьому, що вимагає поетапного виконання відповідних процедур. Саме тому ми вирішили виконати цю задачу через застосування техніки моделювання IDEF [191;196;202;209], яка передбачає ефективне і перевірене на практиці комбінування графічних символів і правил, що дозволяють удосконалити управлінські процеси та підпроцеси. Однією із ключових складових є IDEF0, яка добре зарекомендувала себе в науково-практичних дослідженнях різних сфер. До прикладу, М. Копитко використовувала метод моделювання для вдосконалення управління

безпековою діяльністю підприємств, які активно займаються власним інноваційним розвитком [52]; О. Силкін визначив за потребу використати запропонований метод в дослідженні процесів антикризового управління фінансовою безпекою [204]; Д. Заверуха – для формування механізму забезпечення економічної безпеки держави в умовах Індустрії 4.0 [48]; М. Щадило довів, що цей метод є ефективним в аналізі безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності [178]. Проте щодо ефективного функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства зазначений метод раніше не застосовувався.

Отже, IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) – це стандартизована методологія функціонального моделювання, яка використовується для опису, аналізу та вдосконалення процесів управління й виробництва на підприємствах. Вона входить до сімейства методів IDEF і є однією з найпоширеніших технік для побудови структурно-логічних моделей систем. Основне призначення IDEF0 полягає у візуалізації функцій (процесів) і взаємозв'язків між ними у вигляді діаграм, що дає змогу краще зрозуміти, як відбувається обробка інформації, прийняття рішень або реалізація управлінських дій.

Технологія моделювання того, як функціонує управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки, належним чином візуалізована на рис. 3.10.

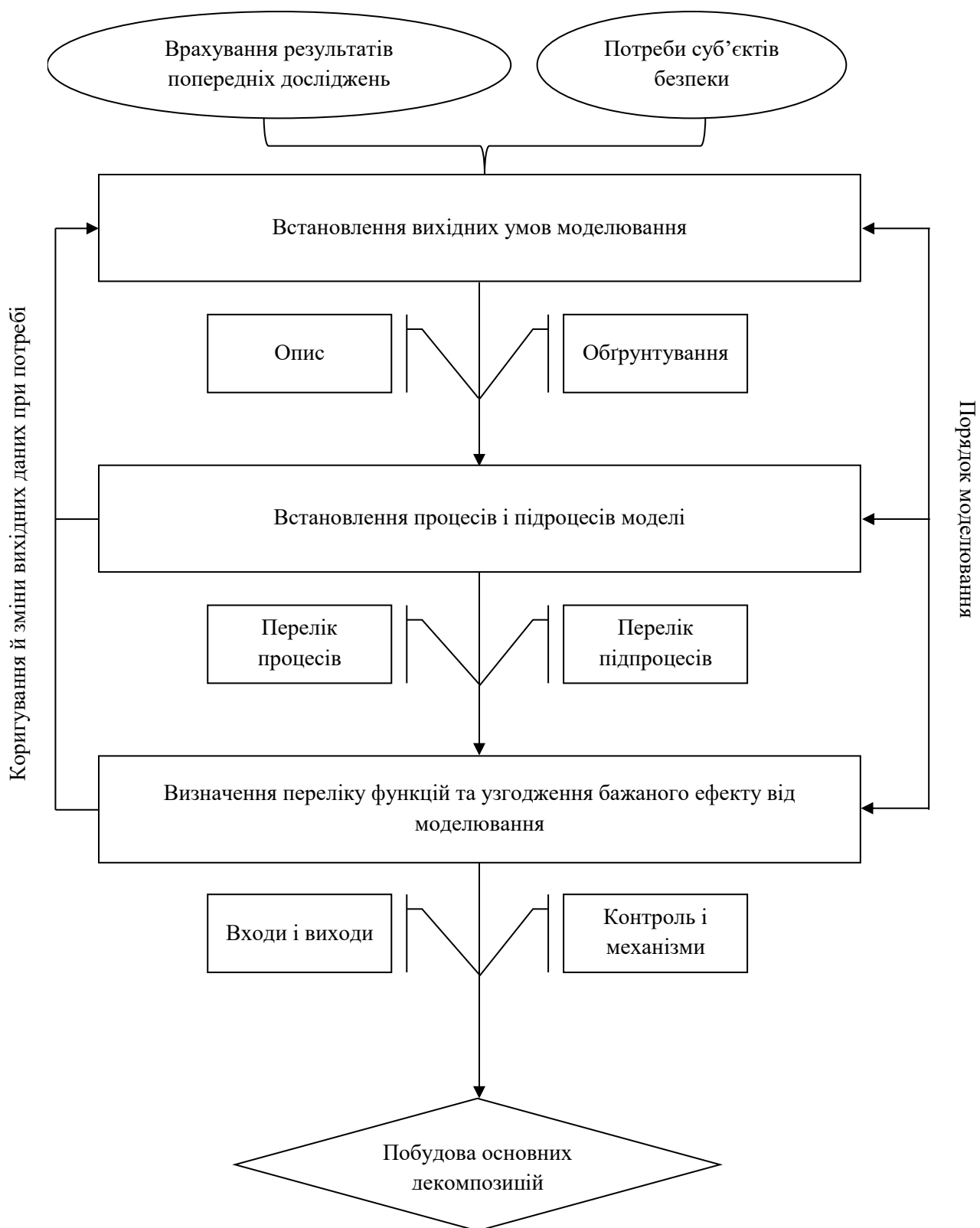


Рис. 3.10. Технологія моделювання реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки

Сформовано автором

Як бачимо, техніка моделювання дозволяє графічно зобразити у вигляді блоків те, яким чином можна досягти поставленої мети і що можна

отримати у зворотному напрямку. Приклад блоків у моделі IDEF0 зображено на рис. 3.11.



Рис. 3.11. Приклад блоку і стрілок, що входять до нього як частина цілісної декомпозиції

Сформовано автором

Переваги запропонованої техніки моделювання над іншими подібними полягають у тому, що застосування графічних зображень і блоків дозволяє вказати, як послідовно управлінський процес може забезпечувати соціально-економічну безпеку власного підприємства, а також які саме основні функціональні об'єкти повинні бути при цьому. Метод не обмежується лише одним, визначеним переліком процесів. Кожний блок може бути

деталізований (так званий другий рівень декомпозиції), при якому чіткіше конкретизуються ті чи інші процеси і підпроцеси.

Згідно з процедурами, необхідними при використанні запропонованої техніки моделювання, першим кроком буде встановлення і виокремлення, в контексті нашого дослідження, вихідних умов для моделювання. Як і будь-який інший метод моделювання, усі складові IDEF мають власні концептуальні умови для застосування, що уможлиблює конкретизацію й деталізацію основних аспектів у подальшому (рис. 3.12).

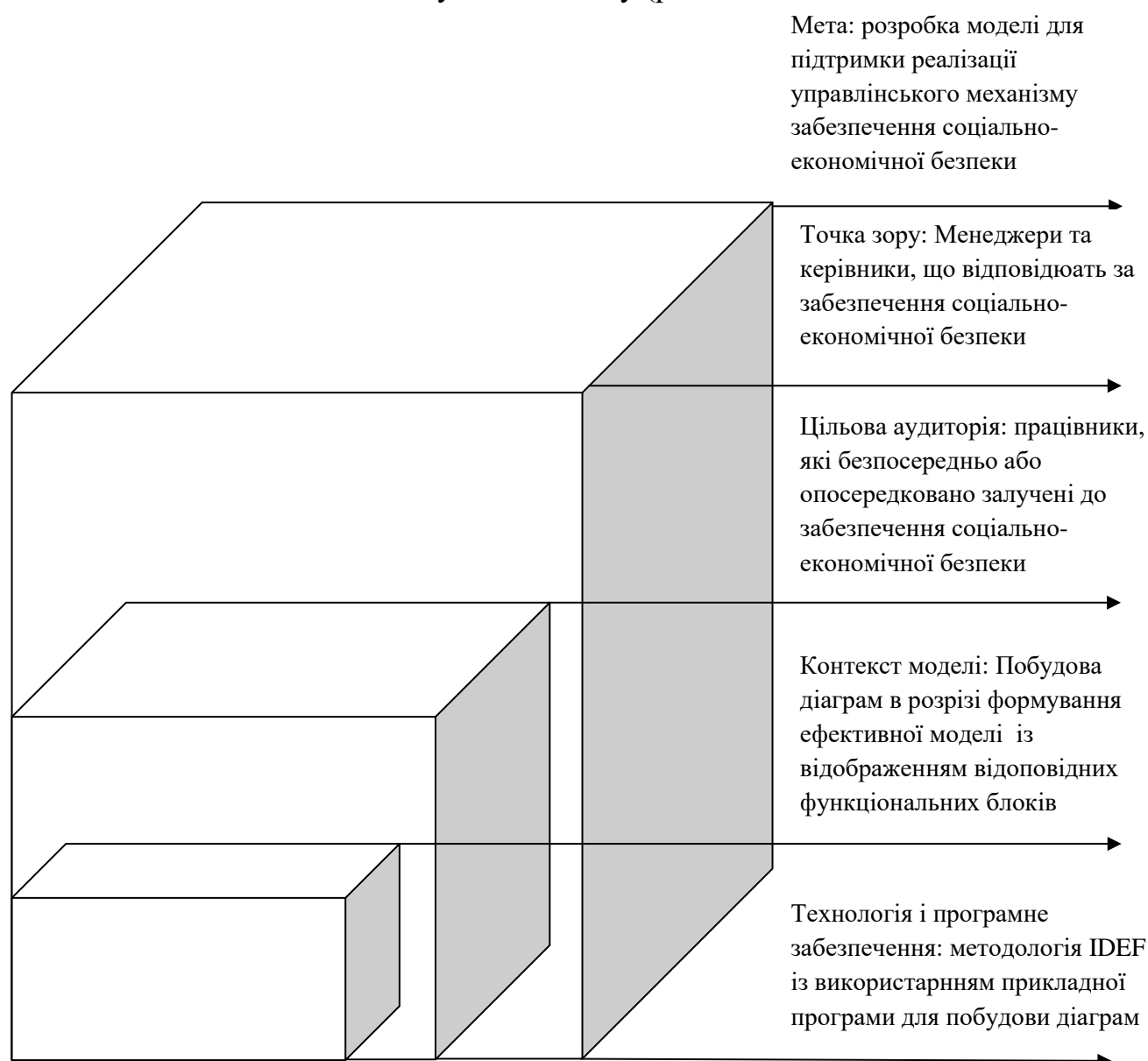


Рис. 3.12. Графічний вигляд концептуальних умов (вихідна інформація) для здійснення моделювання

Сформовано автором

Наступним кроком, відповідно до процедури, є побудова дерева вузлів, які візуально демонструють перелік тих функціональних блоків, що уможливають досягнення основної мети. Кожен блок слід умовно позначити відповідною літерою (S). Верхню позицію при цьому займає S0 «Забезпечити соціально-економічну безпеку підприємства» (номер позначає її позиціонування в послідовності). Дерево вузлів функціональної моделі підтримки управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки представлено на рис. 3.13.

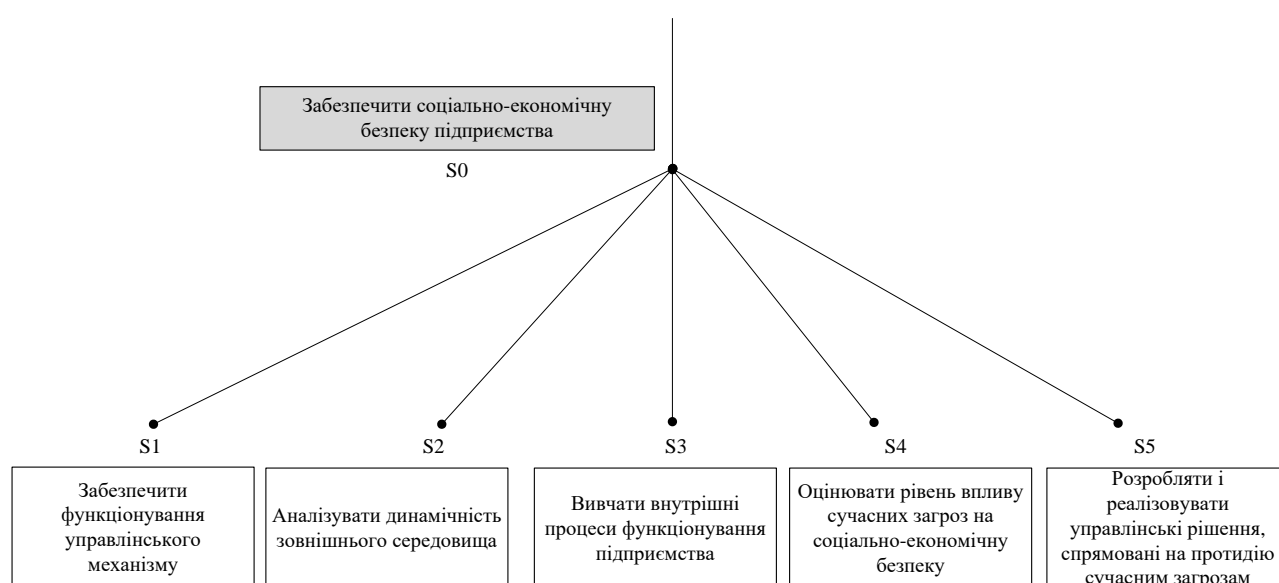


Рис. 3.13. Дерево вузлів функціональної моделі підтримки реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки

Сформовано автором

Представлені на рис. 3.13 блоки через дерево вузлів мають, як і будь-який процес, свої входи і виходи та відповідні функції контролю та механізми уможливлення виконання. У розрізі запропонованого методу моделювання йдеться лише про перетворення інформаційних потоків. Те, наскільки важливим є інформаційно-аналітичне забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, вже було обґрунтовано у підрозділі 3.1. Зокрема, було доведено, що інформація сьогодні – це ресурс для процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень. Тож можна представити діаграму

основних входів, виходів, функцій контролю й механізми супроводження усіх процесів (рис. 3.14).

