

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

©2025 МІШИН О. Ю., ЧЕЧЕТОВА-ТЕРАШВІЛІ Т. М., МІШИНА С. В., ЛОГВИНЕНКО Д. В.

УДК 005.35
JEL Classification: H53; H55; J28

Мішин О. Ю., Чечетова-Терашвілі Т. М., Мішина С. В., Логвиненко Д. В.

Забезпечення соціальної безпеки в системі управління корпоративною безпекою в умовах воєнного часу

Метою статті є уточнення теоретичних засад і розробка методичних підходів щодо інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою в умовах воєнного часу задля підвищення стійкості підприємств до соціальних загроз і ризиків. Аналіз літературних джерел дозволив уточнити сутність поняття «соціальна безпека» за рахунок його трактування на засадах багаторівневості та системного, процесного, захисного й цільового підходів. Систематизовано перелік складових багаторівневої системи соціальної безпеки та розглянуто характер їх взаємозв'язків з корпоративною безпекою підприємства. Визначено складові соціальної безпеки найманого працівника (індивідуальний рівень), соціальної безпеки підприємства (мікрорівень), соціальної безпеки галузі та регіону (мезорівень), соціальної безпеки держави (макрорівень), глобальної соціальної безпеки (мегарівень). Обґрунтовано роль, мету, завдання та функції інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою підприємства. Запропоновано систематизований перелік загроз соціальній безпеці підприємства з виділенням групи внутрішніх і зовнішніх загроз. Серед внутрішніх загроз соціальній безпеці виділено: загрози соціально-економічного, соціально-психологічного, соціально-трудоного, управлінського та інформаційного характеру. У складі зовнішніх загроз соціальній безпеці запропоновано виокремлювати загрози надзвичайного характеру, спричинені викликами воєнного часу, загрози надзвичайного характеру та загрози репутаційного характеру. Проаналізовано успішні практики українського бізнесу з протидії соціальним загрозам. Обґрунтовано мету, принципи та етапи розробки механізму інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою підприємства. Удосконалено механізм інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою підприємства за рахунок його блокової структури (цільовий блок, блоки аналітичного, функціонального, організаційного забезпечення, блок внутрішнього контролю та зворотного зв'язку) та обґрунтування для кожного з блоків набору інструментів з числа організаційно-управлінських, економічних, аналітичних, комунікаційно-психологічних та інституційних інструментів інтеграції.

Ключові слова: безпека, корпоративна безпека, соціальна безпека, соціальний захист, соціальна підтримка, управління корпоративною безпекою підприємства, економічна безпека.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-344-356>

Рис.: 3. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 19.

Мішин Олександр Юрійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: majmsvmaa@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1687-4805>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAG-8028-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56677888500>

Чечетова-Терашвілі Тетяна Михайлівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: hneu_audit09@ukr.net

Мішина Світлана Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: svitlana.mishyna@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4925-5998>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAG-7959-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56677876900>

Логвиненко Денис Володимирович – аспірант кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: logvinenko.denis@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0519-7507>

UDC 005.35

JEL Classification: FH53; H55; J28

Mishyn O. Yu., Chechetova-Terashvili T. M., Mishyna S. V., Logvynenko D. V. Ensuring Social Security in the Corporate Security Management System in Wartime Conditions

The aim of the article is to closer define the theoretical foundations and develop methodological approaches for integrating social security into the corporate security management system under wartime conditions in order to enhance the resilience of enterprises to social threats and risks. An analysis of literary sources has allowed for closer defining the essence of the concept of «social security» based on the principles of multi-level and systemic, process-oriented, protective, and targeted approaches. A list of components of the multi-level social security system has been systematized, and the nature of their interconnections with the corporate security of the enterprise has been examined. Components of social security have been identified at various levels: for the individual employee (individual level), for the enterprise (micro-level), for the industry and region (meso-level), for the State (macro-level), and for global social security (mega-level). The role, purpose, tasks, and functions of integrating social security into the corporate security management system of the enterprise have been substantiated. A systematic list of threats to the enterprise's social security has been proposed, distinguishing between internal and external threats. Among the internal threats to social security, the following have been identified: threats of socioeconomic, socio-psychological, socio-labor, managerial, and informational nature. In the category of external threats to social security, it is proposed to categorize extraordinary threats caused by wartime challenges, extraordinary threats, and reputational threats. Successful practices of Ukrainian businesses in countering social threats have been analyzed. The aim, principles, and stages of developing a mechanism for integrating social security into the corporate security management system of the enterprise have been substantiated. The mechanism for enhancing the integration of social security into the corporate security management system of the enterprise has been improved through its block structure (target block, blocks of analytical, functional, organizational support, block of internal control, and feedback) and substantiation for each block of tools among organizational-management, economic, analytical, communication-psychological, and institutional tools for integration.

Keywords: security, corporate security, social security, social protection, social support, management of corporate security of the enterprise, economic security.

Fig.: 3. Tabl.: 3. Bibl.: 19.

Mishyn Oleksandr Yu. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Business Security, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: majmsvmaa@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1687-4805>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAG-8028-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56677888500>

Chechetova-Terashvili Tetiana M. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of International Economic Relations and Business Security, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: hneu_audit09@ukr.net

Mishyna Svitlana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: svitlana.mishyna@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4925-5998>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAG-7959-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56677876900>

Logvynenko Denis V. – Postgraduate Student of the Department of International Economic Relations and Business Security, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: logvinenko.denis@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0519-7507>

Вступ. В умовах зростаючого впливу загроз, спричинених викликами воєнного часу, та соціально-економічної нестабільності питання забезпечення соціальної безпеки набувають особливої значущості не лише на державному рівні, а й на будь-яких інших рівнях управління, у тому числі і на рівні функціонування суб'єктів господарювання. Воєнні дії мають дестабілізуючий вплив на усі сфери діяльності підприємств і водночас на життєдіяльність і соціальне становище персоналу, трудові відносини на підприємстві, морально-психологічний клімат у колективі.

На державному рівні цей вплив розповсюджуються на сферу соціальних послуг, зайнятості та соціального захисту. В умовах воєнного часу соціальна безпека на макрорівні має стати складовою частиною корпоративної

безпеки, попри те, що у довоєнний час суттєвої потреби в забезпеченні соціальної безпеки на корпоративному рівні не існувало. У зв'язку з цим значно розширюється функціональна роль системи управління корпоративною безпекою, яка в умовах воєнного часу повинна інтегрувати в себе механізми забезпечення соціальної безпеки як елемента безпекоорієнтованого розвитку суб'єктів господарювання.

Традиційно система управління корпоративною безпекою була зосереджена на протидії економічним, кадровим, фінансовим, техногенним, інформаційним, фізичним і правовим загрозам. Однак сучасні виклики воєнного часу вимагають системного підходу до забезпечення добробуту, соціального захисту й підтримки персоналу як ключового

ресурсу, необхідного для забезпечення успішного функціонування суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження питань забезпечення соціальної безпеки та їх суттєва кількість підтверджують надзвичайну важливість інтеграції соціальної безпеки в систему корпоративної безпеки підприємств. Питання соціальної безпеки знайшли розгляд у працях таких науковців, як: Білорус О., Лук'яненко Д. [1, с. 224], Варналій З. [2], Білик Р., Хмеловський М. [3], Венглюк І. [4], Жадан Є. [5], Іляш О. [6], Ліндьюк С. [7], Лугова В., Голубева Т. [8], Шевчук П. [9]. Корпоративну безпеку у своїх наукових працях розглядають та аналізують: Шири Т. [10], Кіпчарська Я. [11], Кріпкий А. [12], Давиденко Є. [13].

