

УДК 005.96

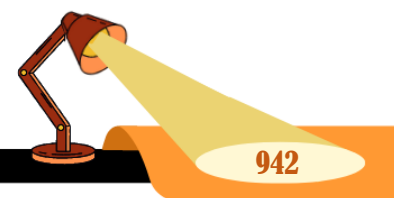
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-942-951](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-942-951)

**Мусянович Олег Андрійович** аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0009-0009-5813-8233>

## **СОЦІАЛЬНІ БАР'ЄРИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Метою є обґрунтувати зміст і значущість соціальних бар'єрів у системі управління персоналом промислового підприємства та окреслити підходи до їх виявлення і подолання для підвищення результативності управлінських рішень. Об'єктом є система управління персоналом промислового підприємства як сукупність формальних процедур і реальних соціальних взаємодій у колективі. У роботі розкрито проблему соціальних бар'єрів у системі управління персоналом промислового підприємства, які проявляються у взаєминах, комунікаціях, групових нормах і цінностях, та здатні суттєво знижувати ефективність управлінських впливів навіть за наявності формально вибудованих процедур. Визначено сутність соціальних бар'єрів як стійких перешкод, що виникають на межі офіційної організаційної структури та неформального життя колективу, а також охарактеризовано типові прояви, серед яких дефіцит довіри до керівництва і правил, страх покарання за помилки, прихований опір змінам, конфлікти між підрозділами через різні очікування і критерії результативності, стигматизація нових працівників, напруження між поколіннями, поширення чуток і домінування неформальних авторитетів. Встановлено, що ключовими джерелами таких бар'єрів стають непрозорість рішень і процедур, каральний стиль контролю, слабкі канали зворотного зв'язку, суперечність між декларованими цінностями та реальними практиками, а також недостатня управлінська компетентність лінійних керівників, які щоденно формують соціальний клімат на робочих місцях. Доведено, що зростання соціальної напруги провокує захисну поведінку працівників, приховування проблем, формалізм у виконанні рішень, зниження ініціативності та блокування передачі знань між працівниками і підрозділами, що у підсумку підвищує витрати підприємства на добір, навчання, адаптацію, усунення браку і подолання наслідків конфліктів.

**Ключові слова:** соціальні бар'єри, управління персоналом, промислове підприємство, організаційна культура, комунікації, довіра, конфлікти, мотивація працівників, плинність кадрів, безпека праці.





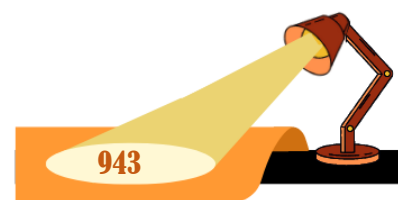
**Musianovych Oleg Andriyovych** Postgraduate student of the Department of Management and International Entrepreneurship, Educational and Scientific Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0009-0009-5813-8233>

## **SOCIAL BARRIERS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

**Abstract.** The aim is to substantiate the content and significance of social barriers in the personnel management system of an industrial enterprise and to outline approaches to their identification and overcoming in order to increase the effectiveness of management decisions. The object is the personnel management system of an industrial enterprise as a set of formal procedures and real social interactions in the team. The work reveals the problem of social barriers in the personnel management system of an industrial enterprise, which are manifested in relationships, communications, group norms and values, and are capable of significantly reducing the effectiveness of managerial influences even in the presence of formally established procedures. The essence of social barriers as persistent obstacles that arise on the border of the official organizational structure and the informal life of the team is determined, and typical manifestations are characterized, including a lack of trust in management and rules, fear of punishment for mistakes, hidden resistance to change, conflicts between departments due to different expectations and performance criteria, stigmatization of new employees, tension between generations, the spread of rumors and the dominance of informal authorities. It has been established that the key sources of such barriers are the opacity of decisions and procedures, a punitive style of control, weak feedback channels, a contradiction between declared values and real practices, as well as insufficient managerial competence of line managers who daily shape the social climate in the workplace. It has been proven that the increase in social tension provokes defensive behavior of employees, hiding problems, formalism in the implementation of decisions, a decrease in initiative and blocking the transfer of knowledge between employees and departments, which ultimately increases the company's costs for selection, training, adaptation, elimination of defects and overcoming the consequences of conflicts.