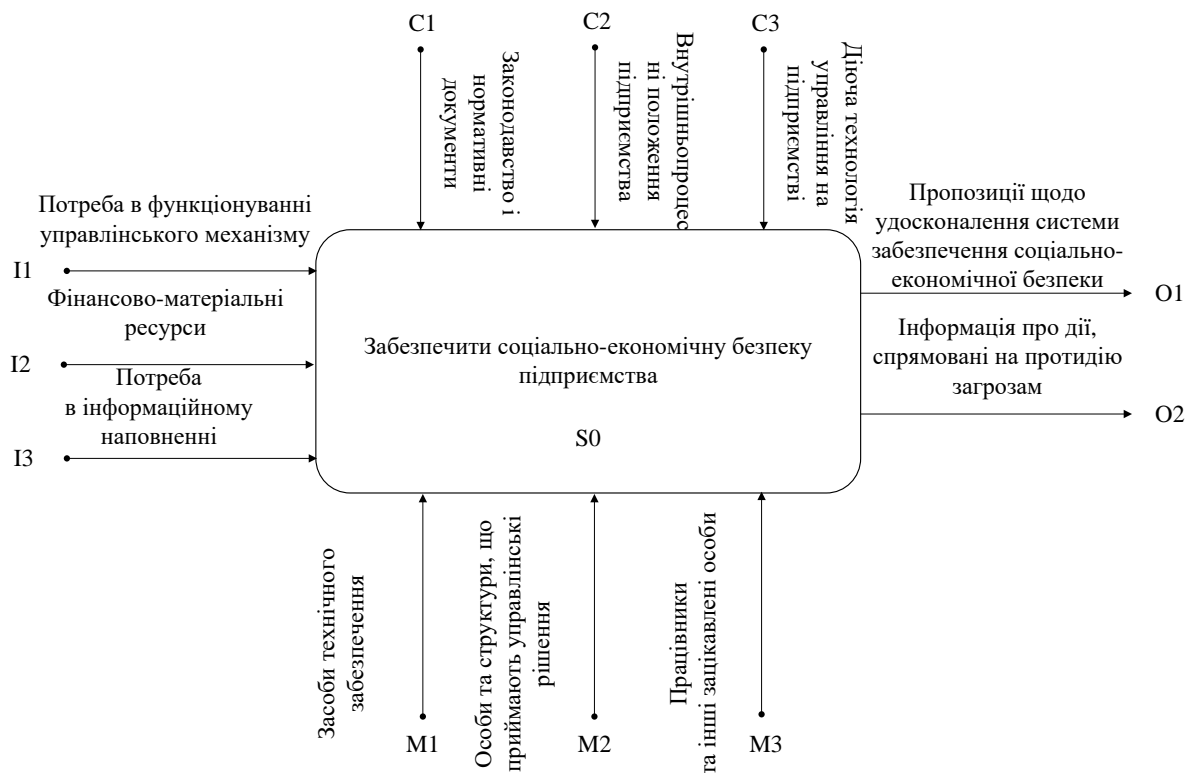


Рис. 3.14. Діаграма моделі підтримки реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки

Сформовано автором

Категорія функцій «С» презентує аспекти керування, які повинні бути задіяні в обов'язковому порядку, щоб досягти успішного забезпечення соціально-економічної безпеки. Категорія функцій «М» представляє собою те, що можна використовувати на кожному етапі, це може бути і різноманітна техніка, і безпосередні суб'єкти забезпечення безпеки і т. ін. Категорія функцій «І» містить описову інформацію про те, якими ресурсами буде забезпечуватися функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки. Категорія функцій «О» – це описова інформація про те, що можна отримати на виході за умови успішного виконання всіх процесів.

На рис. 3.15 наведено декомпозицію найвищого рівня діаграми моделі підтримки реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки.

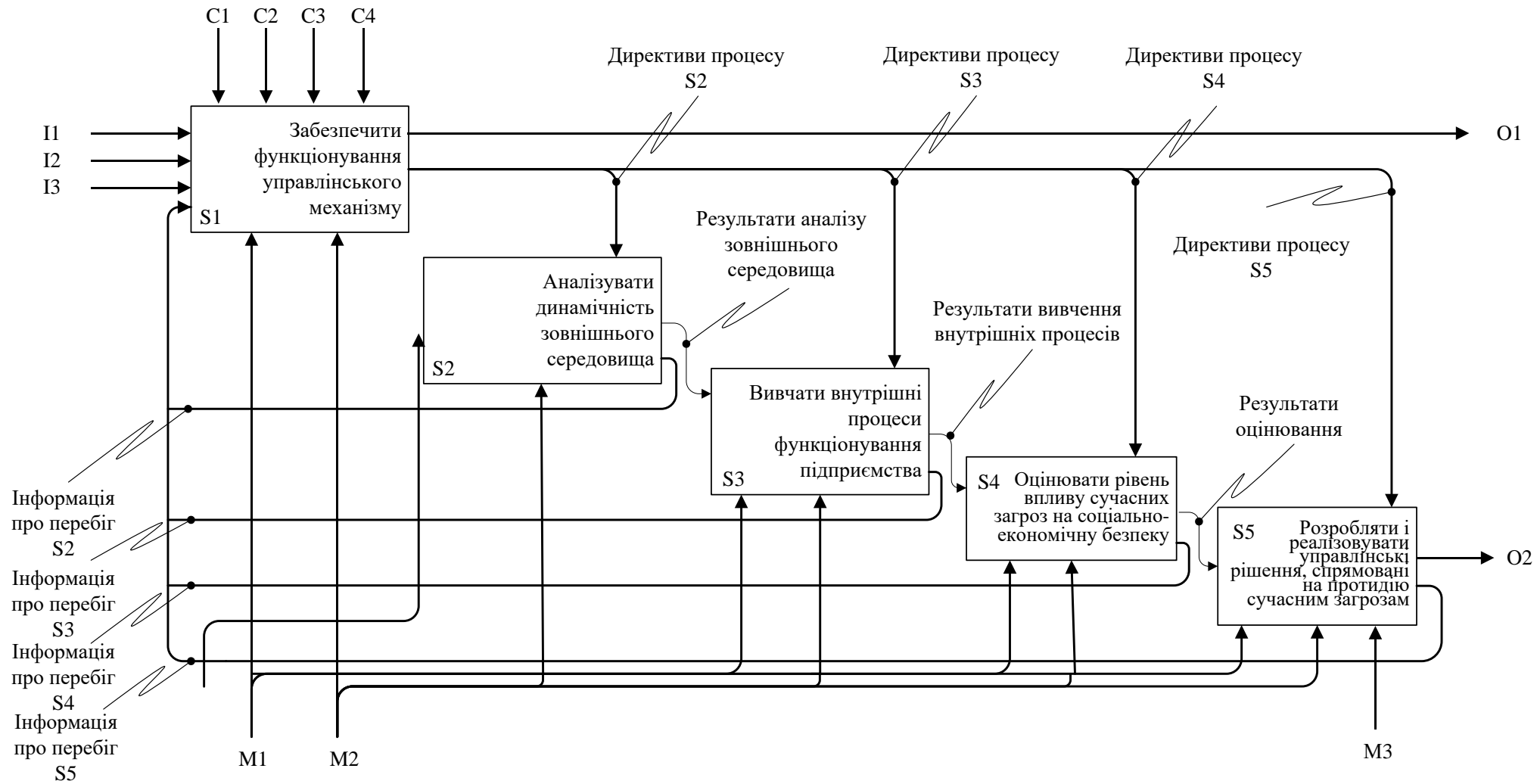


Рис. 3.15. Декомпозиція найвищого рівня діаграми моделі підтримки реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки

Сформовано автором

На нашу думку, необхідно ґрунтовніше розглянути кожен із зазначених блоків декомпозиції для роз'яснення ключових аспектів:

S1. Забезпечувати реалізації управлінського механізму. Це стосується всіх активностей, пов'язаних із реалізацією управлінських рішень щодо забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. У межах цього функціонального блоку важливим є мінімізувати похибки щодо прийнятих і реалізованих рішень таким чином, щоб у результаті був досягнутий позитивний ефект для рівня соціально-економічної безпеки. Кінцевим результатом роботи блоку S1 є максимально можливе досягнення поставлених завдань в управлінні у встановлені терміни і в рамках ресурсів, які були задіяні «І». Важливе місце в цьому блоці відведено функції M2, на яку поставлено завдання приймати рішення та враховувати всю інформацію, що йде у зворотному зв'язку, внаслідок активності процесів S2,S3,S4,S5.

S2. Аналізувати динамічність зовнішнього середовища. Керівництво таких відкритих соціально-економічних систем, як підприємства, разом із працівниками, які залучені до процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки, повинні в постійному режимі моніторити та аналізувати тенденції в динаміці зовнішнього середовища та враховувати, яка частина цих змін прямо стосується безпекової діяльності їхнього підприємства. У кінцевому результаті отримується інформація про середовище функціонування відкритої соціально-економічної системи, яка в повному обсязі задовольняє всі потреби суб'єктів соціально-економічної безпеки.

S3. Вивчати внутрішні процеси функціонування підприємства. Не менш важливим аспектом управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки, ніж зовнішнє середовище, є внутрішні процеси. Працівники підприємства, що займаються забезпеченням соціально-економічної безпеки, повинні здійснювати збирання та накопичення інформації про господарську діяльність і соціальне внутрішнє середовище. Таким чином, проводиться ретельний аналіз динаміки основних соціально-економічних показників. Це зосереджується в одному цілісному

інформаційному полі розуміння того, як функціонує дана відкрита соціально-економічна система і які прогнози щодо неї можна зробити.

S4. Оцінювати рівень впливу сучасних загроз на соціально-економічну безпеку. Вище було детально представлено сучасний підхід до формування механізму протидії негативному впливу внутрішніх і зовнішніх загроз соціально-економічної безпеки підприємства (підрозділ 3.2). На нашу думку, цей підхід повинен становити основу для успішного виконання блоку S4 і закладати підґрунтя для реалізації блоку S5. Отже, лише шляхом детального аналізу сучасних загроз і формування переліку найбільш вагомих можна ефективно розробляти управлінські рішення. Загрози є різними, і їх вплив теж не однаковий. Тож потрібне належне ранжування для того, щоб розуміти, яким чином може реалізовуватися той чи інший управлінський механізм на підприємстві.

S5. Розробляти і реалізовувати управлінські рішення, спрямовані на протидію сучасним загрозам. Фінальний блок передбачає, що на основі відомостей і даних попередніх процесів і функції M3 здійснюється вибір способів забезпечення соціально-економічної безпеки. При успішному виконанні попередніх блоків на блоці S5 повинна сформуватися конкретна цільова спрямованість у протидії сучасним загрозам, яка буде мати всю необхідну інформацію для мінімізації їх впливу в подальшому.

У нашому дисертаційному дослідженні науково-практичну увагу було зосереджено саме на сучасних загрозах. Для подальшого підвищення ефективності реалізації управлінського механізму і прийнятих в його рамках рішень представимо декомпозицію блоку S4, враховуючи результати, отримані в підрозділі 3.2 (рис. 3.16).

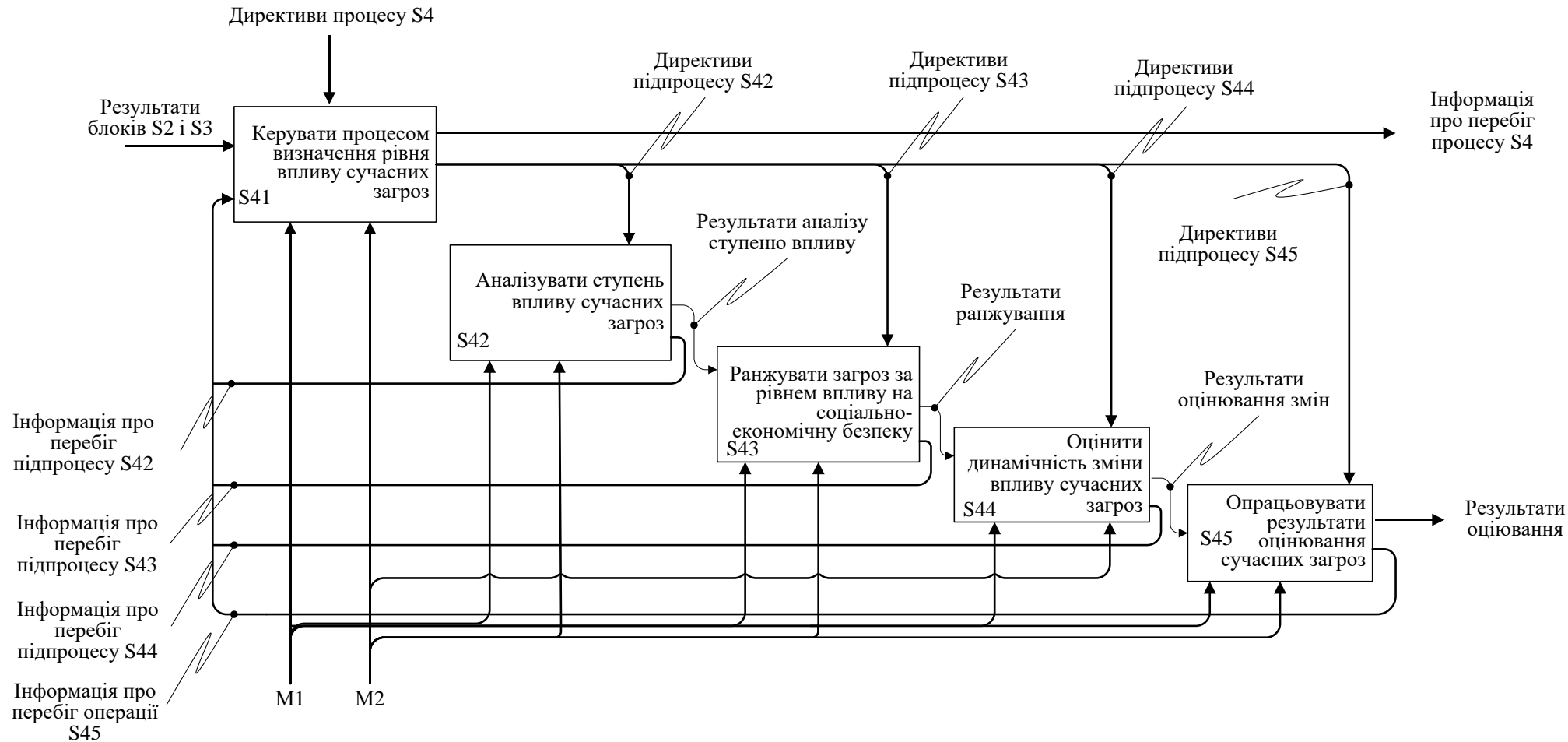


Рис. 3.16. Декомпозиція другого рівня (блок S4) діаграми моделі підтримки реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки

Сформовано автором

Розглянемо запропоновані блоки в розрізі S4 детальніше для розуміння всіх аспектів:

S41. Керувати процесом визначення рівня впливу сучасних загроз. Успішне виконання попередніх етапів дозволить почати процес визначення ступеня впливу сучасних загроз на соціально-економічну безпеку і уможливить підвищення ефективності управлінського механізму. Як зазвичай буває, саме функція M2, тобто особа (особи), що приймає рішення, повинна врахувати зворотній зв'язок блоків S3 й S2 й S42-S45 та дотримуватися директив регулювання. Важливо розуміти, що блок S41 із запропонованим процесом керування вимагає суттєвих технічних засобів і відповідного технічного забезпечення для уможливлення належного результату. Таким чином, технічні можливості та рівень кваліфікації дозволять з блоку S41 отримати результат у вигляді даних щодо ступеня впливу сучасних загроз на забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.