Попри наявність значної кількості наукових праць у сфері управління соціальною та корпоративною безпекою має місце недостатня теоретико-методологічна розробленість питань інтеграції соціальної безпеки в систему корпоративного управління суб'єктів господарювання в умовах воєнного часу. Тому виникає потреба у розробці нових підходів щодо забезпечення соціальної безпеки бізнесу в системі корпоративного управління на засадах інклюзивності, соціальної відповідальності, гнучкості, системності та адаптивності.

Мета статті полягає в уточненні теоретичних засад і розробці методичних підходів щодо інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою в умовах воєнного часу задля підвищення стійкості підприємств до соціальних загроз та ризиків.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені такі завдання:

- уточнити визначення поняття «соціальна безпека» та обґрунтувати роль і місце соціальної безпеки у системі корпоративної безпеки підприємства;
- розглянути загрози соціальній безпеці в умовах воєнного часу та оцінити їх вплив на забезпечення стабільного функціонування підприємства;
- визначити складові багаторівневої системи соціальної безпеки та характер їх взаємозв'язків з корпоративною безпекою підприємства;
- розглянути принципи й інструменти забезпечення соціальної безпеки в системі управління корпоративною безпекою в умовах воєнного часу;
- розробити методичні підходи та механізми інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою в умовах воєнного часу;
- систематизувати перелік інструментів забезпечення соціальної безпеки.

Викладення основного матеріалу. За умови, що в системі управління корпоративною безпекою будуть інтегровані ефективні інструменти забезпечення соціальної безпеки, функціонування цієї системи забезпечить підвищення адаптивності, стійкості та ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах воєнного часу за рахунок зменшення негативного впливу соціальних загроз на систему соціально-трудових відносин підприємства.

В літературних джерелах існують різні підходи до розуміння соціальної безпеки, про що і свідчить табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «соціальна безпека»

Автор, джерело	Визначення	Підхід до визначення
1	2	3
Білорус О., Лук'яненко Д. [1, с. 224]	«Соціальна безпека – це надійна захищеність життєво важливих інтересів соціальних суб'єктів на макро- та мікрорівнях, збереження і розвиток людського потенціалу, підтримка ефективного стимулювання діяльності людей, систем їхньої соціалізації та життєзабезпечення, невмирущих цінностей, моральності»	• Рівень розгляду: багаторівневості • Підхід до трактування: захисний
Варналій З., Білик Р., Хмеловський М. [3, с. 107]	«Соціальна безпека як економічна категорія виражає систему економічних відносин, притаманних соціалізованій економіці, пов'язаних із соціальною відповідальністю держави, корпорацій, господарських суб'єктів і громадянського суспільства за підтримання соціальної захищеності населення та соціальної стабільності у суспільстві»	• Рівень розгляду: багаторівневості. • Підхід до трактування економічний
Венглюк І. [4, с. 228]	«Соціально-економічна безпека підприємства – це стан підприємства, за якого забезпечується ефективне використання матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства, збереження та розвиток людського потенціалу з метою подальшого соціального та економічного розвитку з урахуванням можливих загроз задля їх уникнення»	• Рівень розгляду: мікрорівень. • Підхід до трактування: економічний
Жадан Є. [5, с. 12]	«Соціальна безпека міста – це стан захищеності громадянина та міста загалом, що досягається синергічною єдністю зусиль держави, населення та самоврядних органів у напрямі ідентифікації та зменшення загроз стабільності розвитку соціально орієнтованого міста»	• Рівень розгляду: мезорівень. • Підхід до трактування: захисний
Іляш О. [6, с. 58]	«Соціальної безпеки підприємства – стан взаємозв'язку людських, корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне використання персоналу для стабільного його функціонування та динамічного соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним загрозам»	• Рівень розгляду: мікрорівень. • Підхід до трактування: ресурсний

Закінчення табл. 1

1	2	3
Линдюк С. [7, с. 107]	«Соціальна безпека – цілісна система взаємопов'язаних елементів, побудована на взаєминах соціальної системи і середовища з метою запобігання негативним впливам соціальних ризиків та зниження рівня небезпек, а також забезпечення від загроз соціального характеру людини, держави, суспільства та їх соціальних інтересів, цінностей і потреб»	- Рівень розгляду: багаторівневості - Підходи до трактування: системний та цільовий
Лугова В., Голубєва Т. [8, с. 70]	«Соціальна безпека – створення системи взаємовигідних партнерських відносин між персоналом та керівництвом підприємства, що забезпечується задоволенням матеріальних та нематеріальних потреб працівників та реалізацією інтересів підприємства»	- Рівень розгляду: мікрорівень. - Підхід до трактування: цільовий
Шевчук П. [9, с. 108].	«Соціальна безпека людини – це певний стан життєдіяльності, забезпечений комплексом організаційно-правових та економічних заходів, спрямованих на реалізацію соціальних інтересів, формування сприятливої демографічної ситуації, збереження генофонду держави і трансформацію трудових ресурсів відповідно до ринкових вимог»	- Рівень розгляду: індивідуальний - Підхід до трактування: цільовий

Джерело: складено авторами [1; 3–9]

Вчені використовують різні підходи до трактування соціальної безпеки. Так захисний підхід використовують Білорус О., Лук'яненко Д. [1], Жадан Є. [5]. Саме цей підхід відображає природу та характеризує сутність соціальної безпеки. Не зовсім доцільним, як на нашу думку, є трактування соціальної безпеки з позицій суто економічного підходу [3; 4], оскільки соціальна безпека не завжди пов'язана з матеріальним забезпеченням. Ресурсний підхід, як на думку Іляш О. [6], пов'язаний з забезпеченням ефективного використання людських та корпоративних ресурсів. Як на нашу думку, більш доцільним є трактування соціальної безпеки навіть з позицій ресурсного підходу як можливості забезпечити задоволення соціальних потреб у процесі використання людських ресурсів.

Заслугує уваги визначення Линдюк С. [7], оскільки воно декларує комплексний підхід до трактування соціальної безпеки, який поєднує цільовий та системний підходи. Такий підхід сприяє універсальності та розширенню сфери застосування визначення.

Лугова В., Голубєва Т. [8] та Шевчук П. [9] трактують соціальну безпеку з позицій цільового підходу, що забезпечує конкретність визначень. Проте рівень розгляду соціальної безпеки у цих визначеннях різний. Так, Лугова В. та Голубєва Т. [8] розглядають соціальну безпеку на мікрорівні, в той час як Шевчук П. [9] досліджує поняття соціальної безпеки людини, розглядаючи поняття на індивідуальному рівні. Поняття «соціальна безпека підприємства» та «соціальна безпека людини» є взаємопов'язаними, проте не тотожними.

Білорус О., Лук'яненко Д. [1], Варналій З., Білик Р., Хмеловський М. [3], Линдюк С. [7] розглядають соціальну безпеку на засадах багаторівневості, тобто з позицій громадян, суб'єктів господарювання, держави, регіонів. Такий розгляд поняття є найбільш універсальним, таким що полягає у розумінні соціальної безпеки як збірного поняття. Проте, як на нашу думку, має право на існування й розгляд цього поняття на окремих рівнях управління. Окремо можуть бути використані поняття «соціальна безпека людини», «соціальна безпека підприємства», «соціальна безпека

міста», «соціальна безпека регіону», «соціальна безпека держави», «глобальна соціальна безпека». Усі ці поняття у сукупності утворюють збірне поняття «соціальна безпека».