**Keywords:** social barriers, personnel management, industrial enterprise, organizational culture, communications, trust, conflicts, employee motivation, staff turnover, occupational safety.

**Постановка проблеми.** Сьогодні саме соціальні чинники часто визначають, чи спрацюють організаційні рішення на практиці, чи вони залишаться формальними правилами без реального ефекту. У промисловому середовищі, де





праця пов'язана з чіткою дисципліною, технологічними регламентами, підвищеними вимогами до безпеки та взаємозалежністю дій у виробничих ланцюгах, будь-які напруження у взаєминах між працівниками і керівниками, конфлікти цінностей, недовіра до управлінських рішень, відчуття несправедливості в оплаті та просуванні, а також стигматизація окремих груп працівників здатні прямо впливати на продуктивність, якість, рівень плинності кадрів і дотримання правил охорони праці. Соціальні бар'єри проявляються у прихованому опорі змінам, небажанні ділитися знаннями, зниженні мотивації, формуванні неформальних коаліцій, поширенні чуток, відчуженні нових працівників, напруженні між поколіннями та професійними групами, а також у складнощах комунікації між цехами, службами та управлінськими рівнями, що у підсумку знижує керованість персоналом і підриває здатність підприємства впроваджувати нові технології, стандарти якості та сучасні підходи до організації праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання соціальних бар'єрів у системі управління персоналом промислового підприємства доцільно розглядати крізь призму загальної теорії організації та управління підприємством, оскільки саме організаційна побудова, розподіл повноважень і логіка функціонування управлінських підсистем задають рамки для формування соціальних взаємодій у колективі [1-15]. До прикладу, Н. Г. Калюжна [1] розглядає систему управління підприємством як предмет дослідження теорії організації, підкреслюючи значення цілісного бачення структури, функцій і взаємозв'язків, що є важливим для пояснення того, як формальні правила перетворюються на реальні управлінські практики. Т. І. Балановська [2] акцентує увагу на методах управління персоналом у сучасних умовах, що дозволяє пов'язати проблему соціальних бар'єрів з тим, як саме застосовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні інструменти, а також з тим, як працівники сприймають справедливість і передбачуваність управлінських рішень. А. С. Пелих [3] описує особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах, що є важливим для розуміння того, чому на практиці можуть домінувати формалізм, недостатня прозорість процедур і слабкість комунікацій між рівнями управління. О. В. Зибарева [9] пропонує підхід до оцінки рівня соціальної безпеки через призму сталого розвитку, що є важливим для підсилення тези про те, що напруження, недовіра та конфліктність у трудовому колективі мають системні наслідки і можуть бути пов'язані з ширшими критеріями стійкості розвитку. У цьому ж напрямі А. Штангрет, О. Силкін [11] розглядають безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища, підкреслюючи, що нестабільність і швидкі зміни підсилюють значення управлінської комунікації, довіри, готовності персоналу виконувати правила і підтримувати зміни.

**Метою** є обґрунтувати зміст і значущість соціальних бар'єрів у системі управління персоналом промислового підприємства та окреслити підходи до їх





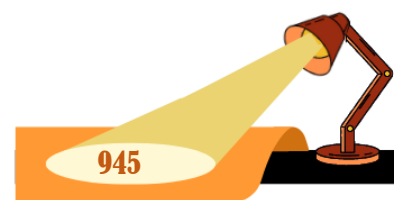
виявлення і подолання для підвищення результативності управлінських рішень. Об'єктом є система управління персоналом промислового підприємства як сукупність формальних процедур і реальних соціальних взаємодій у колективі.