S42. Аналізувати ступінь впливу сучасних загроз. На підставі власного досвіду і думок експертів спробуємо ідентифікувати всі сучасні загрози зовнішнього середовища і внутрішніх процесів, що дозволить виокремити лише найбільш актуальні і вагомі для конкретної відкритої соціально-економічної системи. На відміну від інших типів безпеки, у нашому випадку перелік загроз не може бути поверхневим і повинен стосуватися як соціальної сфери, так й економічної. Систематичний підхід до формування переліку основних сучасних загроз необхідний для створення інформації усвідомлення того, що становить безпосередню потенційну небезпеку для системи забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства і що цей вплив сигналізує.

S43. Ранжувати загрози за рівнем впливу на соціально-економічну безпеку. Наступним підпроцесом є впорядкування визначених зовнішніх і внутрішніх загроз за вагомістю їх негативного впливу. Передусім необхідна модель впорядкованості, що чітко встановлюватиме, які сучасні загрози

сьогодні вкрай негативно впливають на соціально-економічну безпеку. Далі повинен відбутись розподіл ресурсів та заходів протидії залежно від встановленої ієрархії.

S44. Оцінити динамічність впливу сучасних загроз. Із результатом підпроцесу S43 ми маємо сформований і ранжований перелік сучасних загроз соціально-економічної безпеки підприємства, який можна застосувати на наступному етапі – отримання інформації для прогнозування того, яким чином вплив виділених загроз потенційно змінюється або ж залишається без змін. Активність суб'єктів соціально-економічної безпеки підприємства має постійну інформаційну потребу, і здебільшого ця активність спрямована на протидію сучасним загрозам. У цьому випадку знання про можливі зміни в рівні впливу тих чи інших загроз слугуватиме вагомим внеском в удосконалення ефективності управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. Запропонований нами в підрозділі 3.2 підхід удосконалює цей процес і виводить його на новий рівень, коли суб'єкти соціально-економічної безпеки підприємства не лише задовольняють власні інформаційні потреби, але й можуть розуміти потенціал зміни ступеня впливу тієї чи іншої сучасної загрози.

S45. Опрацьовувати результати оцінювання сучасних загроз. Завдяки функціям M1 і M2 уможлиблюється процес оброблення отриманої інформації з попередніх підпроцесів, і таким чином формується бачення про ступінь впливу сучасних зовнішніх і внутрішніх загроз, яке дозволяє, на основі власного професійного досвіду, приймати управлінські рішення щодо протидії цим загрозам і підвищення рівня соціально-економічної безпеки. Як було продемонстровано в підрозділі 3.2, застосування пропонованого підходу дозволяє відповідальній особі з суттєвим інформаційним багажем та знаннями приймати рішення, які в подальшому слугуватимуть досягненню S0 і всієї мети моделювання.

У підсумку варто наголосити на тому, що запропонований метод моделювання дозволяє детально описати та конкретизувати більшість

аспектів, що безпосередньо або ж опосередковано стосуються функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз. Отримані результати можна вважати гнучкими завдяки запропонованому підходу, що становитиме належну теоретико-практичну основу для забезпечення високого рівня безпеки підприємства і протидії сучасним загрозам.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Обґрунтовано розуміння ролі та впливу інформації на забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах сучасних загроз. Доведено важливість інформаційно-аналітичного забезпечення для розроблення, прийняття й реалізації управлінських рішень, що дозволило сформуванню відповідної моделі реалізації управлінського механізму. Послідовний розгляд основних понять, представлена модель аналітичної складової і розроблена діаграма інформаційного потоку дозволили сформуванню авторське бачення сутності інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах негативного впливу сучасних загроз. Результати дослідження технології формування інформаційно-аналітичного забезпечення та ключових положень уможливили побудову відповідного механізму з виділеними й обґрунтованими авторськими позиціями.

2. Доведено, що у сфері забезпечення соціально-економічної безпеки не розглядається реалізація управлінського механізму в розрізі прогнозування можливих змін ступеня впливу сучасних зовнішніх і внутрішніх загроз. Обґрунтовано важливість дослідження ступенів впливу сучасних загроз, а саме: посилення, без змін й послаблення. Це дозволило застосувати новий метод моделювання на конкретно обраному підприємстві хімічної промисловості із визначеними загрозами, які вимагають заходів

протидії. З'ясовано, що в умовах високої динамічності середовища функціонування підприємства виникає реальна потреба в розумінні того, як вплив загроз може змінитися в найближчому майбутньому. Результати розрахунків дали підстави стверджувати, що запропонований підхід формує належну теоретико-практичну основу для забезпечення високого рівня соціально-економічної безпеки підприємства і протидії сучасним загрозам.

3. Запропоновано використовувати сучасну техніку моделювання, що дозволило запропонувати декомпозицію моделі управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки, яка включає в себе п'ять основних блоків. Доведено, що блок оцінювання ступеня впливу сучасних загроз потребує додаткової деталізації з урахуванням попередніх результатів. Охарактеризовано підпроцеси в розрізі одного із блоків основної декомпозиції. Застосований метод моделювання уможливив чітке й комплексне розуміння того, як функціонує управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах впливу сучасних загроз. У межах підходу обґрунтовано базові умови для моделювання та представлено послідовність ключових блоків, які сприяють досягненню мети. Сформовані результати моделювання становлять інформаційно-технологічну основу для прийняття й реалізації безпекових управлінських рішень у контексті протидії негативному впливу сучасних загроз, які змінюються.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [193;192;95;195;93;75]

ВИСНОВКИ

1. Теоретичне підґрунтя забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, яке визначає змістовне наповнення таких понять, як «економічна безпека підприємства», «соціальна безпека підприємства» та логічно поєднує їх суть для визначення поняття «соціально-економічна безпека підприємства», дозволило сформуванню теоретико-імітаційну модель забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. В результаті проведеного дослідження уточнено, що під соціально-економічною безпекою підприємства слід розуміти стан, при якому формуються безпекові умови для забезпечення захисту соціальних та економічних складових від негативного впливу сучасних ризиків, загроз та небезпек. При цьому метою забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства є досягнення стабільно ефективного функціонального його стану у певний проміжок часу, а також подальше забезпечення стійкого потенціалу розвитку та зростання рівня його конкурентоспроможності.

2. Методичні засади формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз, які вирізняються своїм переліком функціональних складових та компонентами, що разом дозволили визначити місце та послідовність реалізації основних етапів формування управлінського механізму в системі забезпечення соціально-економічної безпеки. Визначено при цьому, що сучасний управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства повинен формуватися із застосуванням таких методів, як: адміністративно-розпорядчі, технічні, психолого-мотиваційні, нормативно-правові, фінансові.

3. Запропоновано теоретико-методичний підхід до розуміння впливу основних факторів на ключові соціально-економічні показники діяльності підприємств, який враховує як макроекономічні, так і соціальні фактори та галузеві показники для формування відповідного агрегованого інтегрального

індексу. Побудова агрегованого галузевого індексу дозволила сформувати цілісну картину взаємодії соціальних та економічних чинників, а регресійний аналіз ідентифікував найбільш впливові детермінанти (наприклад, інфляцію, обмінний курс гривні, рівень доходів населення) та показав характер їхнього впливу. Отримані результати науково обґрунтовують, що необхідно визначати пріоритетні загрози зовнішнього середовища і оцінювати стійкість) підприємств до них, що є важливим для подальшого розвитку системи управління соціально-економічною безпекою підприємства.

4. Розроблено науково-практичний підхід до визначення рівня ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства, який, фокусується переважно на окремі кількісні або якісні метрики, забезпечує цілісну та об'єктивну оцінку рівня реалізації управлінських заходів із соціально-економічної безпеки. На основі експертного відбору сформовано систему показників і побудовано єдиний інтегральний індекс, що синтезує інформацію про безпековий потенціал підприємства в зручну для аналізу форму. Застосування цього підходу на практиці дало змогу об'єктивно визначити рівень ефективності управління на прикладі діючих підприємств хімічної промисловості, виявити сильні й слабкі сторони механізмів безпеки та прослідкувати динаміку змін під впливом загроз. Інтегральне оцінювання таким чином забезпечує системний погляд на стан соціально-економічної безпеки і має ключове значення для зміцнення та розвитку відповідної системи на підприємстві.

5. Сформовано механізм інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз, який враховує такі фактори, як: стрімка інформатизація, цифровізація, зростання ролі інформації як ресурсу, високодинамічне зовнішнє середовище тощо. Визначено ключові завдання такого механізму: від оперативного збору та достовірної обробки даних до формування на їх основі обґрунтованих управлінських рішень і налагодження внутрішнього контролю. У результаті сформовано авторське бачення моделі інформаційно-аналітичної підтримки в

реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, що уможливорює формування необхідних передумов для підвищення рівня захищеності підприємства.

6. Удосконалено модель визначення зміни впливу сучасних загроз на реалізацію управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. Із залученням експертів ідентифіковано та класифіковано актуальні внутрішні й зовнішні загрози (групи А і В) та визначено можливі сценарії зміни їх впливу – посилення, стабілізація або зниження. Запропонована модель дозволяє максимально ефективно оцінити, як зміна інтенсивності кожної загрози позначається на ефективності роботи управлінського механізму безпеки, і на цій основі визначити пріоритетні напрями адаптації управлінських дій. Практична значущість результатів полягає у створенні інструменту раннього виявлення та моніторингу ескалації загроз, що дає змогу своєчасно переглядати заходи безпеки.

7. Здійснено комплексне моделювання реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства за умов впливу сучасних загроз. Побудовано структурно-логічну модель у вигляді діаграм інформаційних потоків та функціональних блоків, яка відображає основні елементи механізму, що вдалося досягнути завдяки застосуванню методології IDEF0. Такого роду моделювання дозволило простежити взаємозв'язки між суб'єктами і процесами системи безпеки, виявити можливі «вузькі місця» чи дублювання функцій в управлінні. Запропонована модель слугує практичним підґрунтям для вдосконалення існуючого управлінського механізму. Вона демонструє, як система соціально-економічної безпеки підприємства реагує на зовнішні загрози, і допомагає оптимізувати її роботу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов В.О. Конституційно-правові засади національної безпеки України: монографія; наук. ред. Ю.С. Шемшученко. Київ: Талком, 2017. 576 с.
2. Антонюк П.П. Теоретико-концептуальні підходи до поняття «соціальна безпека» підприємства : характеристики, переваги, недоліки. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Сер. : Економічні науки. 2013. № 1. С. 214–219.
3. АТ «Дніпроазот» Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/05761620/finances> (дата звернення: 06.07.2025)
4. АТ «Дніпроазот». Загальна інформація. Діяльність підприємства. URL: <https://www.azot.com.ua/uk/> (дата звернення: 05.07.2025)
5. АТ «Одеський припортовий завод» Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/00206539/finances> (дата звернення: 06.07.2025)
6. АТ «Одеський припортовий завод». Загальна інформація. Діяльність підприємства. URL: <https://orz.odesa.ua/> (дата звернення: 05.07.2025)
7. Баженов О.Л. Б16 Історія первісного суспільства: навчально-методичний посібник для студентів історичного факультету денної форми навчання. Кам'янець-Подільський: ФОП Сисин О.В., 2014. 296 с.
8. Баланда А. Безпека як соціальний феномен: дискурс людського розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 1. С. 25–29.
9. Безбожний В. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств: зб. наук. пр. СХУ ім. В. Даля МОН України. Луганськ, 2009. С. 204–207.
10. Безбожний В. Л. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; СХУ ім. В. Даля МОН України. Луганськ, 2009. 24 с.

11. Безродний Є. Ф., Уткін О. І. Історія політичних вчень: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 432 с.
12. Божанова О.В. Особливості управління економічним потенціалом промислового підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 154-158.
13. Бондаревська К. В. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в контексті соціальної безпеки держави. *Проблеми економіки*. 2019. №3. С. 255- 262.
14. Бондаренко О. М. Формування комплексної системи показників для оцінки рівня економічної безпеки авіакомпанії. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць*. Вип. 5. К.: вид-во НАУ, 2003. С. 155–160.
15. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством . К.: ЦУЛ, 2003. 342 с.
16. Воробйова О. І. Фінансова безпека на мікро та макрорівнях. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2012. № 2. С. 6–10
17. Васильців Т.Г. Економічна безпека України: стратегія та механізми зміцнення. Львів: Арал, 2008. 384 с.
18. Венглюк, І. В. Аналіз методів визначення та оцінки соціально-економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. 2014. Том 15. № 2. С. 247–256.
19. Вировий С. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2014. № 39. С. 201–206.
20. Вітлінський, В. В. Великоіваненко, Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ: КНЕУ. 2004. 126 с.
21. Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення:: Монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.