Автори Варналій З., Білик Р., Хмеловський М. [1, с. 108] до структури системи соціальної безпеки відносять: «умови для безперешкодного заробітку людини, сприятливі умови праці, надійну систему соціального захисту, гарантовані прожитковий мінімум та соціальні стандарти, захист прав і свобод людини, умови для задоволення потреб громадян, екологічну безпеку, сприятливий психологічний клімат, захист від політичних переслідувань, можливість отримувати матеріальну допомогу, свободу духовного життя». Така структура системи соціальної безпеки свідчить про її розгляд на засадах багаторівневості, тобто на макро- та мікроекономічному рівнях. Більш детально багаторівневу структуру системи соціальної безпеки подано у праці Варналій З. [2, с. 24], який розглядає такі її рівні: нано-, мікро-, мезо-, макро- та мегарівень. Як на нашу думку, такий підхід до побудови системи соціальної безпеки є комплексним і доцільним для практичного застосування, оскільки система соціальної безпеки має різні структурні елементи на різних рівнях управління. Систематизований авторами перелік складових багаторівневої системи соціальної безпеки та їх зв'язок з корпоративною безпекою показано на рис. 1.

У сучасних умовах трансформації безпекового середовища питання забезпечення соціальної безпеки набуває нового концептуального змісту, зокрема в корпоративному контексті. Соціальна безпека дедалі більше розглядається не лише як елемент загальнонаціональної безпеки, а як складова стабільного функціонування підприємств і фактор внутрішньої стійкості бізнесу.

На індивідуальному та мікрорівнях складові корпоративної безпеки мають бути інтегровані в систему управління корпоративною безпекою підприємства. На мезо-, макро- та мегарівнях складові соціальної безпеки слід враховувати при побудові і забезпеченні ефективного функціонування системи корпоративної безпеки суб'єктів господа-

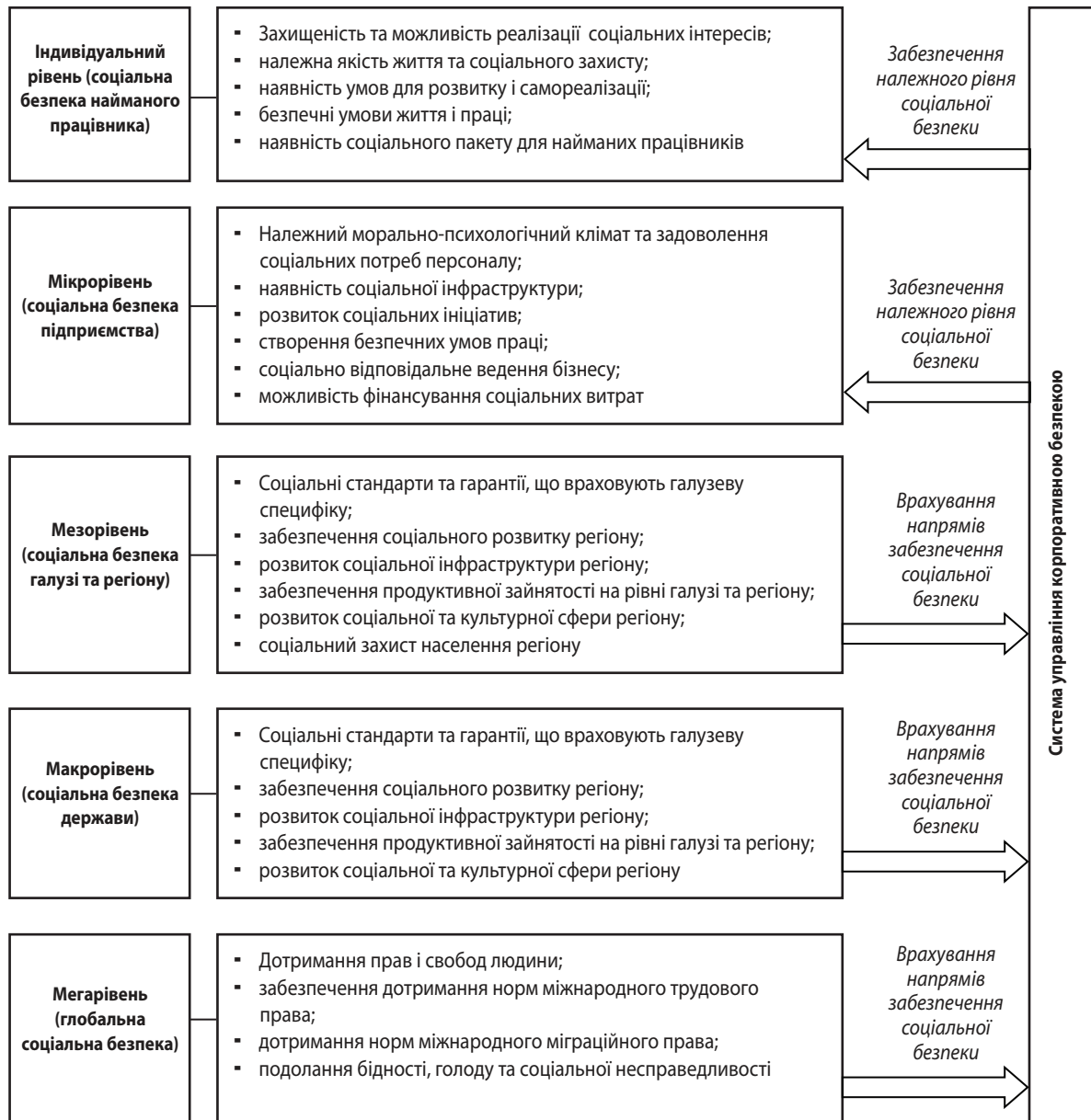


Рис. 1. Складові багаторівневої системи соціальної безпеки та характер їх взаємозв'язків з корпоративною безпекою

Джерело: розроблено авторами

рування. Проте прямого впливу на цих рівнях управління на складові соціальної безпеки суб'єкти господарювання не можуть чинити.

Як на нашу думку, соціальна безпека має трактуватися як поняття, що охоплює різні рівні управління та різні підходи до трактування.

З позицій багаторівневості соціальна безпека повинна охоплювати індивідуальний, мікро-, мезо-, макро-, мегарівні. З позицій підходів до трактування поняття доцільним є його розгляд на засадах системного, процесного, захисного та цільового підходів.

Враховуючи згадані підходи, як на нашу думку, під соціальною безпекою слід розуміти багаторівневу систему управлінської, організаційної, правової та соціальної підтримки, функціонування якої забезпечує процес досягнення стану захищеності громадян, найманих працівни-

ків, регіонів, держави та світової спільноти від соціальних ризиків та небезпек з метою задоволення їх соціальних потреб.

Соціальна безпека як складова системи управління корпоративною безпекою підприємства має більш широке трактування. В умовах воєнного часу з позицій інтеграції в систему управління корпоративною безпекою підприємства соціальна безпека охоплює:

- матеріальні виплати персоналу, який опинився у складних життєвих обставинах;
- психологічну підтримку персоналу;
- впровадження гнучких форм зайнятості для забезпечення економічної самостійності різних категорій персоналу;
- розвиток професійної та географічної мобільності персоналу.

