

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.107>

УДК 331.45

*О. А. Мусянович,
аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5813-8233>*

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СКЛАДОВІ БЕЗПЕКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*О. Musianovych,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine*

SOCIO-ECONOMIC COMPONENTS OF PERSONNEL SAFETY AT AN ENTERPRISE

Метою статті є розроблення науково обґрунтованих підходів до формування й інтеграції соціально-економічних складових безпеки персоналу у систему стратегічного управління підприємством. Об'єктом дослідження виступають соціальні, економічні та організаційні чинники, що визначають рівень захищеності працівників. Проаналізовані науково-практичні джерела демонструють, що соціально-економічна безпека персоналу розглядається як мультидисциплінарна категорія, інтегрована у стратегічне, компетентнісне та системне управління кадрами. Розглянуто соціальну і економічну складові уможливлення забезпечення високого рівня безпеки на підприємстві. Доведено, що соціально-економічні складові безпеки персоналу на підприємстві охоплюють увесь спектр матеріальних, соціальних і психологічних умов, які

забезпечують працівникові гідне, стабільне та безпечне робоче середовище. Доведено, що її високий рівень формує системоутворювальний ефект для підприємства: зростає мотивація та лояльність, знижуються операційні ризики, а конкурентоспроможність бізнес-моделі підвищується в умовах глобальної нестабільності. Окремо охарактеризовано виклики постпандемічного та воєнного середовища України, які актуалізують потребу у гнучких формах зайнятості, кібербезпеці й нових компетенціях роботи з даними. Доведено, що соціально-економічна складова безпеки персоналу пронизує цільове планування, корпоративну культуру й інноваційний розвиток підприємства. У довгостроковій перспективі інвестиції в безпечні та гідні умови праці формують позитивний соціальний капітал, зміцнюють репутацію бренду роботодавця та підвищують привабливість компанії для поколінь, орієнтованих на соціальну відповідальність. Зроблені висновки створюють підґрунтя для подальших досліджень, спрямованих на кількісну оцінку ефективності безпекових заходів, порівняння міжнародного досвіду та адаптацію моделей до умов післявоєнної відбудови економіки.

The purpose of the article is to develop scientifically based approaches to the formation and integration of socio-economic components of personnel safety into the system of strategic management of an enterprise. The object of the study is social, economic and organizational factors that determine the level of employee protection. The analyzed scientific and practical sources demonstrate that socio-economic personnel safety is considered as a multidisciplinary category integrated into strategic, competent and systemic personnel management. The social and economic components of enabling a high level of safety at the enterprise are considered. It is proven that socio-economic components of personnel safety at an enterprise cover the entire spectrum of material, social and psychological conditions that provide the employee with a decent, stable and safe working environment. It is proven that its high level creates a system-forming effect for the enterprise: motivation and loyalty increase, operational risks decrease, and the competitiveness of the business model

increases in conditions of global instability. The challenges of the post-pandemic and military environment of Ukraine are separately characterized, which actualize the need for flexible forms of employment, cybersecurity, and new competencies for working with data. It is proven that the socio-economic component of personnel safety permeates target planning, corporate culture, and innovative development of the enterprise. In the long term, investments in safe and decent working conditions form positive social capital, strengthen the reputation of the employer brand, and increase the attractiveness of the company for generations focused on social responsibility. The conclusions drawn create the basis for further research aimed at quantitatively assessing the effectiveness of security measures, comparing international experience, and adapting models to the conditions of post-war economic reconstruction.

Ключові слова: *соціально-економічна безпека персоналу, стратегічне управління, трудове законодавство, цифрова трансформація, людський капітал, ризики підприємства, безпекові складові.*

Keywords: *socio-economic security of personnel, strategic management, labor legislation, digital transformation, human capital, enterprise risks, security components.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Соціально-економічні складові безпеки персоналу на підприємстві це сфера, у центрі якої стоїть взаємодія людини, організаційних практик і економічних результатів. Актуальність її дослідження зумовлена тим, що сучасні компанії дедалі частіше конкурують не лише за ринки збуту, а й за таланти. В умовах цифровізації, гібридних форм зайнятості та нестабільних світових ринків праці соціальна й економічна безпека працівників стає критично важливою для стійкості бізнес-моделей. Наявність справедливої системи оплати праці, доступу до соціального захисту, можливостей професійного розвитку й підтримки психічного здоров'я прямо