22. Гапак, Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка* 2013. Вип. 3(40). С. 62–65.
23. Герцик В.А. Ієрархічна структура організаційно-економічного механізму управління розподілом підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 172. С. 22–24.
24. Гладченко Т. М. Індикатори економічної безпеки підприємницької діяльності. Донецьк : ДОНДАУ «Менеджер», 2000. № 12. С. 111–114.
25. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітична інформація як визначальний чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Східно-українського національного університету ім. В. Даля*. 2011. № 3 (157). С. 51–56.
26. Гоголь Т. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу : монографія. Чернігів : Видавець Лозовий В. М., 2014. 384 с.
27. Головка А. Т. Словник фондового ринку. Київ : Лотос, 1999. 516 с.
28. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2006. 17 с.
29. Горячківська І. В. Теоретичні підходи до трактування поняття інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Черкаського університету*. 2016. №1. С. 24–31.
30. Грیشнова О. А. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. *Вісник Прикарпатського університету*. Сер.: Економіка. 2008. Вип. 6. С. 160
31. Дем'яненко М. Я. Фінансовий словник-довідник. Київ : ІАЕУААН, 2003, 802 с.
32. Діденко Є.О. Функціональні складові економічної безпеки підприємства та їх сутність. *Економіка: проблеми теорії та практики*. № 251. 2009. С. 775.

- 33.Добров Г.М. Наукове прогнозування та історико-логічний аналіз. *Український історичний журнал*. 1967. № 1. С. 31–35.
- 34.Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 4. С. 88–97.
- 35.Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. 240 с.
- 36.ДП «Науково - виробниче об'єднання «Павлоградський хімічний завод». Загальна інформація. Діяльність підприємства. URL: https://www.ccktm.com/index.php?route=product/facility/info&facility_id=47 (дата звернення: 05.07.2025)
- 37.ДП «Науково - виробниче об'єднання «Павлоградський хімічний завод». Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/14310112/finances> (дата звернення: 06.07.2025)
- 38.Драган О. І. Соціально-економічна безпека: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 114 с.
- 39.Дубровін В.І. Метод аналізу ієрархій у підвищенні ефективності рекламної кампанії. *Держава та регіони* 2011. № 4. С. 87-91.
- 40.Екологізація суспільства : Соціальна роль та моделювання / Е. П. Семенюк, Т. В. Олянишен, В. М. Сеньківський та ін. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. 258 с.
- 41.Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001.
42. Епіфанов А. О. Обґрунтування фінансового механізму підприємства. *Фінанси України*. 2004. № 1. С. 3–12.
43. Економічна безпека підприємств: Підручник / Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін.; К.: Алерта, 2011. 704 с.
44. Економічна енциклопедія: у 3 т. Відп. ред. С.В. Мочерний К.: Видавничий центр «Академія», 2001. Т. 2. 848 с.
- 45.Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 255 с.

46. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління. Львів: "Ліга-Прес", 2012. 256 с.
47. Захарченко В. І. Обґрунтування територіальної концепції економічної безпеки. *Регіональна економіка*. 2000. № 2. С. 120–127.
48. Заверуха Д.А. Забезпечення економічної безпеки держави в умовах Індустрії 4.0: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2023. 210 с.
49. Завора Т. М., Лебедин А. Г. Методичні основи оцінювання ризиків у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. №1. С. 118–121.
50. Ієрархічне впорядкування факторів, що стримують або стимулюють розвиток інформаційної сфери в Україні / Котляревський Я. В., Мельников О. В., Штангрет А. М., Ратушняк Ю. В. Наук. пр. Науково-дослід. фін. ін-ту. 2016. Вип. 2 (75). С. 39–52.
51. Ілляшенко С. М., Колодка А. В. Роль іміджу у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Економічна безпека держави: міждисциплінарний підхід : монографія / за ред. Є. В. Хлобистова. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю. А., 2013. С. 436–445.
52. Ільків Ю. І., Копитко М. І., Гарасимів Л. С. Модель формування механізму управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 1(11). С. 146–153.
53. Іляш О.І. Системна парадигма соціальної безпеки на різних рівнях суспільної ієрархії. *Механізм регулювання економіки*. №2. 2011. С. 23 – 32.
54. Індекс продукції хімічної промисловості. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/english/x.bmp> (Дата звернення: 15.07.2025)
55. Історія держави і права зарубіжних країн: підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. О. М. Бандурки ; [Бандурка О. М., Швець Д. В., Бурдін

- М. Ю., Головка О. М., та ін. ; вступ. слово О. М. Бандурки]. Харків : Майдан, 2020. 618 с.
56. Кавтиш О. П. Системна природа кадрової безпеки підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 181-189.
57. Калініна Л.М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: дис.... доктора пед наук: 13.00.06. Київ, 2008. 471 с.
58. Камлик, М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. К. : Атіка, 2005. 432 с.
59. Капітальні інвестиції підприємств хімічної промисловості. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/english/x.bmp> (Дата звернення: 15.07.2025)
60. Ковальчук А. М. Фінансово-економічна безпека підприємства в контексті адаптації до викликів цифрового середовища. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 3 (71). С. 152–159.
61. Каргузов Є. П. Вплив ризиків і загроз на стан фінансової безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9 (135). С. 115–124.
62. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. 144 с.
63. Кириєнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Київськ. національн. економічн. ун-т. Київ, 2000. 19 с.
64. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/english/x.bmp> (Дата звернення: 10.07.2025)
65. Кількість зайнятих та найманих працівників у сфері хімічної промисловості. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 11.07.2025)

- 66.Коваль П.В. Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва. *Економіка АПК*. 2012. № 5 С. 91-98.
- 67.Ковальов Д. Економічна безпека підприємства. *Економіка України*. № 10. 1998. С. 23-31.
- 68.Коленда Н. В. Поняття соціально-економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2016. Вип. № 7. С. 672–678.
69. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства : [монографія] / [О.В. Мороз, Н.П. Карачина, А.А. Шиян]. Вінниця : ВНТУ, 2011. 241 с.
- 70.Копитко М. І. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних підприємств. Львів : Ліга-Прес, 2015. 556 с.
- 71.Копитко М., Ільків Ю. Механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства: сутність і структура, *Соціально-правові студії*. Том 3, №2, 2020. 119-129.
72. Копитко М.І., Літвін Н.М. Деструктивні чинники середовища функціонування соціально-економічних систем. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2017. Вип. 46. С. 4–15.
- 73.Копитко М.І., Маланчук А.М. Економічне оцінювання та управління ризиками на основі проведення кадрового аудиту для підвищення ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 10 (10). С. 459-468. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-459-468](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-459-468)
- 74.Копитко М.І., Маланчук А.М. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки та освіти*. Вип. № 1(19) 2024. С. 1576-1586 DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1\(19\)-1576-1586](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586)
- 75.Копитко М.І., Маланчук А.М. Формування управлінського механізму підприємств на основі врахування концепцій управління для протидії негативному впливу загроз. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-*

практичної конференції молодих учених та студентів (4 квітня 2025 року, м. Харків, Україна) 438 с. С. 289-290.

76. Костирко Л. А. Стратегія фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта: методологія і організація : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. 560 с.
77. Костюк Ж. С. Поняття ризику, небезпеки та загрози як базових категорій розкриття сутності економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 142–149.
78. Котусенко В.В. Тома Аквінський і його філософія. Передмова. Коментарії до Аристотелевої "Політики". К.: Основи, 2000 С.5-25.
79. Краснокутська Н.С., Коптева Г.М. Дефініція поняття "фінансова безпека підприємства": основні підходи та особливості. *Бізнес Інформ*. 2019. No 7. С. 14-19.
80. Круш, П.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ За ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. К.: Ельга-Н, КНТ, 2007. 780 с.
81. Купчак Б. Економічна безпека підприємництва: суть та умови виникнення. *Науковий вісник Львів. держ. ун-ту внутр. справ. Сер. «Економіка»*. 2010. Вип. 2. С. 334–346.
82. Куркін М. В. Механізм управління економічною безпекою розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.06.01. Харків, 2006. 30 с.
83. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
84. Лебедев І. В. Соціальна політика підприємства в умовах кризи. Реформування економіки України: стан та перспективи: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф (24 – 25 листопада 2011 р. М. Київ). К. : МІБО КНЕУ, 2011. 280 с.

85. Левченко О. В., Троцько В. В., Василенко І. С. Уточнення понятійного апарату з питань оцінювання рівня воєнної загрози національній безпеці України. *Наука і оборона*. 2. 2014. С. 17.
86. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 1997. № 1. С. 86-87.
87. Ліпенцев А. В., Поляк О. В. Основні напрямки формування механізмів надання управлінських послуг органами влади. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2008. № 2. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-2/08lavpov.htm/08lavpov.htm>. (дата звернення: 05.03.2023)
88. Лісовська О. Демографічні наслідки військової агресії росії як загроза економічній безпеці України. *Економіка та суспільство*. 2025. номер 73. DOI 10.32782/2524-0072/2025-73-106
89. Лугова В. Соціальна безпека як ключова підсистема безпеки. *Бізнес-інформ. Економіка* 2011. № 10 С. 69–72.
90. Лисенко Ю. В. Соціальна безпека, виклики в умовах політичної нестабільності українського суспільства. *Politicus, науковий журнал Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*. 2022. номер 6. С. 24-28.
91. Ляшенко О. Значення соціально-економічної безпеки підприємства як функція сучасного менеджменту. *Наукові праці ДОНТУ. Економіка*. 2007. Вип. 33. С. 66–70.
92. Маланчук А. М. Характеристика основних засад управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4(10). С. 30-36. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-30-36](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-30-36)
93. Маланчук А. Підвищення рівня соціально-економічної безпеки підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих*

- вчених (м. Львів, 22 березня 2024 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2024. 186 с. С. 100-102.
- 94.Маланчук А. Сутність підтримки функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)*: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 24 листопада 2023 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2023. 468 с. С. 260-262.
- 95.Маланчук А. Теоретичні аспекти сутності управлінського механізму забезпечення безпеки. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи*: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2023. С.78-79.
- 96.Маланчук А. Характеристика соціально-економічної безпеки підприємства як складова його стійкості та збалансованості. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції. (30 січня 2025 р, м. Кропивницький). Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина I. 271 с. С. 234-235.
- 97.Маланчук А.М. Забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства: виклики сьогодення. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)*: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2024 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2024. С.250-251
- 98.Маланчук А.М. Сутність засад формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності*: збірник матеріалів міжвузівської науково-практичної конференції (м. Львів, 15 грудня 2023 р.). Львів: Інтерпрінт-М, 2023. 140 с. С. 147-150

99. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління : вид. 2-ге, доп. і випр. К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.
100. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. URL: <http://intkonf.org/malitskiy-aorganizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-tastruktura/> (дата звернення: 04.03.2023)
101. Мамалига С.В. Метод аналізу ієрархій як інструмент залучення фінансових ресурсів агрохолдингами. *Економіка АПК*. Київ. 2009. № 6. С. 84-89.
102. Марова С. Ф. Управління безпекою життєдіяльності : монографія. Донецьк : Вебер, 2009. 344 с.
103. Мельник О. О. Система загроз економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2011. № 25. С. 97–103.
104. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
105. Мельник С. І., Равлінко З. П., Дуфенюк О. М. Інформаційне забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств: теоретичні основи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1 (10). С. 84–87.
106. Мельник С. І., Равлінко З. П., Дуфенюк О. М. Підгрунття покращення інформаційного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Вип. 1 (94). С. 82–87.
107. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. С.І. Михайлова. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. 416 с.
108. Методи сучасної теорії управління: підручник / А.П. Ладанюк, Н.М. Луцька, В.Д. Кишенько, Л.О. Власенко, В.В. Іващук Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. 368 с.

109. Мехеда Н., Маджула А. Планування соціальної безпеки на підприємстві. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=39869>. (дата звернення: 04.05.2023)
110. Нагорняк І. Забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства: аналіз міжнародної практики URL: elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18617/2/GEB_2016v50n1_Nahorniak_IEnsuring_the_enterprises_64-72.pdf (дата звернення: 02.03.2023)
111. Нетяжук М.В. Економічні механізми в ринкових умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. №3 (34). С. 18- 22.
112. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління: навч. посібн. К.: УАДУ, 1998. 160 с.
113. Нікіпелова Є.М. Сутність поняття "безпека" та його використання у системі державного управління й міжнародних відносин. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2018. № 10 (1). С. 29-35.
114. Ніколаюк, С. І. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: курс лекцій. К. : КНТ, 2005. 320с.
115. Новікова О. Ф., Сидорчук О. Г., Панькова О. В. Стан та перспективи соціальної безпеки в Україні: експертні оцінки: монографія. Київ; Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 184 с.
116. Новікова О. Ф., Сидорчук О. Г., Панькова О. В. Стан та перспективи соціальної безпеки в Україні: експертні оцінки: монографія. Київ; Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 184 с.
117. Новікова О.Ф. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2006. 408 с.
118. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. / Кічор В., Фещур Р., Воробець С., Яворська Н. Львів : Видавництво «Растр-7», 2012. 388 с.
119. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Державна служба

- статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 13.07.2025)
120. Омельчук С. Визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» та його складових. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2008. № 6. Т. 1. С. 206–210.
121. Організаційно-економічні передумови реінжинірингу бізнес-процесів на ринку комунальної теплоенергетики України / В. Брич, М. Федірко, І. Янік // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, 2016. №2. С.7-19.
122. Орлик О. В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1(52). С. 250–257.
123. Орлова Н.С., Мірко Н.В. Публічні механізми реалізації соціальної політики України в умовах сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 21. С.108-113.
124. Пастернак-Таранушенко Г.А. Економічна безпека держави. К. : Ін-т держ. упр. і самоврядування при КМ України, 1994. 112 с.
125. Підлипна Р.П. Методологічні засади тлумачення дефініції «соціальна безпека». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25(2). С. 275-280.
126. Підлипна, Р.П. Теоретико-методологічні основи соціальної безпеки. 2015, URL: http://www.visnyk-ekonomold.uzhnu.edu.ua/images/pubs/45/45_21.pdf (дата звернення: 04.03.2023)
127. Пілова Д. П. Методичні підходи щодо визначення зон економічної безпеки підприємства. *Вісник Криворізького технічного університету*. 2006. №3. С. 264-268
128. Планування економічної безпеки підприємства / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. К. : Вид-во Європ. Ун-ту, 2004.
129. Подольська Є.А. Новий сенс й інноваційні способи забезпечення соціальної безпеки. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Соціологія і політичні науки. 2015. Т. 20. Вип. 2. С. 19–25.