Таке розуміння соціальної безпеки сприяє розвитку корпоративних цінностей в умовах війни, мобілізації персоналу, руйнувань соціальної інфраструктури та зростання кількості внутрішньо переміщених осіб. В умовах воєнного часу кількість і ступінь негативного прояву соціальних ризиків зростає.

Соціальна безпека є складовою корпоративної безпеки суб'єктів господарювання. Корпоративна безпека становить собою сукупність взаємопов'язаних управлінських, правових, технічних і організаційних заходів та інструментів, що забезпечують досягнення стану захищеності суб'єктів господарювання від ризиків, небезпек та стабільний розвиток бізнесу. Традиційно система корпоративної безпеки включає такі складові, як: економічна, силова, інформаційна, кадрова, правова, фінансова безпека. Проте в умовах викликів воєнного часу виникає дедалі частіше необхідність інтеграції соціальної складової в систему корпоративної безпеки підприємств, установ та організацій різних форм власності та галузей виробництва і послуг.

Питання визначення складових корпоративної безпеки знайшли відображення у працях Шири Т. [10], Кіпчарської Я. [11], Кріпкого А. [12], Давиденка Є. [13].

Зміни в зовнішньому середовищі спричиняють зміни концепту щодо визначення структури системи корпоративної безпеки суб'єктів господарювання. До початку воєнних дій соціальній безпеці не завжди приділялася увага як складовій корпоративної безпеки. Так, Шира Т. [10, с. 94] у структурі корпоративної безпеки підприємства розглядає такі складові, як: економічна, фінансова, кадрова, інформаційна, техніко-технологічна та силова. У праці Кіпчарської Я. [11, с. 283] виділено у функціональній структурі корпоративної безпеки фінансово-економічну, організаційно-управлінську, техніко-технологічну, інтелектуально-кадрову, інформаційну й силову складові. Кріпкий А. [12] розглядає корпоративну безпеку з позицій функціонального підходу. Давиденко Є. [13] виділяє не складові, а ключові аспекти корпоративної безпеки на українських підприємствах, такі як: фізична безпека, інформаційна безпека, кадрова безпека, бізнес-контингент, юридична безпека, фінансова безпека, навчання та освіта, співпраця з органами влади. Як на думку авторів, в умовах воєнного часу у структурі корпоративної безпеки, крім економічної, фінансової, кадрової, інформаційної, фізичної, організаційно-управлінської, техніко-технологічної та юридичної складових, доцільно виділяти соціальну складову.

Логічним явищем в умовах війни є інтеграція соціальної безпеки в систему корпоративної безпеки. Соціальні загрози можуть мати негативний вплив і на рівень кадрової безпеки, тобто спричиняти незадоволеність працівників, трудові конфлікти, зниження мотивації, моральну втому. Усі ці негативні прояви соціальних загроз мають безпосередній вплив на корпоративну культуру, продуктивність праці, імідж і ділову репутацію компанії. В умовах війни і браку кваліфікованих кадрів соціальні загрози можуть спричинити дестабілізацію усієї системи управління корпоративною безпекою.

Як на нашу думку, у системі управління корпоративною безпекою на мікрорівні соціальна безпека має виконувати такі функції:

- попереджувальну, що передбачає зниження соціальної напруги, сприяння підвищенню лояльності до компанії;
- адаптаційну, тобто таку, що сприяє швидкому і гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;
- підтримуючу, що забезпечує соціальну підтримку та захист персоналу від соціальних загроз;
- оптимізаційну, що сприяє оптимізації взаємовідносин та морально-психологічного клімату в колективі.
- У системі управління корпоративною безпекою підприємства соціальна безпека має виконувати специфічні ролі, серед яких:
- збереження та розвиток людського капіталу. Належний захист персоналу від соціальних ризиків, стресів, соціальної нестабільності впливає на мотивацію, працездатність і схильність до професійного розвитку;
- підтримка соціального-психологічного клімату в колективі, що сприяє розвитку довіри, лояльності, стабільності та соціальної згуртованості в колективі і дозволяє уникнути конфліктності та плинності персоналу;
- створення соціально безпечного виробничого та управлінського середовища, що знижує рівень захворюваності, плинності, абсентеїзму;
- розвиток іміджу та ділової репутації підприємства шляхом розширення соціальної відповідальності бізнесу, що сприяє поширенню довіри клієнтів, партнерів персоналу та контрагентів до підприємства.

Інтеграція соціальної безпеки в систему корпоративної безпеки становить собою не тільки введення цієї складової в систему корпоративної безпеки, а й визначення її місця та взаємозв'язків у цій системі, тобто налагодження взаємодії з іншими її складовими.

Завданнями інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою підприємства в умовах воєнного часу є:

- забезпечення адаптації персоналу до роботи в кризових умовах під час воєнного стану;
- сприяння підтримці психоемоційного стану працівників;
- дотримання соціальних стандартів і гарантій;
- підтримка та реалізація соціального захисту найманих працівників;
- створення безпечних умов праці;
- сприяння повній і продуктивній зайнятості;
- забезпечення реалізації соціальних програм для працівників;
- гарантування зайнятості та соціальної підтримки в умовах воєнного часу.

Реалізація цих завдань дозволить суб'єктам господарювання управляти бізнесом на засадах соціальної відповідальності.

Метою забезпечення соціальної безпеки в системі управління корпоративною безпекою є підтримка працівників, забезпечення захисту їх соціальних прав та вирішен-

ня соціальних проблем. Система управління корпоративною безпекою підприємства має забезпечувати захист від усіх внутрішніх і зовнішніх загроз, а підсистема соціальної безпеки – захист від загроз і ризиків соціального характеру.

Місце соціальної безпеки в системі корпоративної безпеки підприємства подано на рис. 2.

Загрози соціальній безпеці підприємства – це рушійні сили, що спричиняють сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що здатні порушити соціальну стабільність трудового колективу, викликати соціальну напругу, знизити продуктивність праці, сприяти плинності кадрів та підірвати довіру до роботодавця. В умовах криз, воєнного стану,