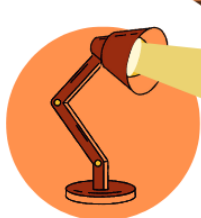
**Виклад основного матеріалу.** Соціальні бар'єри системи управління персоналом промислового підприємства варто розуміти як сукупність стійких перешкод у взаєминах, комунікаціях, цінностях і групових нормах, які заважають керівникам і працівникам досягати спільних виробничих цілей, навіть коли формально процеси організовані правильно. Вони виникають на перетині офіційної структури підприємства та неформального життя колективу, а у промисловості це особливо відчутно через ієрархічність, розподіл праці на цехи й служби, різницю між управлінськими та робітничими ролями, а також високу залежність результату від узгодженості дій багатьох людей. До типових соціальних бар'єрів належать дефіцит довіри до керівництва та процедур, страх покарання за помилки, негативне ставлення до нововведень, конфлікти між підрозділами через різні цілі та показники, напруження між поколіннями, відчуття несправедливості в оплаті праці й преміюванні, конкуренція між змінними бригадами, стигматизація новачків або працівників іншого статусу, а також «мовчазні правила», коли колектив неофіційно вирішує, що можна робити, а що ні. Важливо, що соціальні бар'єри не обмежуються «поганою атмосферою» як загальною фразою, вони мають конкретні механізми, наприклад працівник не повідомляє про відхилення у процесі, бо боїться бути винним, бригада приховує реальний час простоїв, щоб не втратити премію, майстер уникає чесного зворотного зв'язку, бо не має підтримки зверху, а працівники відмовляються навчати нових колег, бо вважають їх потенційною загрозою для власної зайнятості (табл.1).

**Таблиця 1**

**Соціальні бар'єри та їх прояви в управлінні персоналом промислового підприємства**

Бар'єр і типове джерело виникнення	Прояви у щоденній роботі та управлінські ризики
Недовіра до керівництва і непрозорість правил, коли працівники не розуміють логіку рішень щодо оплати праці, преміювання, просування, розподілу навантаження та відповідальності	Працівники покладаються на чутки і неформальні пояснення, уникають ініціативи, бо не бачать справедливих критеріїв, посилюється напруга у колективі, зростає плинність кадрів, з'являється пасивний опір змінам, а у виробничих процесах виникають затримки, формалізм і приховування проблем
Каральний стиль контролю і домінування пошуку винних, коли помилка автоматично сприймається як провина, а не як сигнал про недосконалість процесу або навчання	Люди не повідомляють про відхилення та інциденти, намагаються замаскувати дефекти і простої, керівники нижчої ланки уникають чесного зворотного зв'язку, накопичуються приховані проблеми, зростають ризики для безпеки праці, погіршується якість і порушується дисципліна виконання стандартів





Бар'єр і типове джерело виникнення	Прояви у щоденній роботі та управлінські ризики
Конфлікти між підрозділами і змінами через різні цілі, різні критерії результативності та слабо узгоджені процеси взаємодії	Виникає перекидання відповідальності, інформація передається із запізненням або вибірково, рішення виконуються частково, витрачається час на взаємні претензії, знижується керованість персоналом, а працівники концентруються на захисті своєї групи замість спільного результату

*Джерело: сформовано автором*

Причини цих бар'єрів часто закладені у тому, як побудована система управління персоналом і як вона реально працює у щоденній практиці. Якщо правила не прозорі, рішення не пояснюються, а критерії оцінювання змінюються без попередження, формується відчуття непередбачуваності, яке підживлює чутки та недовіру. Якщо контроль є переважно каральним, а помилка автоматично означає пошук винного, люди обирають захисну поведінку, приховують проблеми та уникають ініціативи. Якщо комунікація збудована зверху вниз і не передбачає реальних каналів впливу працівників на рішення, виникає апатія і пасивний опір, коли формально наказ виконується, але фактично гальмується через затримки, формалізм і «виконання мінімуму». Значну роль відіграють і культурні фактори, наприклад толерантність до грубості та приниження як «нормального стилю» у виробництві, підтримка неформальних авторитетів, які можуть підважувати офіційних керівників, або традиція «не виносити проблеми назовні», що блокує навчання на помилках. Окремим джерелом бар'єрів стає невідповідність між тим, що декларує підприємство, і тим, що бачить працівник, коли говорять про розвиток і повагу, але підвищують «своїх», не реагують на конфлікти, ігнорують небезпечні умови або переносять відповідальність на нижчі рівні. Усе це формує психологічний контекст, у якому будь-які інструменти управління персоналом, від адаптації до навчання і оцінювання, можуть працювати слабо або викликати опір (табл.2).