130. Пойда-Носик Н. Н. Ризики і джерела загроз фінансовій безпеці акціонерних товариств у сучасних умовах. URL: www.teologia.org.ua (дата звернення: 07.03.2023)
131. Поліщук О. Б. Формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальностями 073 – «Менеджмент», 051 – «Економіка». Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2022. 270 с.
132. Пономаренко В.С., Ястремська О.М., Луцьківський В.М. Механізм керування підприємством: стратегічний аспект. Монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 252 с.
133. Поснова Т.В. Механізм функціонування соціальної складової економічної безпеки : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук 08.00.01 "Економічна теорія та історія економічної думки". К. : Держ. ВНЗ "Київський нац. економічний ун-т ім. В. Гетьмана", 2008. 19 с.
134. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. Вип.2. С.42-47.
135. Пушак Я. Я. Регіональні особливості формування інформаційноаналітичного забезпечення розвитку підприємництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01. Львів, 2001. 183 с
136. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства : Методологія, механізми, моделі : моногр. Х. : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
137. Рзаєва Т. Г., Шевчук М. О. Аналіз фінансової безпеки підприємства за результатами його діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 1. С. 139–145.
138. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур. Львів : ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
139. Ресурсне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємств АПК. *Економічний вісник Донбасу* № 3 (25), 2011. С. 32-36.

140. Рижева Н.О., Горбенко К.В., Кузовков В.В. Історія Стародавнього Сходу : навчально-методичний посібник для студентів закладів вищої освіти. Миколаїв , 2019. 247 с.
141. Роздобудько В. С. Ресурсне обґрунтування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8.
142. Розова Т.В. Людина. Культура. Філософія (Проблема людини в європейській філософії). Київ Одеса : Освіта України, 2015. 328 с.
143. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека. Сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (1). С. 188–195.
144. Соколов В. М. Соціальна безпека як складова національної безпеки у сфері державної служби. *Юридична наука*. 2020. № 7 (109). С. 30–35.
145. Сазонець І. Л. Міжнародні стандарти безпеки підприємств. Рівне: Волинські обереги, 2015. 352 с.
146. Семиченко В.А. Психологія діяльності. К.: Видавець Ешке А.М., 2002. 248 с.
147. Середня місячна заробітна плата за галузями. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/> (Дата звернення: 16.07.2025)
148. Силкін О.С. Антикризове управління у системі забезпечення фінансової безпеки підприємства: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». Львів: Українська академія друкарства; Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2020. 295 с.
149. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник К.: НАДУ, 2011. 451 с.
150. Сиченко О.О. Соціальна безпека в системі національної безпеки держави. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені*

- Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер. : Державне управління. 2012. Т. 186. Вип. 174. С. 34–38.
151. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / [Г. О. Швиданенко, В. М. Кузьомко, Н. І. Норіцина та ін.] ; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2011. 511 с.
152. Соціально-економічна безпека : навч. посіб.; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2011. 511 с.
153. Степаненко А. Безпека як фундаментальна системна парадигма сталого розвитку і буття суспільства. *Економіст*. 2011. № 4. С. 26–29.
154. Теоретико-методичні засади формування організаційного забезпечення управління економічною безпекою машинобудівного підприємства / Халіна О. В., Штангрет А. М., Сухомлин Л. Є., Мельников О. В. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 252 с.
155. Ткачук Г. Ю. Загрози та небезпеки діяльності підприємства: підходи до визначення та уточнення їхньої суті. URL: <http://rep.polessu.by/bitstream/112/8121/1/3.pdf>. (дата звернення: 06.03.2023)
156. Тульчинська С., Ткаченко Т. Принципи системи економічної безпеки промислових підприємств в умовах конкуренції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3.
157. Ткачук Г.Ю. Теоретичні підходи до визначення економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 5. Т. 2 С. 15-18.
158. Франчук В. І. Загрози корпоративній безпеці як об'єкт дослідження. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №9 (99). С.148–154.
159. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 216 с.
160. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 1. С. 30-33.
161. Хома Д. М., Лопатовський В. Г., Матюх С. А. Концептуальний базис фінансового менеджменту в сфері забезпечення економічної безпеки

- підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 145–152.
162. Хитра О. В. Синергетичний підхід до аналізу категоріального апарату зовнішньоекономічної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 103–109.
163. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підруч. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
164. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства.: Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2012. 504 с.
165. Хринюк О. С., Корчова М.Р. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. *Ефективна економіка* № 3, 2015
166. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз. Київ : ЦУЛ, 2002. 359 с.
167. Цікановська Н. А. Інтерпретація понять «виклик», «небезпека», «загроза» та «ризик» у теорії фінансової безпеки. *Фінансовий простір*. 2013. № 3. С. 110–114.
168. Черняк Г. М. Механізм вибору стратегії забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4863> (ост. звертання 28.10.2023).
169. Черчик Л. Структура соціоекологоекономічної безпеки підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. *Економіка та управління підприємствами*.3, 2019.
170. Чуваков О.А. Безпека: соціально-політична сутність поняття. *Правова держава*. 2014. № 18. С. 119-123.
171. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств URL: econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/333/pdf 358]. (дата звернення: 05.03.2023)

172. Шинкар С. М. Обліково-аналітичне забезпечення як складова управління економічної безпекою підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 592–595.
173. Шинкар С. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 21.04.02. Львів, 2018. 20 с.
174. Шира Т. Б. Основні загрози корпоративній безпеці підприємств. Сучасні тенденції в економіці та управлінні : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 листопада 2018 р. Запоріжжя: Східноукраїнський інститут економіки та управління. 2018. С. 73–75.
175. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. К. : НАУ, 2007. 436 с.
176. Шпак, Я. О. Формування організаційно-економічного механізму управління енергетичними підприємствами України. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 3. С. 293-301.
177. Штангрет І. А. Розвиток системи економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації економіки: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 248 с.
178. Щадило М.І. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2023. 215 с.
179. Яременко О. Ф. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : автореф. дис...канд. екон. наук: 08.00.04

- / Яременко Оксана Федорівна; Хмельницький національн. ун-т. Хмельницький, 2009. 20 с.
180. Bartlett, M. Further aspects of the theory of multiple regression, in: *Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society*, vol. 34, 1938, pp. 33 – 40.
181. Berzhanir, I.A, Vinnytska, O.A., & Gvozdie, N.I. Integral assessment of the financial state of an enterprise. *Molodyi Vchenyi*, 2(54), 2018. 682-686.
182. Bogdan Ksiezopolski, Tomasz Zurek, Michail Mokka, "Quality of Protection Evaluation of Security Mechanisms", *The Scientific World Journal*, vol. 2014, Article ID 725279, 18 pages, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1155/2014/725279> (дата звернення: 04.03.2023)
183. Cameron, A. Colin and Pravin K. Trivedi *Microeconometrics: Methods and Applications*, *Cambridge University Press. Sections* 2005, 4.1- 4.4.
184. Чепка, V., Sviderska, I., & Наврыленко, Y. Financial status of the enterprise: theoretical basis. *Інвестиції: Практика Та Досвід*, 19–20, 2020. 96.
185. Elashoff, J. Kerlinger, E. Pedhazur, E. Multiple Regression in Behavioral Research, in: *Journal of the American Statistical Association*, vol. 70, 1975, p. 959.
186. Fehler W. O pojęciu polityki wewnętrznego bezpieczeństwa państwa / *Studia Prawnoustrojowe*. Nr 23. 2014. S. 203–214.
187. Fiksel J. Quantitative risk analysis for toxic chemicals in the environment // *J. of hazard materials*. 1987. 10, № 2-3. - P. 227-240.
188. Hobsbawm E. *Industry and Empire: From 1750 to the Present Day*. New-York. 1999, 411 p.
189. Hrytsenko, L., Dekhtyar, N., Pihul, N., Deineka, O., Derkach, L., & Chepurko, V. Improving the methodology of comprehensive assessment of enterprise financial condition: calculation of the integral indicator. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 2023. 173–189.

190. Hurwicz L. Optimality and informational efficiency in resource allocation processes. *Mathematical Methods in the Social Sciences*. Stanford: Stanford University Press, 1960. 450 p.
191. IDEF Family of Methods. A Structured Approach to Enterprise Modeling & Analysis. URL: https://www.idef.com/idefo-function_modeling_method/ (дата звертання 15.10.2023).
192. Копытко М., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges *Social & Legal Studios*, 7(1), 2024.210-220. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals1.2024.210>
193. Копытко М., Malanchuk A. Study of the essence of socio-economic security of an enterprise in the modern conditions of development. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2023. № 1. С.18-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3>
194. Копытко М., Malanchuk A. Study of the features of socio-economic security of the enterprise. *International Conference on Corporation Management-2023*, (June 29, 2023, Estonia, Tallinn, Scientific Center of Innovative Research) URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2023/paper/view/543>
195. Копытко М., Sylkin O., Malanchuk A. The main determinants of managing the socio-economic security of an enterprise in modern conditions. *3rd International Conference on economics, accounting and finance* (December 15, 2023, Estonia, Tallinn, Scientific Center of Innovative Research) 2023, pp. 20-22
196. Lu L., Ang C.L., Robert K. L. Integration of information model (IDEF1) with function model (IDEFO) for CIM information systems design. *Expert Systems with Applications*, Vol. 10, i. 3-4, 1996, p. 373-380.
197. Mazziotta M., Pareto A. On a Generalized Non-compensatory Composite Index for Measuring Socio-economic Phenomena, *Social Indicators Research*, Vol. 127, 2016. pp. 983-1003.

198. Mazziotta M., Pareto A. Synthesis of Indicators: The Composite Indicators Approach. In MAGGINO F. (Ed) Complexity in Society: From Indicators Construction to their Synthesis, Social Indicators Research Series 70, Cham: Springer, 2017. pp. 159-191.\
199. Mcgranahan D. The interrelations between social and economic development, *Social Science Information*, Vol. 9, 1970, pp. 61-77.
200. Mishra A, Alzoubi YI, Gill AQ, Anwar MJ. Cybersecurity Enterprises Policies: A Comparative Study. *Sensors (Basel)*. 2022 Jan 11;22(2):538.
201. Sekayi, D. & Kennedy, A. Qualitative Delphi method: a four round process with a worked example. *The Qualitative Report*, 22(10), 2017. 2755–2763.
202. Serifi, Veis & Dašić, Predrag & Ječmenica, R. & D.Labović,. Functional and information modeling of production using IDEF methods. *Strojnicki Vestnik*. 55. 2013, 131-140.
203. Sun, Y., Wang, X., Zhang, C., & Zuo, M. Multiple Regression: Methodology and Applications. *Highlights in Science, Engineering and Technology*, 49, 2023, 542-548.
204. Sylkin O. S., Shtangret A. M. The Mechanism of formation and functioning the system of accounting and analytical support of financial management of the enterprise. *Соціально-правові студії*. 2018. Вип. 1. С. 135–140.
205. Uyanik, G. Guler N. A Study on Multiple Linear Regression Analysis, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2013, Vol.106, 234-240.
206. Victoria Naisola-Ruiter The Delphi technique: a tutorial, *Research in Hospitality Management*, 12:1, 2022. 91-97
207. Wilkins B. T. Teleology in Kant's Philosophy of History. *History and Theory*. 1966. Vol.5, No 2. P.172-185.
208. Wooldridge, Jeffrey M. Introductory Econometrics: A Modern Approach, 4th ed., Cengage Learning. 2009. Chapters 2 - 8.
209. Zhovnirchuk, Y., Cherkaska, V., Inozemtseva, O., Zhuravel, S., Pyzyuk, D. A planning model for improving personnel competence in pursuit of sustainable

development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 9, 2023, pp. 2959-2965.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Основні погляди щодо сутності поняття «управлінський механізм»

Автор	Визначення
Присяжнюк П. [134, с. 45]	ефективне та повноцінне поєднання елементів, інструментів управління та прогресивних управлінських технологій
Хвостіна І. [160, с. 31]	набір методів, важелів, інструментів, законів за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток підприємства
Нижник Н. [112, с. 37]	категорія управління, що включає цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали
Ліпенцев А., Поляк А. [87, с.37]	штучно створена система засобів впливу та взаємодії суб'єктів та об'єкта управління
Малиновський В. [99, с. 103]	сукупність засобів організації управлінських процесів та способів впливу на розвиток керованих об'єктів
Божанова О. [12, с. 156]	сукупність принципів, методів, інструментів і сполучних процесів, що забезпечують стабільність функціонування і цілеспрямований розвиток підприємства в мінливому і динамічному середовищі
Куценко А. [83, с. 155]	складова частина системи управління, що чинить постійний вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності підприємства
Малицький А. [100, с. 99]	сукупність організаційних і економічних важелів, що чинять вплив на економічні і організаційні складові системи управління підприємством, а також сприяють формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, розвитку конкурентних переваг, досягнення підвищення ефективності діяльності підприємства загалом
Лисенко Ю., Єгоров П. [86, с. 86]	система формування цілей і стимулів, що дають можливість перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту
Грیشнова О., Василик А. [30, с. 160]	система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на об'єкт управління і яка має вхідні посилки та