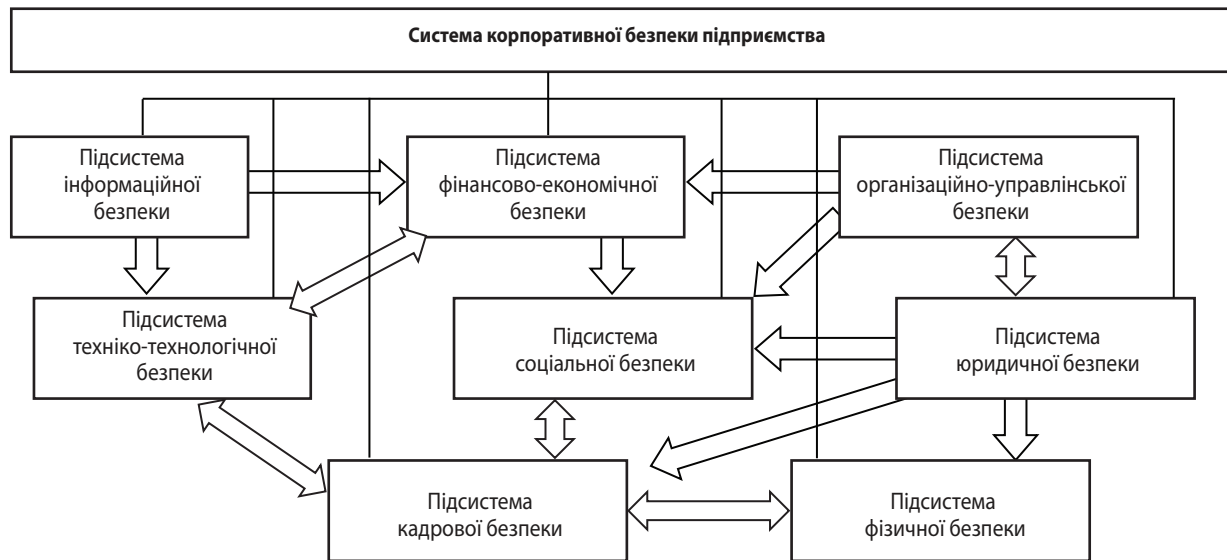


Рис. 2. Місце соціальної безпеки в системі корпоративної безпеки підприємства

Джерело: розроблено авторами

нестабільного бізнес-середовища такі загрози відіграють деструктивну й дестабілізаційну роль.

Їх можна класифікувати за різними критеріями та рівнями управління. Так, Прямухіна Н. [14, с. 210] розглядає загрози соціальній безпеці суто на макроекономічному рівні в рамках SWOT-аналізу. Серед таких загроз соціальній безпеці у джерелі [14, с. 210] зазначено: «погіршення якості інституціонального забезпечення функціонування соціальної сфери; зростання вартості соціальних послуг та соціального забезпечення в умовах євроінтеграції; ускладнення ситуації з глобальними захворюваннями; подальший занепад матеріально-технічної та технологічної бази закладів соціальної і житлово-комунальної сфер; погіршення екологічної ситуації; зменшення обсягу введеного в експлуатацію житла».

Онищенко С. В., Маслій О. А., Глушко А. Д., Загоруйко Т. А. [16, с. 141] наводять перелік реальних найбільш небезпечних загроз соціально-економічній безпеці України, тобто загроз макrorівня, серед яких: «падіння життєвого рівня й зuboжіння населення через стрімке падіння купівельної спроможності українців; зростання безробіття внаслідок падіння ділової активності; відтік населення з постійних місць проживання і втрата постійної роботи через міграційну кризу».

Новікова О. Ф. [15, с. 56–57] надає детальний перелік загроз соціальній безпеці в умовах воєнного часу, проте не систематизує ці загрози за рівнем розгляду соціальної безпеки.

Як на нашу думку, доцільною є систематизація загроз за рівнями управління соціальною безпекою та змістом загроз соціальній безпеці.

В умовах воєнного часу на рівень соціальної безпеки в системі корпоративного управління впливають численні соціальні загрози та небезпеки (табл. 1).

Соціальні загрози мають різний характер і походження, проте комплексно впливають на психологічний стан, фізичну безпеку, якість соціального захисту та соціальної підтримки.

Ключовими загрозами соціальній безпеці в умовах воєнного часу є такі загрози, що несуть небезпеку для всієї системи корпоративного управління. Серед них, як на нашу думку, є такі, що викликані війною і спричиняють втрату трудових відносин через релокації підприємств, вимушене переселення працездатного населення, руйнування інфраструктури, погіршення здоров'я працездатного населення. Соціальна безпека впливає на рівень корпоративної стабільності, тому має бути інтегрована в систему корпоративної безпеки підприємства. Постійні стреси персоналу та психологічна напруга, страх втратити життя в небезпечних регіонах в умовах війни також суттєво впливають на рівень соціальної безпеки суб'єктів господарювання. Відсутність належної психологічної підтримки та системи взаємовідносин у корпоративному середовищі призводить до емоційного вигорання, зниження мотивації і, як наслідок, зниження не тільки соціальної безпеки, а й продуктивності праці. Затримка виплати заробітної плати, її зниження або й взагалі переведення на неповний робочий день чи тиждень впливають на соціальну безпеку в системі корпоративного управління у бік зниження її рівня. Інституційні виклики включають недосконалість нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств та їх соціально-трудових відносин у період воєнного

Таблиця 1

Систематизований перелік загроз соціальній безпеці підприємства

Тип загроз	Характеристика
<i>Внутрішні загрози:</i>	
Загрози соціально-економічного характеру	1) відсутність або незадоволеність персоналу соціальним пакетом; 2) значна плинність персоналу; 3) нестабільність або несвоєчасність виплати заробітної плати; 4) низький рівень оплати праці
Загрози соціально-психологічного характеру	1) несприятливий морально-психологічний клімат в колективі; 2) наявність конфліктів в колективі; 3) значна кількість скарг; 4) дискримінація; 5) булінг та цькування; 6) соціальна напруженість в колективі
Загрози соціально-трудового характеру	1) порушення трудового законодавства, неофіційне працевлаштування; 2) перевантаження на роботі та професійне вигорання; 3) недотримання правил техніки безпеки та охорони праці; 4) відсутність соціальної підтримки найманих працівників; 5) недотримання політик державного соціального захисту (у сфері тіньової зайнятості); 6) ігнорування соціально-партнерських відносин
Загрози управлінського характеру	1) низький рівень довіри до керівництва підприємства; 2) відсутність чіткої ієрархії управління; 3) авторитарний стиль управління; 4) неефективна система управління персоналом; 5) низький рівень відповідальності персоналу
Загрози інформаційного характеру	1) наявність необґрунтованих чуток; 2) користування неперевіреною інформацією; 3) несанкціоновані витoki та розголоси інформації
<i>Зовнішні загрози:</i>	
Загрози надзвичайного характеру, спричинені викликами воєнного часу	1) воєнні дії, що спричинили руйнування житлової, виробничої та соціальної інфраструктури; 2) кризові явища в економіці країни; 3) відтік робочої сили за кордон; 4) брак коштів для фінансування державного соціального захисту та соціальної підтримки зайнятого населення; 5) втрата здоров'я та погіршення психологічного стану через війну; 6) погіршення демографічної ситуації; 7) посилення міграційних процесів, наявність вимушеної міграції; 8) збільшення кількості ВПО; 9) погіршення якості життя в країні; 10) складна безпекова ситуація в країні чи регіоні; 11) підвищення злочинності, захворюваності; 12) панічні настрої суспільства в умовах війни; 13) підвищення рівня безробіття; 14) складності у веденні бізнесу релокованими підприємствами
Загрози нормативно-правового характеру	1) зміни у трудовому законодавстві; 2) зміни соціального законодавства в частині обмеження видатків на соціальний захист; 3) зміни в системі колективно-договірного регулювання соціально-трудоких відносин на мезо- та макрорівнях; 4) нерегульованість та недосконалість соціального й трудового законодавства
Загрози репутаційного характеру	1) погана репутація на ринку праці; 2) низький рейтинг роботодавця; 3) втрата господарських зв'язків та позицій підприємства на ринку; 4) дискредитація підприємства в інформаційному просторі

Джерело: розроблено авторами

стану, обмежені можливості державних інституцій у наданні соціальних гарантій через нестачу фінансових ресурсів. В умовах воєнного часу суттєвий вплив на корпоративну безпеку мають загрози надзвичайного характеру, такі як: руйнування матеріально-технічної бази та втрата виробничих потужностей, відсутність можливостей для забезпечення безпечних умов праці на підприємствах, що знаходяться у прифронтових населених пунктах.