**Таблиця 2**

**Напрями удосконалення системи управління персоналом для  
зниження соціальних бар'єрів**

Напрямок удосконалення	Конкретні управлінські дії у виробничих умовах	Очікуваний ефект для підприємства
Прозорі процедури оплати праці, преміювання і оцінювання результатів	Встановити чіткі критерії, які працівник може зрозуміти і перевірити, регулярно доводити правила до колективу, фіксувати рішення у доступній формі, забезпечити однакове застосування правил у різних підрозділах,	Зростає довіра до управлінських рішень, зменшуються чутки і конфлікти, посилюється мотивація до дотримання стандартів, знижується плинність кадрів,

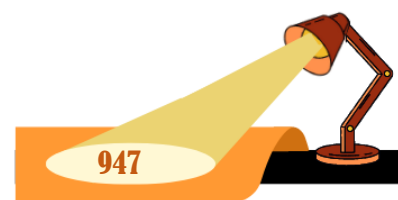




Напрямок удосконалення	Конкретні управлінські дії у виробничих умовах	Очікуваний ефект для підприємства
	пояснювати причини відхилень у нарахуваннях і рішеннях щодо просування	підвищується дисципліна і передбачуваність поведінки персоналу
Розвиток компетентності лінійних керівників, майстрів і начальників змін	Навчити комунікації, наданню зворотного зв'язку і розв'язанню конфліктів, запровадити регулярні короткі обговорення у зміні, сформуванню звичку пояснювати рішення і слухати працівників, забезпечити інструменти для фіксації проблем та контролю виконання домовленостей	Зменшується напруга між працівниками і керівниками, зростає керованість, проблеми виявляються раніше, взаємодія між змінами стає стабільнішою, формується культура відповідальності, результати виробництва стають рівнішими
Системний зворотний зв'язок і участь працівників у покращеннях	Проводити регулярні зустрічі з фіксацією рішень, запровадити подання пропозицій, створювати робочі групи з удосконалень, розбирати причини дефектів без приниження працівників, залучати різні підрозділи до узгоджень, визначати строки реагування і відповідальних осіб	Знижується прихований опір, підвищується залученість, зміни впроваджуються швидше, покращується координація між підрозділами, знання поширюються, зменшуються втрати часу і ресурсів через повторювані проблеми

*Джерело: сформовано автором*

Наслідки соціальних бар'єрів у промисловості проявляються не лише в емоційному виснаженні чи конфліктах, а й у вимірюваних виробничих показниках і ризиках. Зростає плінність кадрів, причому часто йдуть найсильніші працівники, які можуть знайти альтернативу, а залишаються ті, хто адаптувався до неформальних практик і менш схильний до змін. Падає залученість і відповідальність, що відображається у якості продукції, дисципліні, дотриманні стандартів і швидкості реагування на відхилення. Погіршується передача знань, бо досвід накопичується у «закритих кишнях» окремих людей або бригад, які не зацікавлені ділитися, а без цього підприємству важко підтримувати стабільність процесу, особливо коли змінюється номенклатура продукції або впроваджуються нові технології. Соціальні бар'єри підвищують ймовірність інцидентів з безпекою, бо працівники можуть не повідомляти про ризики, обходити правила, виконувати роботу «як завжди», навіть якщо умови змінилися, або мовчки погоджуватися з небезпечними компромісами. У комунікації між підрозділами бар'єри ведуть до «перекидання відповідальності», коли ремонтна служба звинувачує виробництво, виробництво звинувачує постачання, а управлінці отримують спотворену картину. На рівні системи управління персоналом





це означає зниження ефективності добору, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації та внутрішніх комунікацій, а також зростання витрат на конфлікти, простої, брак, повторні навчання і пошук працівників, які звільнилися. У стратегічному сенсі такі бар'єри блокують зміни, і підприємство може втрачати конкурентоспроможність, бо не здатне швидко перебудовувати процеси й утримувати ключові компетенції (рис.1).