	результуючу реакцію
Шпак Я. [176, с. 295]	природний процес реагування на зміни умов господарювання, пов'язаних, в основному, з імовірнісним характером ринкових відносин і впливом науково-технічного прогресу
Брич В., Федірко М., Янік І. [121, с. 9]	механізм забезпечення дії основних функцій управління, система і сукупність елементів, методів, форм, способів, правил, процедур управління та прийняття рішень, що володіє здатністю впливати на ефективність економічної системи в цілому
Мочерний С. [44, с. 62]	свідомо організований, цілеспрямований та активний вплив різних суб'єктів управління на процес розвитку та функціонування суспільного способу виробництва, окремих його ланок
Герцик В. [23, с. 23]	система елементів управління, до яких належать цілі, функції, методи, структури, суб'єкти управління, та об'єктів управління
Пономаренко В., Ястремська О., Луцьківський В. [132, с. 112]	сукупність форм, структур, методів та засобів управління, які об'єднані спільністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових та особистих інтересів, забезпечується функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи

ДОДАТОК Б

Основні погляди щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення
О. Барановський [68, с.38]	значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків, а також як порушення рівноваги соціально-економічної системи
Словник української мови [90]	різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища
З. Шершньова [110, с.53]	різкий крутий перелом, тяжкий перехідний стан; гострі проблеми з будь-чим, тяжке становище
Л. Бартон [151, с.32]	широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів та може завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації
А. Чернявський [85, с.90]	переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування
Дж. Кейнс [72, с.14]	раптова та різка зміна підвищувальної тенденції знижувальною
Ф. Поддерьогін [69, с.242]	фаза розбалансованості діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини
Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко [130, с.131]	значне та тривале порушенням рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції
Д. Черваньов, О. Жилінська, М. Петровський [27, с.586]	крайне загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишній середовищі
В. Воронкова, А. Беліченко, О. Попов [31, с.99]	об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини
Т. Кучінка [118, с.30]	об'єктивний, цілеспрямований і закономірний процес змін, в основу якого покладено незворотність, спадковість та цілеспрямованість
Д. Кокрем, К. Ван Ден Хейвел [20, с.28]	загрози, що є визначальними чинниками кризи, коли вона виходить за рамки нормального і спричиняє нестабільність або зміни в організації чи системі та може становити загрозу для її майбутнього
О. Маковоз, А. Авагімов [158, с.200]	такий стан системи, за якого відбувається динамічна безповоротна трансформація її елементів, втрата звичних зв'язків та порушення збалансованості системи
А. Ткаченко, Ю. Калюжна [138, с.124]	об'єктивний процес якісних та кількісних змін, які зазвичай призводять до потенційно негативних результатів діяльності

А. Чухно [61, с.5]	одна з форм розвитку економіки, в ході якої усуваються застарілі техніка і технологія, організація виробництва і праці, відкривається простір для зростання й утвердження нового
І. Дацюк [49, с.166]	об'єктивний процес, який призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну
М. Бутко, С. Матренко [167, с.4]	закономірний етап у функціонуванні будь-якої системи, що може бути спричинений факторами впливу внутрішнього або зовнішнього середовища, кардинальними змінами у світовій економіці, що вимагає від системи суттєвого корегування або навіть, повної зміни концепції свого розвитку

ДОДАТОК В

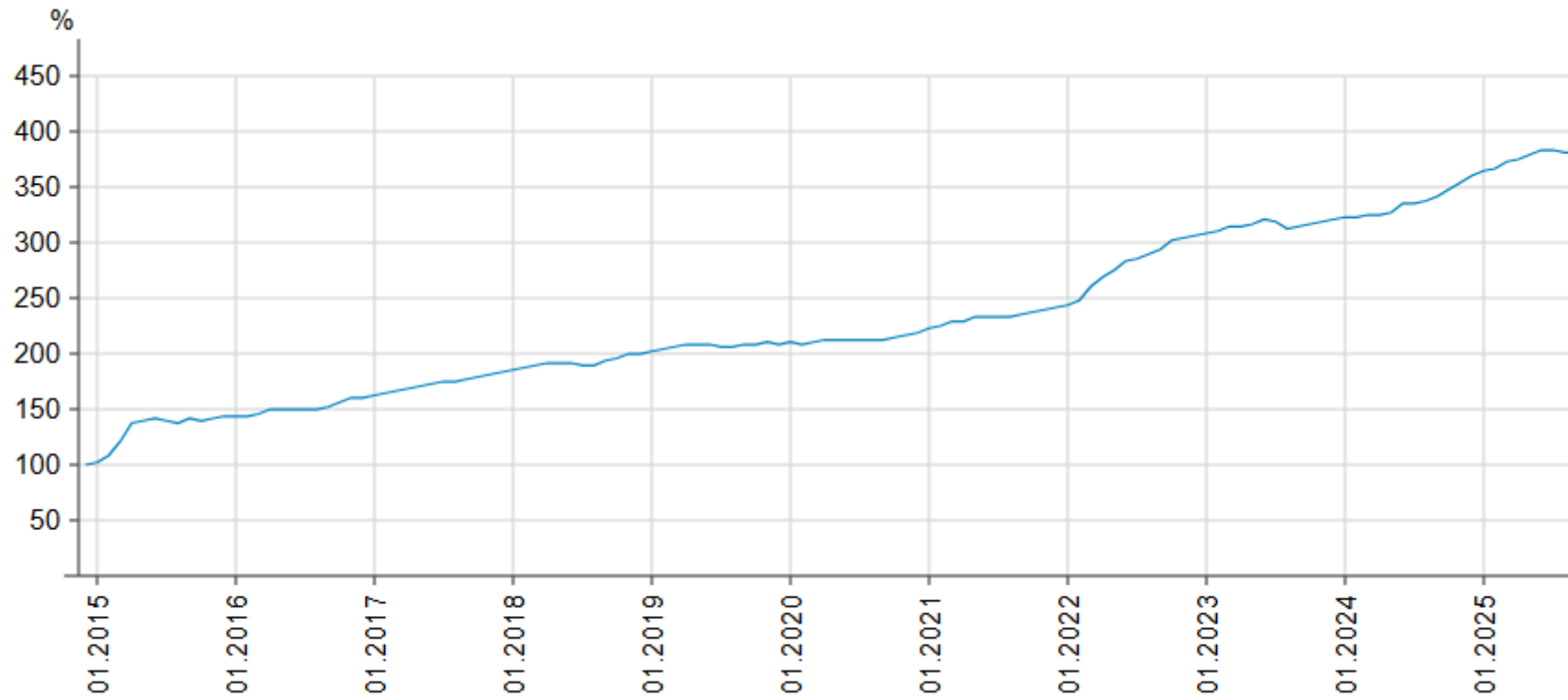
Основні наукові погляди щодо структури основних складових соціальної безпеки підприємства

Складові	Кадрова	Безпека життя	Правова	Кар'єрна	Інтелектуальна	Комунікаційна	Інформаційна	Ергономічна	Нормативна	Пенсійно-страхова	Силова	Психологічна	Технологічна
О.Сиченко [150, с. 35]	+		+		+		+		+		+		+
Р. Підлипна [126, с. 98]					+		+		+		+		+
О. Іляш [53, с. 98]	+			+		+			+			+	+
Л. Черчик [169, с. 5]		+		+		+	+	+					
О. Кавтиш [56, с. 183]	+		+		+		+			+			

Систематизовано автором

ДОДАТОК Г

Зміни індексу інфляції в Україні за останні десять років



Додаток Д

Анкета експертного оцінювання «Ефективність управління соціально-економічною безпекою підприємства хімічної промисловості»

Шановний(а) експерте(ко),

Просимо взяти участь в опитуванні щодо оцінювання ефективності управління соціально-економічною безпекою на промислових підприємствах хімічної галузі. Дані використовуються виключно в наукових та прикладних цілях.

Персональні дані не публікуються; аналіз здійснюється у зведеному вигляді. Участь добровільна.

Підтверджую добровільну участь та надання згоди на обробку відповідей

Так Ні

Частина А. Профіль експерта

1. Стаж роботи у відповідній сфері: до 3 років 3–5 6–10 понад 10
2. Поточна посада: _____
3. Напрямок досвіду: економіка фінанси управління ризиками соціологія праці виробничий менеджмент інше: _____
4. Досвід саме у хімічній промисловості: немає <3 роки 3–10 років >10 років
5. Тип підприємства (за масштабом): мале середнє велике
6. Регіон діяльності підприємства: _____

Частина Б. Перевірка релевантності індикаторів

Економічна складова

- V1. Результативність дій суб'єктів безпеки (виявлення, нейтралізація, профілактика загроз, виконання рішень) — 1 2 3 4 5
- V2. Рівень фінансово-економічної компетентності суб'єктів безпеки — 1 2 3 4 5
- V3. Ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення (збір, обробка, аналіз даних) — 1 2 3 4 5
- V4. Економічна обґрунтованість управлінських рішень (аналіз, прогнозування, ресурсне планування) — 1 2 3 4 5

Соціальна складова

- V5. Система мотивації суб'єктів безпеки (матеріальні та нематеріальні стимули) — 1 2 3 4 5
- V6. Рівень соціального захисту менеджерів і персоналу (страхування, медицина, навчання, стабільність виплат) — 1 2 3 4 5
- V7. Соціальна згуртованість (взаємодія, довіра, узгодженість між підрозділами) — 1 2 3 4 5
- V8. Взаємодія із зовнішніми суб'єктами безпеки (партнерства, обмін інформацією, адаптивність) — 1 2 3 4 5
- Відкритий пункт: Які індикатори ви б додали або уточнили? _____

Частина В. Вагомість індикаторів

Розподіл 100 балів. Розподіліть 100 балів між **восьмома** індикаторами (V1–V8) за їх відносною важливістю. Сума має дорівнювати 100.

V1 ___ / V2 ___ / V3 ___ / V4 ___ / V5 ___ / V6 ___ / V7 ___ / V8 ___ ($\Sigma = 100$)

Частина Г. Валідація інтерпретаційної шкали

Наскільки коректною ви вважаєте таку інтерпретацію інтегрального показника (0–1):

0.00–0.35 — неефективне управління; 0.36–0.65 — допустимий рівень; 0.66–1.00 — бажаний рівень?

Повністю згоден(на) Скоріше згоден(на) Важко сказати Скоріше не згоден(на) Не згоден(на)

Якщо пропонуєте інші межі, наведіть:

Нижня межа «допустимого»: _____ ; Нижня межа «бажаного»: _____ ; обґрунтування: _____.

Частина Д. Оцінювання стану практик управління (поведінкові індикатори)

Оцініть **поточний стан** практик на підприємстві, яке ви найкраще знаєте, за шкалою 0–10, де 0 — повна відсутність практики, 10 — найкращий можливий рівень.

Економічна складова

D1. Результативність дій суб'єктів безпеки

— Своєчасне виявлення загроз: 0–10

— Профілактичні заходи впроваджуються системно: 0–10

— Рішення виконуються у встановлені терміни: 0–10

D2. Фінансово-економічна компетентність

— Розуміння фінансових наслідків рішень: 0–10

— Уникнення нераціональних витрат: 0–10

— Здатність формувати економічно обґрунтовані альтернативи: 0–10

D3. Інформаційно-аналітичне забезпечення

— Наявність єдиної бази даних ризиків: 0–10

— Регулярний аналіз показників і ризиків: 0–10

— Інтеграція аналітики у рішення: 0–10

D4. Економічна обґрунтованість рішень

— Регулярне прогнозування та моделювання: 0–10

— Планування ресурсів та бюджетування рішень: 0–10

— Пост-аудит впроваджених рішень: 0–10

Соціальна складова

D5. Мотивація суб'єктів безпеки

— Прозора система матеріальних стимулів: 0–10

— Розвинені нематеріальні стимули: 0–10

— Прив'язка мотивації до цілей безпеки: 0–10

D6. Соціальний захист

— Медичні програми / страхування: 0–10

— Навчання і підвищення кваліфікації: 0–10

— Стабільність і своєчасність виплат: 0–10

D7. Соціальна згуртованість

— Узгодженість між підрозділами: 0–10

— Культура довіри та спільної відповідальності: 0–10

— Відсутність дублювання функцій і конфліктів: 0–10

D8. Взаємодія із зовнішніми суб'єктами

— Партнерства і обмін інформацією: 0–10

— Адаптивність до регуляторних змін: 0–10

— Участь у професійних мережах/альянсах безпеки: 0–10

Частина Е. Відкрите запитання

Які три першочергові управлінські кроки підвищили б ефективність системи соціально-економічної безпеки на типовому підприємстві галузі?