Моніторинг соціальної безпеки є запорукою мінімізації ризиків та формування корпоративної стійкості. Тому підсистема моніторингу соціальної безпеки має бути інтегрована в систему управління корпоративною безпекою.

У соціальній сфері існують успішні практики протидії соціальним загрозам. Український бізнес надає соціальну підтримку своєму персоналу та вразливим верствам населення в умовах військового часу.

Так, компанія «Нова пошта» реалізує програму «Гуманітарна пошта України» з 2014 року, що сприяє розвитку корпоративної соціальної відповідальності компанії. Призначення програми полягає у забезпеченні логістичної підтримки волонтерської діяльності. Ця програма передбачає підтримку та забезпечення внутрішньо переміщених осіб речами, їжею, тимчасовим житлом; матеріально-технічне забезпечення військовослужбовців; реалізацію соціальних проектів, таких як: релокація бізнесу на пільгових умовах перевезення вантажів, програми доставки гофроліжок, ліків, продуктових наборів. Таким чином, соціальні програми компанії «Нова пошта» реалізуються в рамках протидії загрозам соціальній безпеці людей, підприємств, регіонів та країни, тобто на різних рівнях – від індивідуального до макrorівня [17].

Компанія «Метінвест» також здійснює: реалізацію програм евакуації, медичної допомоги й реабілітації; надання гуманітарної допомоги; надання тимчасових місць проживання для ВПО; відновлення пошкодженого житла для працівників; підтримку військових ще з 2014 року на макро-, мезо-, макро- та індивідуальному рівнях.

Паралельно з системою державної соціальної підтримки компанія має фонд допомоги, що є яскравим прикладом інтеграції соціальної безпеки в загальну систему корпоративної безпеки. Реабілітація і соціалізація звільнених військовослужбовців, їх медичне лікування та протезування є суттєвим напрямом забезпечення соціальної безпеки. Метінвест реалізує онлайн освітні проекти навіть на тимчасово окупованих територіях та територіях активних бойових дій. Безкоштовне навчання гарантується працівникам та членам їх родин в недержавному гірничо-металургійному університеті «Метінвест Політехніка».

Належна увага приділяється соціальній підтримці працівників. В компанії розроблено індивідуальний соціальний пакет «Мій вибір». Ним користуються понад 60000 працівників компанії. Соціальний пакет включає шість опцій, з яких працівники самостійно формують перелік соціальних пільг. Серед цих опцій: оздоровлення, навчання та розвиток, відпустки та вихідні, розваги та відпочинок, транспорт і поїздки та інші соціальні для сімей співробітників [18].

Корпорація АТБ також протидіє загрозам соціальній безпеці із застосуванням фінансових інструментів. Компанія фінансує благоустрій міст, реалізацію соціальних

програм, підтримку ВПО (через надання сертифікатів на придбання товарів у мережі АТБ). На макrorівні вплив на якість життя населення має програма «Соціальний кошик АТБ», в рамках якої ціни на соціальні товари нижче ринкових на 10–15 % [19].

В умовах воєнного часу загрози соціальній безпеці мають негативні прояви на індивідуальному, мікро-, мезо- та макrorівнях, що вимагає інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою підприємства. Ігнорування загроз соціальній безпеці може спричинити дестабілізацію системи корпоративного управління на підприємстві, втрату кадрового складу, витоки інформації та зниження продуктивності праці. Будь-яке зниження соціальної безпеки спричиняє підвищення соціальної напруги в колективі. В умовах війни постає необхідність у забезпеченні соціальної стійкості підприємств, регіонів, галузей та країни.

У зв'язку з цим актуальності набуває розробка механізму інтеграції соціальної безпеки у систему управління корпоративною безпекою, метою якого є поєднання усіх видів ресурсів, необхідних для забезпечення соціальної безпеки в системі корпоративного управління.

Інтеграція соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою підприємства, як на нашу думку, має здійснюватися на засадах таких основоположних принципів:

- масовість, тобто залучення якомога більшої кількості структурних підрозділів до забезпечення належного рівня соціальної безпеки в системі корпоративного управління;
- людиноорієнтованість, тобто орієнтація на соціальні потреби працівника, як ключового ресурсу системи корпоративного управління;
- прозорість, тобто відкритість інформаційної політики та комунікація в процесі інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою підприємства;
- системність – розгляд соціальної безпеки в контексті координації зусиль різних структурних підрозділів з інтеграції соціальної безпеки в систему корпоративного управління (поєднання зусиль служби безпеки, HR-служби, лінійних і функціональних структурних підрозділів, топ-менеджменту);
- гнучкість, як здатність до оперативного реагування на інтеграційні процеси в системі управління корпоративною безпекою.

Серед етапів інтеграції соціальної безпеки в систему корпоративної безпеки, як на думку авторів, слід виділити:

- аналіз соціальних потреб персоналу та виявлення загроз соціальній безпеці підприємства;
- оцінка впливу загроз соціальній безпеці на загальний рівень корпоративної безпеки підприємства;
- розробка політик забезпечення соціальної безпеки в системі корпоративної безпеки підприємства;
- визначення інструментів забезпечення належного рівня соціальної безпеки підприємства;
- інтеграція ключових інструментів забезпечення соціальної безпеки в HR-процеси підприємства;

- розробка програм протидії загрозам соціальній безпеці підприємства;
- моніторинг якості функціонування соціально орієнтованої системи управління корпоративною безпекою підприємства.

Механізм інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою підприємства, як на нашу думку, має складатися з: цільового блоку, блоків аналітичного, функціонального, організаційного забезпечення та блоку внутрішнього контролю і зворотного зв'язку (рис. 3).

Ключовою ланкою механізму є інструменти інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою підприємства, до складу яких, як на нашу думку, слід включати організаційно-управлінські, економічні, аналітичні, комунікаційно-психологічні та інституційні інструменти.

Перелік і коротку характеристику інструментів інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою підприємства подано у табл. 2.

Таким чином, інтеграція соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою повинна мати комплексний підхід і охоплювати внутрішні і зовнішні управлінські процеси у сфері забезпечення соціальної безпеки. Інтеграція соціальної безпеки має здійснюватися у вигляді окремого блоку в системі управління корпоративною безпекою, що дозволить оперативно здійснювати моніторинг загроз та контроль за реалізацією заходів із забезпечення соціальної безпеки.

Механізм інтеграції соціальної безпеки у системі управління корпоративною безпекою підприємства має блокову структуру і розроблений на засадах процесного підходу.