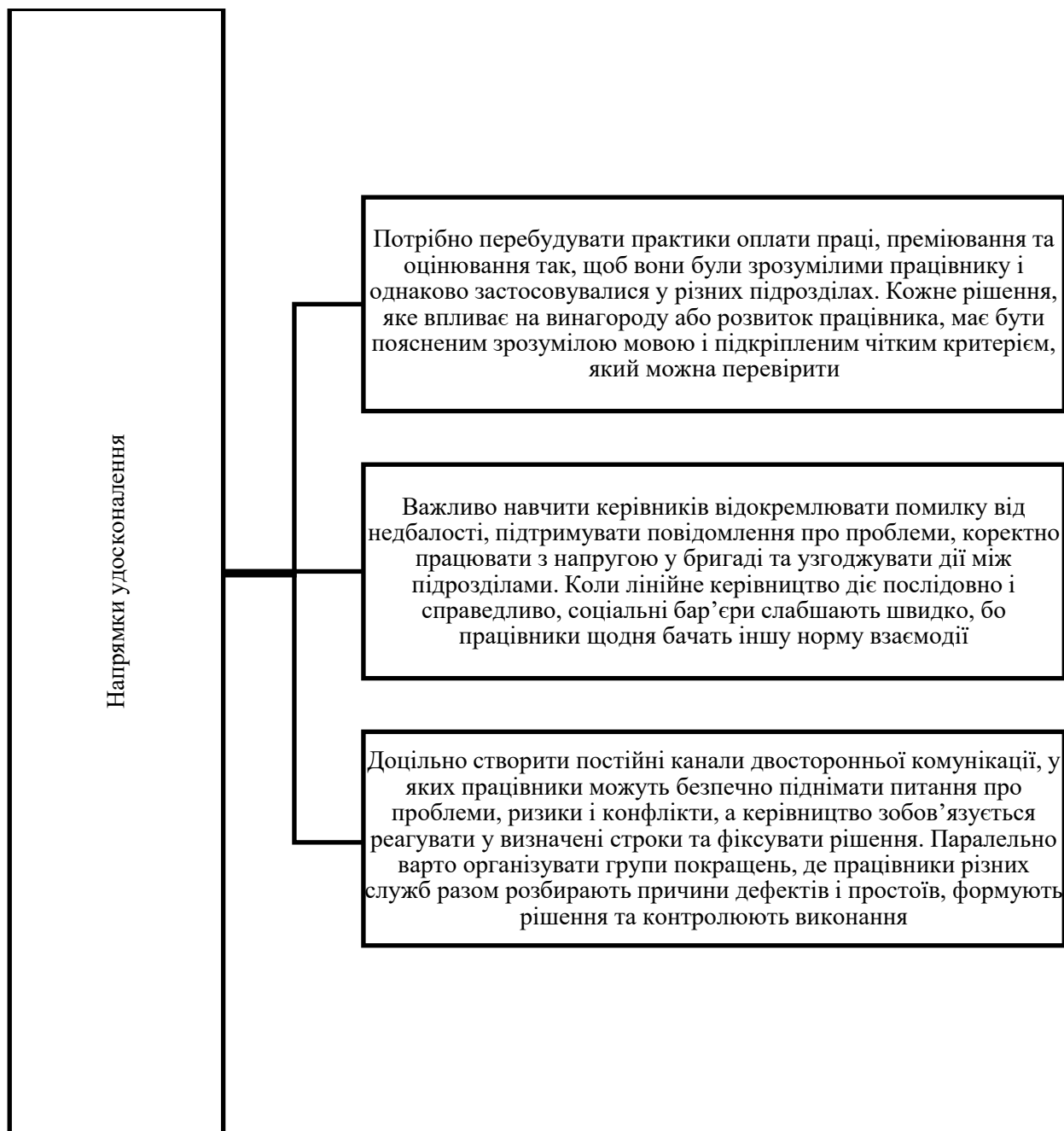


Рис.1. Напрями уможливлення подолання соціальних бар'єрів



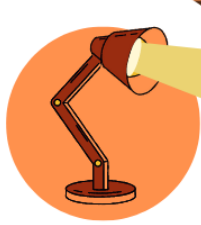
Подолання соціальних бар'єрів потребує комплексного підходу, оскільки вони мають і структурні, і культурні, і поведінкові причини. Починати варто з діагностики, яка поєднує аналіз показників плинності кадрів, прогулів, скарг, конфліктів, травматизму і браку з якісними методами, такими як інтерв'ю, фокус групи, опитування довіри, оцінювання якості комунікацій, аналіз причин звільнення, а також «маршрут працівника» від найму до повсякденної роботи. Важливо змінювати управлінські практики так, щоб зменшити страх і підвищити передбачуваність, це означає прозорі правила оплати й преміювання, зрозумілі критерії оцінювання, регулярний зворотний зв'язок, пояснення рішень, справедливе реагування на порушення і чітке розділення помилки та недбалості. Для промислового підприємства критичною є робота з лінійними керівниками, майстрами, начальниками змін, тому що саме вони щодня формують соціальний клімат, і якщо вони не мають навичок комунікації, розв'язання конфліктів і управління командою, то жодна політика не спрацює. Корисними є механізми участі працівників у вдосконаленні процесів, наприклад групи покращень, подання пропозицій, спільний розбір причин дефектів без пошуку винних, наставництво для новачків, а також міжпідрозділові наради, де узгоджуються очікування і відповідальність. Окремо варто вибудовувати культуру поваги і безпеки, коли керівництво демонструє послідовність, реагує на токсичну поведінку, підтримує конструктивний діалог і створює канали, через які працівник може повідомити про проблему без ризику помсти.

**Висновки.** Соціальні бар'єри у системі управління персоналом промислового підприємства являються одним з ключових прихованих чинників, що визначають реальну ефективність виробництва, рівень безпеки, якість продукції та стабільність колективу, адже вони формуються через недовіру, відчуття несправедливості, страх покарання, слабку комунікацію і конфлікти між групами, а наслідком стають опір змінам, втрата мотивації, плинність кадрів, погіршення дисципліни та зростання операційних ризиків. Подолання цих бар'єрів потребує не разових заходів, а системної роботи, яка поєднує прозорі правила і справедливі процедури, розвиток управлінських компетенцій лінійних керівників, регулярний зворотний зв'язок, залучення працівників до покращень і послідовне формування культури поваги та відповідальності, що у підсумку підсилює керованість персоналом і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

#### *Література:*

12. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 51–54.
13. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52.
14. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.

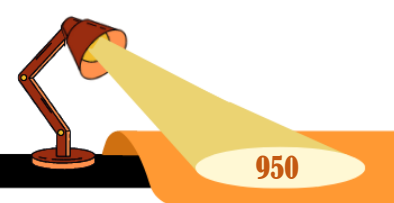




15. Ерфан В. Й., Мателешка Н. Т., Ворон М. В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 2(48). С. 191–194.
16. Кривошей В. В., Грек Д. В. Інтелектуалізація праці як чинник стійкого економічного зростання. Економічний аналіз. 2009. Вип. 4. С. 46–48.
17. Кучер Л. Р. Перспективні шляхи побудови мотиваційного механізму управління персоналом торговельних підприємств. Економіка: проблеми теорії та практики. 2006. Вип. 220. С. 204–210.
18. Носик О. М. Структурно-функціональні характеристики людського капіталу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. С. 23–26.
19. Жуков С. А., Зеліч В. В., Сойма С. Ю. Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм формування, інвестицій та перспективи розвитку в Україні. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 105–109.
20. Зибарева, О. В. Оцінка рівня соціальної безпеки України через призму сталого розвитку. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління, 2025, 3. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-04>
21. Зибарева О. В. Еволюція концепції соціальної безпеки: від національного до глобального контексту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. №16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-04>
22. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
23. Криштанович, М., & Силкін, О. Оцінювання стратегічних напрямів реалізації державно-приватного партнерства в царині безпекового розвитку агропромислового сектора. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 1(55), 2025, 44-55. <https://doi.org/10.55643/ser.55.2025.587>
24. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
25. Криштанович, М., Богоніс А. Інформаційне забезпечення роботи системи публічного управління. *Актуальні питання у сучасній науці*, 4(22), 2024, 359-368.
26. Криштанович М.Ф., Брич Л. В. (2024). Публічні механізми формування національних цінностей в системі розвитку людського капіталу держави: нові виклики й ризики. *Журнал “Суспільство та національні інтереси”*, (Серії «Публічне управління та адміністрування»). Випуск № 5(5). – С. 556–566.