_____ 2) _____ 3) _____

ДОДАТОК Ж

Результати визначення рівня неузгодженості

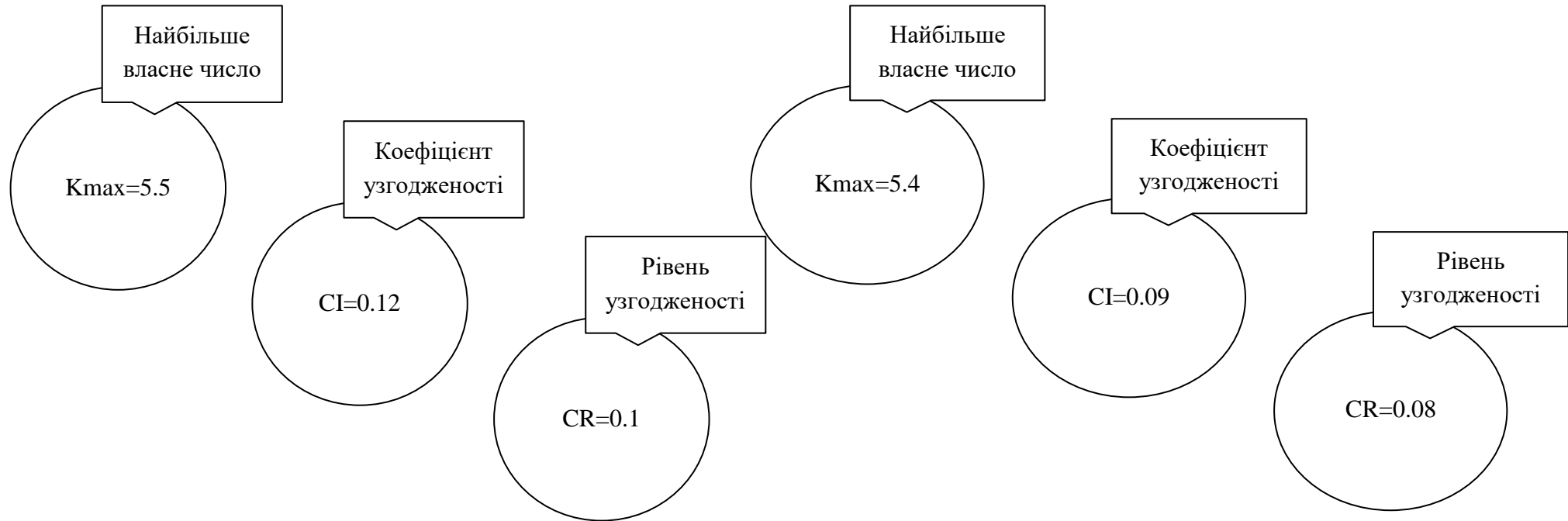


Рис.1. Результати визначення рівня неузгодженості

Сформовано автором

Рис.2. Результати визначення рівня неузгодженості

Сформовано автором

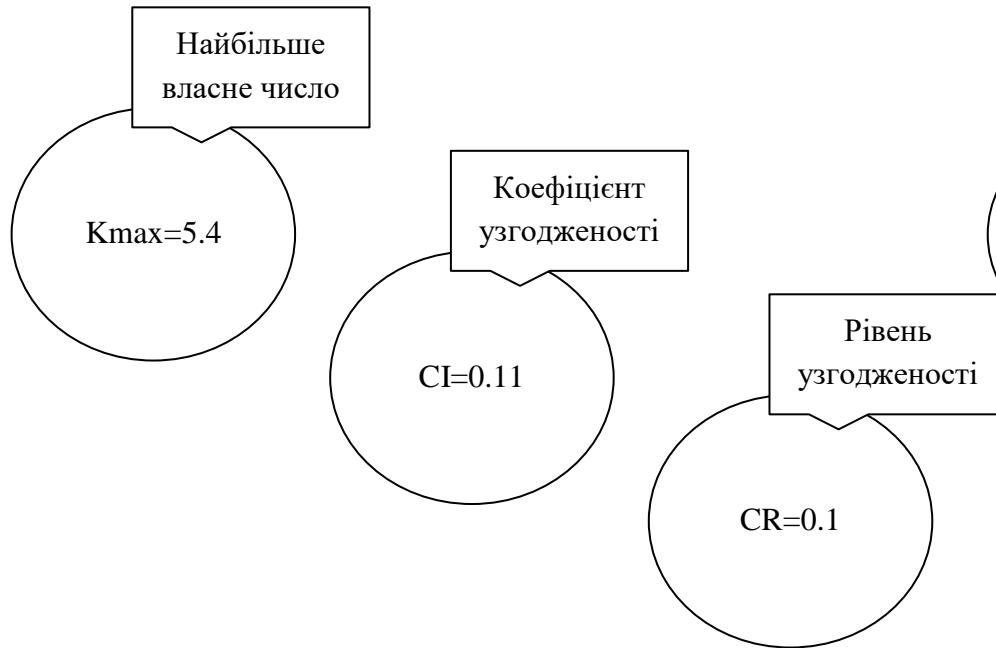


Рис.3. Результати визначення рівня неузгодженості

Сформовано автором

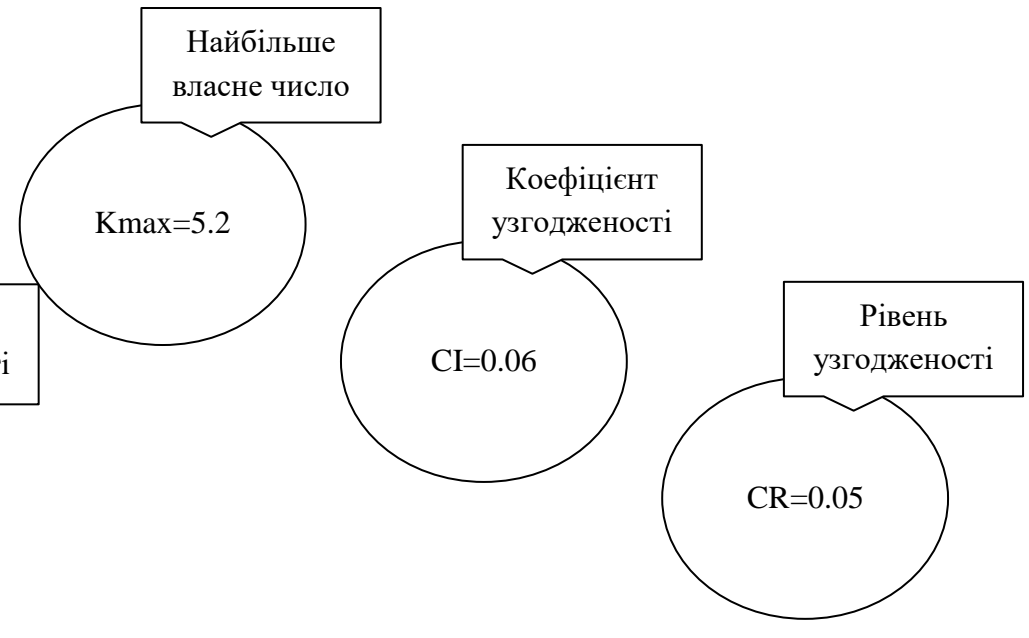


Рис.4. Результати визначення рівня неузгодженості

Сформовано автором

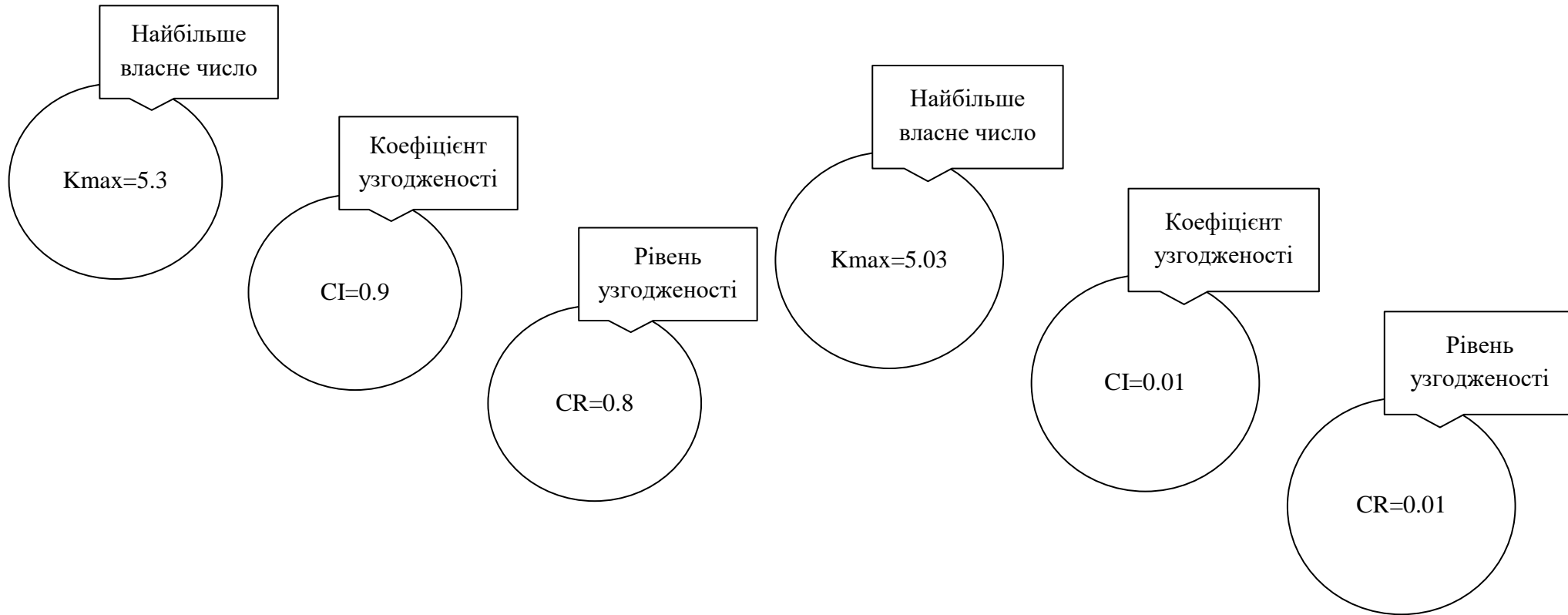


Рис.5. Результати визначення рівня неузгодженості

Сформовано автором

Рис.6. Результати визначення рівня неузгодженості

Сформовано автором

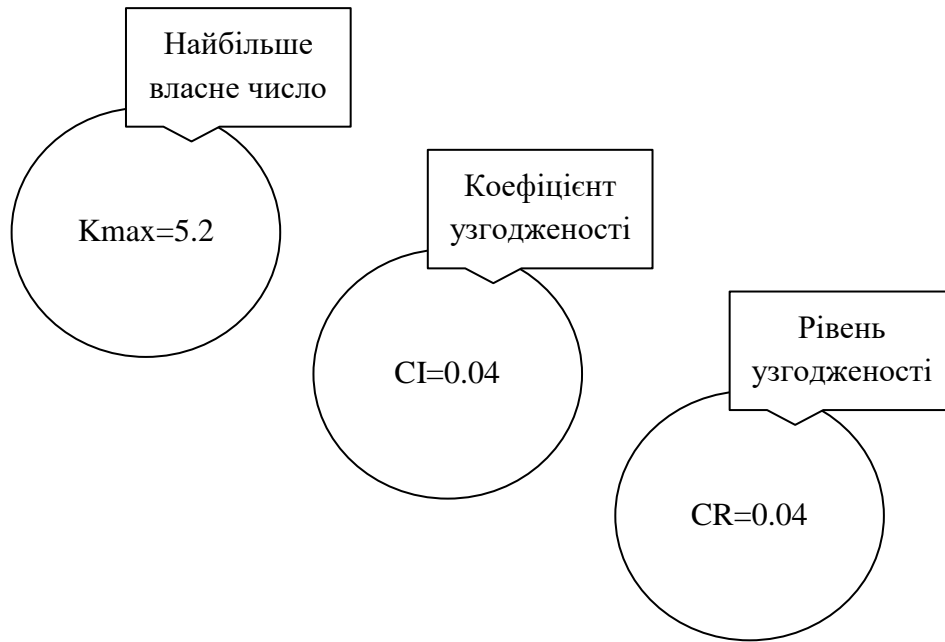


Рис.7. Результати визначення рівня неузгодженості

Сформовано автором

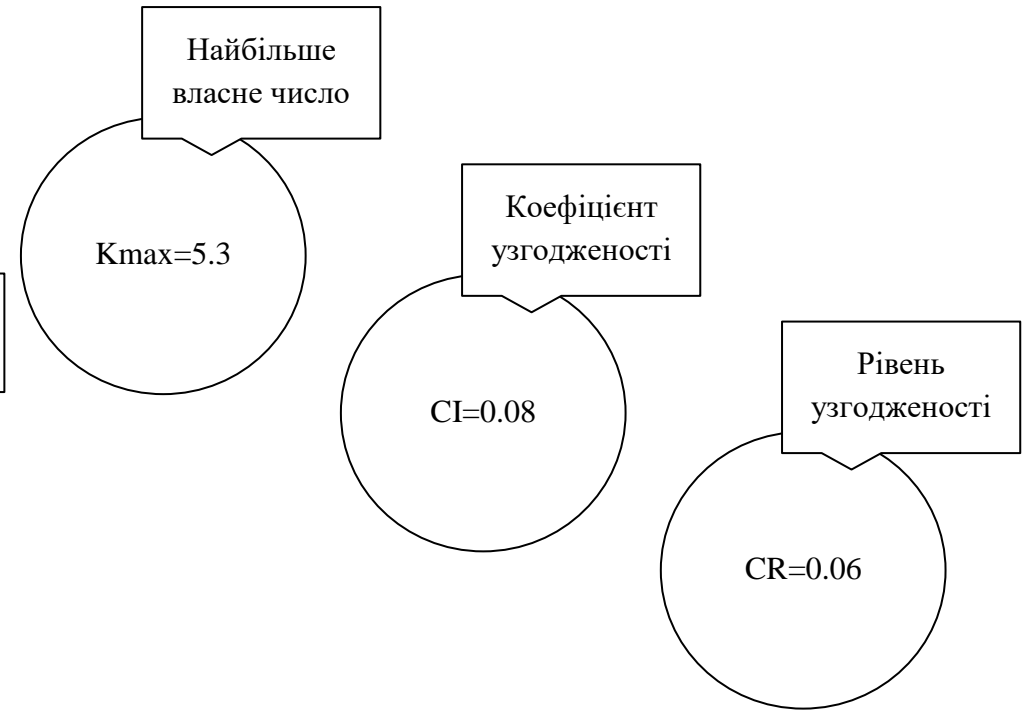


Рис.8. Результати визначення рівня неузгодженості

Сформовано автором

ДОДАТОК 3

Довідки про впровадження

03.11.2025р
№4/2025

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Маланчука Антона Михайловича на тему
«УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПЛИВУ
СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ»

Цією довідкою засвідчую, що у діяльність ТОВ «ІНСТАЛПЛАСТ» впроваджено науково-практичний підхід щодо визначення рівня ефективності управління соціально-економічною безпекою запропонований Маланчуком Антоном Михайловичем в рамках його дисертаційного дослідження. Так, запропонований підхід, на відміну від існуючих рішень, орієнтованих переважно на окремі кількісні або окремі якісні метрики, забезпечує цілісну та об'єктивну оцінку рівня реалізації управлінських заходів у сфері соціально-економічної безпеки. Індикатори згруповано за двома складовими. Оцінювання здійснюється через інтегральний показник із нормуванням, ваговим агрегуванням та верифікацією вхідних даних.