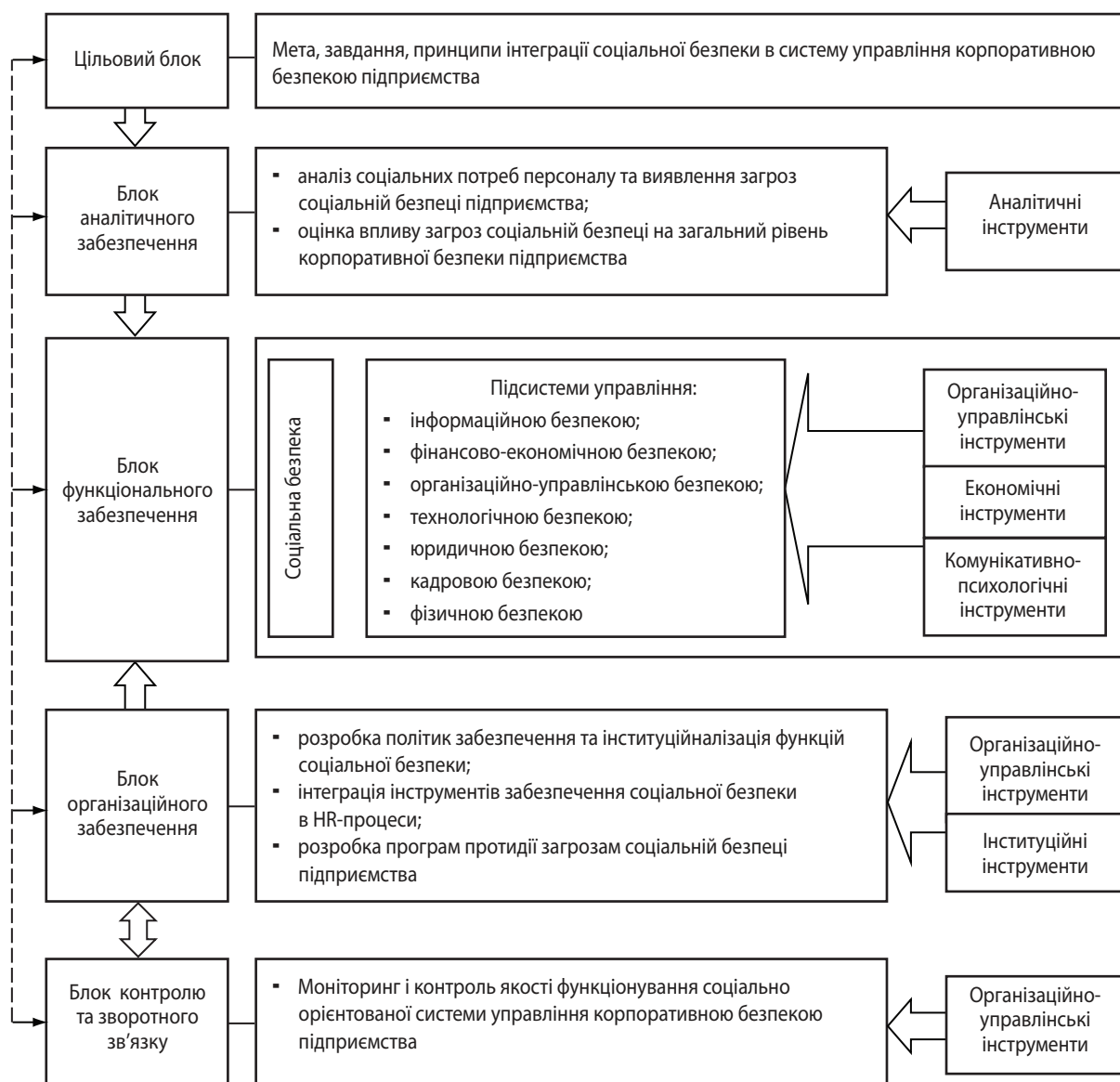


Рис. 3. Механізм інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою підприємства

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Перелік інструментів ефективної інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою підприємства

Група інструментів	Перелік інструментів
Організаційно-управлінські	- розробка політик управління соціальною безпекою підприємства; - інституціоналізація функції соціальної безпеки; - впровадження корпоративного соціального аудиту; - розробка внутрішніх регламентів забезпечення соціальної безпеки в системі корпоративного управління підприємством; - посилання соціальних гарантій в колективних договорах
Економічні	- персоналізований соціальний пакет; - фінансування соціальних програм; - робота благодійного фонду; - матеріальна допомога персоналу з числа вразливих верств населення; - добровільне корпоративне соціальне страхування
Аналітичні	- моніторинг загроз соціальній безпеці підприємства; - аналіз соціально-психологічного клімату в колективі; - оцінка соціальних потреб персоналу через опитування та анкетування; - впровадження системи раннього попередження загроз соціальній безпеці (індикатори конфліктності, стресу, незадоволеності, роботою в колективі)
Комунікаційно-психологічні	- впровадження програм психоемоційної підтримки персоналу; - розвиток корпоративних комунікацій в соціально-трудої сфері; - коучинг та тренінги з соціальної згуртованості, стресостійкості
Інституційні	- розвиток соціально-партнерських відносин; - активізація діяльності первинних профспілкових організацій; - участь у національних, міжнародних та регіональних соціальних проєктах і програмах

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, ключовими напрямками ефективної інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою є:

- здійснення моніторингу соціальних ризиків у корпоративному середовищі, пов'язаних з мобілізацією, евакуацією, внутрішнім переміщенням працівників, емоційним виснаженням, втратою майна;
- використання внутрішнього соціального аудиту для виявлення вразливих груп працівників;
- здійснення моніторингу соціально-психологічного клімату із застосуванням опитувань, фокус-груп, інтерв'ю;
- розробка антикризових програм соціальної підтримки персоналу;
- робота зі створення благодійних фондів та соціальних програм для вразливих категорій персоналу та працівників у складних життєвих ситуаціях;
- надання соціальної та матеріальної підтримки мобілізованих працівників та членів їхніх родин;
- інституціоналізація психологічної підтримки, що дозволить персоналу отримати навички застосування емоційного менеджменту, кризових комунікацій, антистресових практик та технологій, підтримки ментального здоров'я;
- розробка Положення про соціальну безпеку та внутрішніх політик її забезпечення;

- розробка механізму антикризової підтримки персоналу в умовах викликів воєнного часу (втрата працівників, евакуація колективу, втрата майна);
- розробка та впровадження платформ та каналів для внутрішнього інформування персоналу щодо розвитку соціальної сфери та соціальної підтримки персоналу (мобільні додатки, сайти, канали в месенджерах);
- забезпечення зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом;
- публічне звітування про реалізацію соціальних програм та заходів з метою популяризації заходів із забезпечення соціальної безпеки;
- розвиток партнерських відносин з державними та недержавними структурами у сфері соціальної підтримки та благодійництва.

Співпраця з благодійними, громадськими організаціями, військовими адміністраціями сприятиме розширенню можливостей підприємства у сфері забезпечення соціальної безпеки. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме не тільки посиленню соціальної безпеки, а й її інтеграції в систему управління корпоративною безпекою підприємства.

Висновки. Наукова новизна дослідження полягає в:

- уточненні визначення поняття «соціальна безпека» за рахунок його трактування на засадах багаторівневості та системного, процесного, захисно-

го й цільового підходів, що дозволить розширити сферу застосування визначення;

- удосконаленні механізму інтеграції соціальної безпеки в систему управління корпоративною безпекою підприємства за рахунок його блокової структури (цільовий блок, блоки аналітичного, функціонального, організаційного забезпечення й блок внутрішнього контролю та зворотного зв'язку) та обґрунтування для кожного з блоків набору інструментів з числа організаційно-управлінських, економічних, аналітичних, комунікаційно-психологічних та інституційних інструментів інтеграції.