#### References:

12. Kaliuzhna, N. H. (2011). Systema upravlinnia pidpriemstvom yak predmet doslidzhennia teorii orhanizatsii [Enterprise management system as a subject of organization theory research]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2, 51–54. [in Ukrainian].
13. Balanovska, T. I. (2003). Metody upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Methods of personnel management in modern conditions]. *Naukovyi visnyk NAU – Scientific Bulletin of NAU*, 7–8, 50–52. [in Ukrainian].
14. Pelykh, A. S. (2010). Osoblyvosti suchasnoho upravlinnia personalom na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Features of modern personnel management at domestic enterprises]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, 15, 163–166. [in Ukrainian].





15. Erfan, V. Y., Mateleshka, N. T., & Voron, M. V. (2016). Motyvatsiia personalu na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Personnel motivation at enterprises in modern economic conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, 2(48), 191–194. [in Ukrainian].

16. Kryvoshei, V. V., & Hrek, D. V. (2009). Intelektualizatsiia pratsi yak chynnyk stiikoho ekonomichnoho zrostantia [Intellectualization of labor as a factor of sustainable economic growth]. *Ekonomichniy analiz – Economic Analysis*, 4, 46–48. [in Ukrainian].

17. Kucher, L. R. (2006). Perspektyvni shliakhy pobudovy motyvatsiinoho mekhanizmu upravlinnia personalom torhovelnykh pidpriemstv [Promising ways to build a motivational mechanism for personnel management of trade enterprises]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky – Economics: Problems of Theory and Practice*, 220, 204–210. [in Ukrainian].

18. Nosyk, O. M. (2014). Strukturno-funktsionalni kharakterystyky liudskoho kapitalu [Structural and functional characteristics of human capital]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 6, 23–26. [in Ukrainian].

19. Zhukov, S. A., Zelich, V. V., & Soima, S. Yu. (2019). Liudskiy kapital v ekonomichnii systemi suchasnoho suspilstva: mekhanizm formuvannia, investytsii ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Human capital in the economic system of modern society: formation mechanism, investments, and development prospects in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2, 105–109. [in Ukrainian].

20. Zybarena, O. V. (2025). Otsinka rivnia sotsialnoi bezpeky Ukrainy cherez pryзму staloho rozvytku [Assessment of Ukraine's social security level through the lens of sustainable development]. *Visnyk Akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu. Seriya: ekonomika, psykholohiia ta upravlinnia – Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*, 3. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-04> [in Ukrainian].

21. Zybarena, O. V. (2024). Evoliutsiia kontseptsii sotsialnoi bezpeky: vid natsionalnoho do hlobalnoho kontekstu [Evolution of the concept of social security: from national to global context]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-04> [in Ukrainian].

22. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management under hyperdynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 9(37), 227–237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) [in Ukrainian].

23. Kryshtanovych, M., & Sylkin, O. (2025). Otsiniuvannia stratehichnykh napriamiv realizatsii derzhavno-pryvatnoho partnerstva v tsaryni bezpekovooho rozvytku ahropromyslovooho sektora [Assessment of strategic directions for implementing public-private partnership in the field of security development of the agro-industrial sector]. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 1(55), 44–55. <https://doi.org/10.55643/ser.5.55.2025.587> [in Ukrainian].

24. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Labor migration as an external threat to enterprise's personnel security]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 10(38), 190–201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201) [in Ukrainian].

25. Kryshtanovych, M., & Bohonis, A. (2024). Informatsiine zabezpechennia roboty systemy publicnoho upravlinnia [Information support for the functioning of the public administration system]. *Aktualni pytannia u suchasniy nautsi – Current Issues in Modern Science*, 4(22), 359–368. [in Ukrainian].

26. Kryshtanovych M.F., & Brych L.V. (2024). Publichni mekhanizmy formuvannya natsional'nykh tsinnostey v systemi rozvytku lyuds'koho kapitalu derzhavy: novi vyklyky y ryzyky. [Public mechanisms for the formation of national values in the system of human capital development of the state: new challenges and risks]. *Electronic scientific journal “Society and National Interests”, (Series “Public Management and Administration”)*. Issue No. 5(5). pp. 556–566. [in Ukrainian].