Впровадження здійснено поетапно з адаптацією методики до внутрішніх регламентів нашої організації. У межах впровадження підготовлено пакет методичних документів нашої організації. Результати впровадження підтвердили можливість оперативного і стратегічного моніторингу стану соціально-економічної безпеки.

Довідку видано для підтвердження факту впровадження зазначених результатів у практичну діяльність нашої організації.

Директор Хамик К.Г.



Вих. 02.10.2025
N. 3-2025

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Маланчука Антона Михайловича на тему
«УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПЛИВУ
СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ»

У діяльність ТОВ «Писанка» адаптовано запропонований Маланчуком Антоном Михайловичем механізм інформаційно-аналітичного забезпечення соціально економічної безпеки. Запропонований механізм на відміну від відомих підходів інтегрує системи обліку, аудиту та аналізу як єдине ядро інформаційної підтримки, визначає ключові інформаційні потоки між підрозділами, формує регламент даних з правилами збирання, валідації, зберігання та доступу, забезпечує повноту, своєчасність і релевантність показників для безперервного моніторингу соціальної та економічної складових безпеки. Завдяки чіткому узгодженню потоків і ролей в нашій організації.

Запроваджено регламент звітності з єдиними метаданими та контрольними процедурами, налаштовано панелі моніторингу для відстеження динаміки інтегральних і часткових показників за соціальною і економічною складовими, встановлено пороги сповіщень і механізми ескалації. Довідка підтверджує факт адаптації і використання зазначеного механізму, а також його відповідність завданню підвищення рівня соціально економічної безпеки нашої організації.

Генеральний директор Криса Є.В.



N 092025-1.1. big 08.09.2025

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Маланчука Антона Михайловича на тему
«УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПЛИВУ
СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ»

У діяльність ТзОВ “Лімасо Транс” запроваджено удосконалену модель визначення зміни впливу сучасних загроз на реалізацію управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки. Модель вирізняється послідовним розподілом ідентифікованих загроз на внутрішні та зовнішні, застосуванням експертних оцінок за методом парних порівнянь і побудовою сценаріїв можливого посилення, відсутності змін або послаблення їх негативного впливу. Передбачено формування матриць парних порівнянь, перевірку узгодженості суджень, розрахунок ваг загроз і інтегральних коефіцієнтів впливу на ключові процеси механізму, а також проєкцію отриманих оцінок на короткий, середній і довший горизонти планування.

Запроваджено цикл регулярного оновлення карти загроз і портфеля заходів із фіксацією прийнятих рішень та оцінюванням ефективності коригувань у часі. Довідка підтверджує факт адаптації і використання зазначеної моделі у господарській діяльності нашої організації та її відповідність завданню підвищення рівня соціально економічної безпеки.

Директор Костельна Л.Я.



Вих. № 08.09.2025/1
big 08.09.2025

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Маланчука Антона Михайловича на тему
**«УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПЛИВУ
СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ»**

У діяльність ТОВ фірми “Гал-Дизайн” адаптовано технологію моделювання функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах впливу сучасних загроз. Технологія вирізняється застосуванням методології IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) для поетапної декомпозиції та графічної візуалізації процесів і підпроцесів зазначеного механізму з урахуванням негативного впливу загроз. У межах моделювання формалізовано вхідні та вихідні дані, умови та ресурси, визначено межі відповідальності і логіку взаємодії підрозділів, відображено маршрути прийняття управлінських рішень і реагування на ризики, забезпечено прозорість інформаційних потоків і відтворюваність процедур.

Застосування зазначеної технології дало змогу сформувати науково обґрунтовану універсальну модель оптимізації безпекових управлінських процедур із можливістю адаптації до галузевої специфіки та масштабу нашої організації. Збалансувати соціальну і економічну складові під час пріоритизації заходів, уніфікувати звітність і критерії результативності, прискорити виявлення вузьких місць та підвищити керованість процесів. Технологія має важливе теоретичне і практичне значення для вдосконалення системи забезпечення соціально-економічної безпеки нашої організації. Довідка підтверджує факт адаптації і використання цієї технології у повсякденній діяльності нашої організації та відповідність отриманих результатів поставленим управлінським цілям.

Директор Ветошко Б.Б.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор
Львівського державного університету
внутрішніх справ
кандидат юридичних наук, доцент


Руслан СТРОЦЬКИЙ
24.09. 2025


АКТ

24.09. 2025

Львів

№ 24

Про впровадження результатів дисертації на тему «Управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу загроз» Антона МАЛАНЧУКА в наукову діяльність ЛьвДУВС

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- заступника начальника відділу організації наукової діяльності кандидата юридичних наук Галини САВЧИН;
- т.в.о. завідувача відділення аспірантури (ад'юнктури) і докторантури Валентини ЛІСОВСЬКОЇ;
- директора навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки доктора філософських наук, професора В'ячеслава БЛІХАРА;
- завідувача кафедри менеджменту та економічної безпеки навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки доктора економічних наук, професора Марти КОПИТКО;
- завідувача загальної бібліотеки Ірини КРАВЕЦЬ.

Комісія, відповідно до Положення про порядок впровадження результатів наукових робіт в освітній процес, наукову, практичну, законотворчу діяльність та їх облікування у Львівському державному університеті внутрішніх справ, затвердженого Вченою Радою ЛьвДУВС від 11.08.2023 № 1, введеного в дію наказом ЛьвДУВС від 16.08.2023 № 270, склала цей акт про те, що проаналізовані матеріали дисертації аспіранта кафедри менеджменту та економічної безпеки ННІУПБ Антона МАЛАНЧУКА на тему «Управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу загроз», зокрема наукові праці, в яких опубліковані положення

дисертації:

1. Маланчук А. М. Характеристика основних засад управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4(10). С. 30-36. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-30-36](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-30-36)

2. Копитко М., Malanchuk A. Study of the essence of socio-economic security of an enterprise in the modern conditions of development. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2023. № 4. С.18-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3>

3. Копитко М.І., Маланчук А.М. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки та освіти*. Вип. № 1(19) 2024. С. 1576-1586 [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1\(19\)-1576-1586](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586)

4. Копитко М., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. (2024). Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges. *Social & Legal Studios*, 7(1), 210-220. doi: 10.32518/sals1.2024.210. <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-7-1-2024>

(Scopus)

5. Копитко М.І., Маланчук А.М. Економічне оцінювання та управління ризиками на основі проведення кадрового аудиту для підвищення ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 10 (10). С. 459-468. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-459-468](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-459-468)

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що дисертація Антона МАЛАНЧУКА містить науково обгрунтовані теоретичні положення і практичні рекомендації, що дає підстави запровадити їх для використання в науковій діяльності Львівського державного університету внутрішніх справ, зокрема через проведення подальших наукових досліджень з управління підприємствами. Положення дисертації матимуть виконання при написанні наукових робіт, цитуванні результатів наукової роботи, використанні результатів наукової роботи як методологічної основи у подальших наукових дослідженнях, наданні подальшого розвитку і вдосконаленню положень наукової роботи, опублікуванню наукових статей, узагальненню аналітичних матеріалів.

Члени комісії:

 **Галина САВЧИН**
 **Валентина ЛІСОВСЬКА**
 **В'ячеслав БЛІХАР**
 **Марта КОПИТКО**
 **Ірина КРАВЕЦЬ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор
Львівського державного університету
внутрішніх справ
кандидат юридичних наук, доцент

**Руслан СТРОЦЬКИЙ**

2025

АКТ24.09. 2025

Львів

№ 64

Про впровадження результатів дисертації на тему «Управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу загроз» Антона МАЛАНЧУКА в освітній процес ЛьвДУВС

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- начальника відділу забезпечення якості освіти кандидата юридичних наук Юлії ЛОЗИНСЬКОЇ;
- заступника начальника відділу організації наукової діяльності кандидата юридичних наук Галини САВЧИН;
- директора навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки доктора філософських наук, професора В'ячеслава БЛІХАРА;
- завідувача загальної бібліотеки Ірини КРАВЕЦЬ.

Комісія, відповідно до Положення про порядок впровадження результатів наукових робіт в освітній процес, наукову, практичну, законотворчу діяльність та їх облікування у Львівському державному університеті внутрішніх справ, затвердженого Вченою Радою ЛьвДУВС від 11.08.2023 № 1, введеного в дію наказом ЛьвДУВС від 16.08.2023 № 270, склала цей акт про те, що розглянуті матеріали дисертації аспіранта кафедри менеджменту та економічної безпеки ННУПБ Антона МАЛАНЧУКА на тему «Управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу загроз» та проаналізовані основні результати дослідження Антона МАЛАНЧУКА, зокрема наукові праці, в яких опубліковані положення дисертації:

1. Маланчук А. М. Характеристика основних засад управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4(10). С. 30-36. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-30-36](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-30-36)

2. Kopytko M., Malanchuk A. Study of the essence of socio-economic security of an enterprise in the modern conditions of development. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2023. № 4. С.18-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3>

3. Копитко М.І., Маланчук А.М. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки та освіти*. Вип. № 1(19) 2024. С. 1576-1586 [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1\(19\)-1576-1586](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586)





4. Kopytko M., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. (2024). Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges. *Social & Legal Studies*, 7(1), 210-220. doi: 10.32518/sals1.2024.210. <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-7-1-2024>

(Scopus)

5. Копитко М.І., Маланчук А.М. Економічне оцінювання та управління ризиками на основі проведення кадрового аудиту для підвищення ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 10 (10). С. 459-468. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-459-468](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-459-468)

У аналізованих наукових працях визначено наявність необхідного теоретичного і методичного рівня, який може використовуватися в освітньому процесі Львівського державного університету внутрішніх справ, зокрема при викладанні навчальних дисциплін: «Основи економічної безпеки», «Економічна безпека», «Економічна безпека України в умовах євроінтеграції», «Соціальна безпека» у процесі підготовки навчально-методичних і дидактичних матеріалів, а також рекомендований до вивчення під час самостійної роботи здобувачів ступеня вищої освіти «бакалавр», «магістр», «доктор філософії».

Члени комісії:

 Юлія ЛОЗИНСЬКА
 Галина САВЧИН
 В'ячеслав БЛІХАР
 Ірина КРАВЕЦЬ

ДОДАТОК К
СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА
СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Маланчук А. М. Характеристика основних засад управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4(10). С. 30-36. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-30-36](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-30-36)
2. Копытко М., Malanchuk A. Study of the essence of socio-economic security of an enterprise in the modern conditions of development. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2023. № 1. С.18-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3> *Особистий внесок здобувача: визначено суть й зміст соціально-економічної безпеки підприємства.*
3. Копитко М.І., Маланчук А.М. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки та освіти*. Вип. № 1(19) 2024. С. 1576-1586 DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1\(19\)-1576-1586](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586) *Особистий внесок здобувача: охарактеризовано вагомість та небезпеку сучасних загроз для системи управління підприємством.*
4. Копытко М., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges *Social & Legal Studios*, 7(1), 2024.210-220. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals1.2024.210> *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано суть процесу формування системи управління персоналом в контексті забезпечення належного рівня безпеки.*

5. Копитко М.І., Маланчук А.М. Економічне оцінювання та управління ризиками на основі проведення кадрового аудиту для підвищення ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 10 (10). С. 459-468. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-459-468](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-459-468) *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано місце управління ризиками в системі підвищення ефективності керівних механізмів бізнес-процесів сучасного підприємства.*

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Маланчук А. Теоретичні аспекти сутності управлінського механізму забезпечення безпеки. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи*: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2023. С.78-79.
7. Копытко М., Malanchuk A. Study of the features of socio-economic security of the enterprise. *International Conference on Corporation Management-2023*, (June 29, 2023, Estonia, Tallinn, Scientific Center of Innovative Research) URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2023/paper/view/543>
8. Маланчук А. Сутність підтримки функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)*: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 24 листопада 2023 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2023. 468 с. С. 260-262.
9. Копытко М., Sylkin O., Malanchuk A. The main determinants of managing the socio-economic security of an enterprise in modern conditions. *3rd International Conference on economics, accounting and finance* (December 15, 2023, Estonia, Tallinn, Scientific Center of Innovative Research) 2023, pp. 20-22

- 10.Маланчук А.М. Сутність засад формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності*: збірник матеріалів міжвузівської науково-практичної конференції (м. Львів, 15 грудня 2023 р.). Львів: Інтерпрінт-М, 2023. 140 с. С. 147-150
- 11.Маланчук А. Підвищення рівня соціально-економічної безпеки підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Соціально-економічний розвиток і безпека України*: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 22 березня 2024 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2024. 186 с. С. 100-102.
- 12.Маланчук А.М. Забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства: виклики сьогодення. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)*: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2024 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2024. С.250-251
- 13.Маланчук А. Характеристика соціально-економічної безпеки підприємства як складова його стійкості та збалансованості. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції. (30 січня 2025 р, м. Кропивницький). Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина I. 271 с. С. 234-235.
- 14.Копитко М.І., Маланчук А.М. Формування управлінського механізму підприємств на основі врахування концепцій управління для протидії негативному впливу загроз. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції*: збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (4 квітня 2025 року, м. Харків, Україна) 438 с. С. 289-290.

ДОДАТОК Л
ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Міжвузівська науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 23 березня 2023 р., очна форма участі).
2. Scientific Center of Innovative Research «International Conference on Corporation Management» (June 29, 2023, Estonia, заочна форма участі).
3. Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни» (м. Львів, 24 листопада 2023 р., очна форма участі).
4. Scientific Center of Innovative Research «3rd International Conference on economics, accounting and finance» (December 15, 2023, Estonia, заочна форма участі).
5. Міжвузівська науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності» (м. Львів, 15 грудня 2023 р., очна форма участі).
6. Міжвузівська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України» (м. Львів, 22 березня 2024 р., очна форма участі).
7. Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни» (м. Львів, 22 листопада 2024 р., очна форма участі).
8. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації» (м. Львів, 30 січня 2025 р., очна форма участі).
9. XIV Міжнародна науково-практична конференція молодих учених та студентів «Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції» (м. Львів, 04 квітня 2025 р., очна форма участі).