Перспектива подальших наукових досліджень у цьому напрямі полягає у розробці соціально орієнтованого механізму управління корпоративною безпекою підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

- Білорус О. Г., Лук'яненко Д. Г. та ін. Глобалізація та безпека розвитку : [монографія]. Київ : КНЕУ, 2001. 733 с.
- Варналій З. С. Багаторівнева система соціальної безпеки. *Економіка і регіон*. 2022. № 1 (84). С. 21–27.
DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2547](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2547)
- Варналій З., Білик Р., Хмеловський М. Соціальна безпека України: сутність, проблеми та шляхи забезпечення. *Економічний вісник університету*. 2020. № 45. С. 105–113.
- Венглюк І. В. Становлення соціально-економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3. С. 226–230.
- Жадан Є. Дослідження категоріального апарату у сфері управління соціальною безпекою міста. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 4. С. 3–15.
- Іляш О. І. Наукові передумови ідентифікації категорії «соціальна безпека регіону». *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 7. Ч. 3. С. 37–62.
- Линдюк С. Теоретичні інтерпретації концепту «соціальна безпека» в українському науковому дискурсі. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1 (11).
DOI: [10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-92-113](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-92-113)
- Лугова В. М., Голубєва Т. В. Соціальна безпека як ключова підсистема безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 10. С. 69–72.
- Шевчук П. І. Соціальна політика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Львів : Світ, 2003. 400 с.
- Шира Т. Б. Корпоративна безпека підприємств в Україні: визначення ключових загроз. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 6. С. 93–96.
- Кіпчарська Я. М. Функціональна структура корпоративної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 279–284.
- Кріпкіи А. Ю. Методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організації ного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 2. С. 211–217.
- Давиденко Є. Корпоративна безпека на українських підприємствах в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-44>
- Прямухіна Н. Модернізація системи управління економічною безпекою держави: критичні соціальні загрози. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. Р. 208–214.
DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-28>
- Новікова О. Ф. Формування соціальної безпеки людини на засадах резильєнтності в умовах гібридної війни // Соціальна безпека людини в умовах війни : сутність, особливості та шляхи забезпечення : матеріали круглого столу, 28–30 червня 2023 р. Київ-Одеса : Знання України. 2023. С. 54–62.
- Онищенко С. В., Маслій О. А., Глушко А. Д., Загорулько Т. А. Виклики та загрози соціально-економічній безпеці України в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. 2023. № 1 (88). С. 135–143.
DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2888](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2888)
- Гуманітарна Нова пошта. URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/>
- Персоналізований соцпакет та автоматизовані сервіси. Як Метінвест використовує HR-стратегію для зміцнення команди. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/metinvest-uvjshov-do-pyatrki-najkraschih-robotodavcv-ukrani-zaversyu-zhurnalu-top-100>
- Корпоративна соціальна відповідальність // Соціальні проекти АТБ. URL: https://www.atb.ua/page/social_projects

REFERENCES

- Bilorus, O. H., Lukianenko, D. H., et al. (2001). *Hlobalizatsiia ta bezpeka rozvytku* [Globalization and security of development]. Kyiv: KNEU [Kyiv: KNEU].
- Davydenko, Ye. (2023). *Korporatyvna bezpeka na ukraïnskykh pidpryemstvakh v umovakh viiny* [Corporate security at Ukrainian enterprises in the context of war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-44>
- Humanitarna Nova poshta. Retrieved from <https://humanitarian.novaposhta.ua/>
- Ilyash, O. I. (2010). *Naukovi peredumovy identyfikatsii katehoriï «sotsialna bezpeka rehionu»* [Scientific prerequisites for identifying the category of "social security of the region"]. *Zbirnyk naukovykh prats Luts'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 7(3), 37–62.
- Kipcharska, Ya. M. (2015). *Funktsionalna struktura korporatyvnoi bezpeky pidpryemstva* [Functional structure of corporate security of the enterprise]. *Biznes Inform*, 3, 279–284.
- Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist [Corporate social responsibility]. *Sotsialni proiekty ATB*. Retrieved from https://www.atb.ua/page/social_projects
- Kripkii, A. Yu. (2021). *Metodychnyy pidkhid do zabezpechenia korporatyvnoi bezpeky orhanizatsiynoho rozvytku pidpryemstva* [Methodical approach to ensuring corporate security of the organization of enterprise development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 6(2), 211–217.
- Luhova, V. M., & Holubieva, T. V. (2011). *Sotsialna bezpeka yak kluchova pidsystema bezpeky pidpryemstva* [Social security as a key subsystem of enterprise security]. *Biznes Inform*, 10, 69–72.
- Lyndiuk, S. (2022). *Teoretychni interpretatsii kontseptu «sotsialna bezpeka» v ukraïnskomu naukovomu dyskursi* [Theoretical interpretations of the concept of "social security" in Ukrainian scientific discourse]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 1(11), 92–113. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-92-113](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-92-113)
- Novikova, O. F. (2023). *Formuvannia sotsialnoi bezpeky liudyny na zasadaakh rezilientnosti v umovakh hibrydnoi viiny* [Forma-

tion of human social security based on resilience in the context of hybrid warfare]. *U Sotsialna bezpeka liudyny v umovakh viiny : sutnist, osoblyvosti ta shliakhy zabezpechennia* [Human social security in war: Essence, features and ways of providing] (s. 54–62). Znannia Ukrainy.

Onyshchenko, S. V., Maslii, O. A., Hlushko, A. D., & Zahorulklo, T. A. (2023). *Vyklyky ta zahrozy sotsialno-ekonomichnii bezpetsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu* [Challenges and threats to socio-economic security of Ukraine under martial law]. *Ekonomika i rehion*, 1(88), 135–143. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2888](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2888)

Personalizovanyi sotsipaket ta avtomatyzovani servisy. Yak Metinvest vykorystovuie HR-stratehiiu dlia zmitsnennia komandy. [Personalized social package and automated services. How Metinvest uses HR strategy to strengthen the team]. Retrieved from <https://metinvestholding.com/ua/media/news/metinvest-uvjshov-do-pyatrki-najkraschih-robotodavcv-ukrani-za-versyu-zhurnalutop-100>

Priamukhina, N. (2023). Modernizatsiia systemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu derzhavy: krytychni sotsialni zahrozy [Modernization of the state's economic security management system: Critical social threats]. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 208–214. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-28>

Shevchuk, P. I. (2003). *Sotsialna polityka* [Social policy]. Lviv: Svit [Lviv: Svit].

Shyra, T. B. (2018). *Korporativna bezpeka pidpriemstv v Ukraini: vyznachennia kliuchovykh zahroz* [Corporate security of enterprises in Ukraine: definition of key threats]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya : Ekonomika i upravlinnia*, 29(68), 6, 93–96.

Varnalii, Z., Bilyk, R., & Khmelovskiy, M. (2020). *Sotsialna bezpeka Ukrainy: sutnist, problemy ta shliakhy zabezpechennia* [Social security of Ukraine: essence, problems and ways of providing]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 45, 105–113.

Varnalii, Z. S. (2022). *Bahatorivneva systema sotsialnoi bezpeky* [Multi-level system of social security]. *Ekonomika i rehion*, 1(84), 21–27. [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2547](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2547)

Venhliuk, I. V. (2013). *Stanovlennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Formation of socio-economic security of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3, 226–230.

Zhadan, Ye. (2014). *Doslidzhennia katehorialnoho aparatu u sferi upravlinnia sotsialnoiu bezpekoiu mista* [Research of the categorical apparatus in the field of social security management of the city]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 4, 3–15.

Стаття надійшла до редакції 14.08.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 30.08.2025 р.