впливає на мотивацію, продуктивність і лояльність персоналу. Водночас недотримання цих умов загострює ризики плинності кадрів, втрати унікальних компетенцій, репутаційні збитки та зростання прихованих витрат (absenteeism, presenteeism), що підриває фінансові результати підприємства й його здатність інноваційно розвиватися. Важливість поглибленого аналізу соціально-економічних складових безпеки персоналу полягає й у тому, що вони формують базу для стратегічного управління ризиками та корпоративної відповідальності. У довгостроковій перспективі усвідомлене управління цими складовими сприяє формуванню позитивного соціального капіталу підприємства, підсилює інноваційний потенціал колективу та зміцнює економічну стійкість регіонів, де підприємство здійснює діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях, присвячених управлінню кадровим потенціалом, простежується еволюція підходів від функціонально-адміністративних моделей до системно-компетентнісних та стратегічних концепцій [1-15]. Відтак, до прикладу, Г. О. Закаблук [1] обґрунтовує необхідність удосконалення механізмів планування і мотивації персоналу через поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, що прямо впливає на соціально-економічну безпеку працівників. В. Ф. Крисько [2] акцентує, що ефективне використання кадрового потенціалу у сільському господарстві потребує врахування специфіки сільського розвитку, зокрема сезонності та обмеженості ресурсів, що формує окремий вектор ризиків для безпеки персоналу. О. В. Михайлюк [3] розробляє модель динамічного управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, у якій соціальні гарантії та економічні стимули розглядаються як взаємозалежні елементи стратегії безпеки. Монографія М. М. Новікової [4] пропонує системний підхід до управління трудовим потенціалом, підкреслюючи роль інтеграції нормативно-правових вимог і корпоративної культури у забезпеченні стабільного соціально-економічного середовища. О. А. Носик [5] вводить компетентнісний ракурс, доводячи, що адаптація працівників до нових технологій та організаційних змін значно підвищує рівень їхнього захисту від

професійних та психосоціальних ризиків. І. І. Павленко та В. А. Гонтюк [6] встановлюють взаємозв'язок між стратегічним планом управління кадровим потенціалом і конкурентною стратегією організації, демонструючи, що інвестиції у безпеку персоналу конвертуються у зростання ринкової частки та репутаційного капіталу. О. О. Затейщикова [7] у своєму дисертаційному дослідженні визначає алгоритм формування стратегії розвитку управлінського персоналу, де ключовими критеріями виступають соціальна стабільність і економічна результативність кадрових рішень. О. А. Ільїна [8] зазначає, що системно-компетентнісний підхід забезпечує цілісне охоплення знань, навичок і мотивацій, що є підґрунтям для формування безпечного та інклюзивного робочого середовища. В. А. Павлова і Л. Д. Гармідер [9] охарактеризовують зв'язок між специфічними характеристиками підприємства (галузь, масштаб, технологічний рівень) і вибором стратегії розвитку кадрового потенціалу, підкреслюючи, що універсальних рішень у сфері безпеки персоналу не існує, а ефективність заходів залежить від контекстуальних факторів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою статті є розроблення науково обґрунтованих підходів до формування й інтеграції соціально-економічних складових безпеки персоналу у систему стратегічного управління підприємством. Об'єктом дослідження виступають соціальні, економічні та організаційні чинники, що визначають рівень захищеності працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-економічні складові безпеки персоналу на підприємстві охоплюють увесь спектр матеріальних, соціальних і психологічних умов, які забезпечують працівникові гідне, стабільне та безпечне робоче середовище. До них належать не тільки класичні параметри охорони праці, а й рівень заробітної плати, своєчасність її виплати, прозорість преміювання, доступ до медичного страхування, пенсійних програм, безперервного навчання і програм підтримки психічного здоров'я. Концепт безпеки ґрунтується на тому, що економічний добробут співробітника й соціальна справедливість у межах організації прямо впливають на його

здатність виконувати робочі обов'язки без ризику травматизму, професійного вигорання та дискримінації [10-11]. Таким чином, безпека персоналу є багатоаспектною категорією, що поєднує мікрорівень особистих потреб з макрорівнем конкурентоспроможності підприємства й регіональної стійкості економіки (табл.1).

Таблиця 1. Безпекова складова в системі управління персоналом підприємства

Ключовий аспект безпеки	Змістовна характеристика та роль у системі управління персоналом
Фінансово-економічна безпека	Формування справедливої структури оплати праці з урахуванням вартості життя та індивідуального внеску працівника. Прозорість винагороди підвищує довіру, зменшує плинність кадрів і зміцнює фінансову стійкість підприємства.
Соціально-психологічна безпека	Забезпечення психологічного комфорту, недискримінації, ментального здоров'я, внутрішньої комунікації, наставництва. Підвищує залученість персоналу, адаптивність до змін і ініціативність у впровадженні інновацій.
Нормативно-правова та інституційна	Дотримання трудового законодавства, міжнародних стандартів праці та ESG-вимог (екологічних, соціальних, управлінських). Створює репутаційний капітал і знижує ризики, судових позовів та криз.
Стратегічна безпека	Інтеграція безпекових заходів у корпоративну культуру, інноваційні процеси, кадрове планування. Забезпечує довгострокову стійкість, привабливість для фахівців і конкурентоспроможність бізнес-моделі.

Джерело: сформовано автором

Фінансово-економічна складова безпеки розкривається у створенні соціально прийнятної структури оплати праці, яка враховує реальну вартість життя, галузеві стандарти й індивідуальний внесок працівника у результат компанії. Висока прозорість та справедливість винагороди мінімізує ризики корупційних практик і сприяє формуванню довіри, що є критичною умовою довгострокової мотивації [12]. Дослідження показують, що у компаніях, де частка фіксованої та змінної оплати збалансована, а бонусні системи прив'язані до чітких і досяжних індикаторів, показники продуктивності та інноваційної активності вищі, а плинність кадрів суттєво нижча. Таким чином, грамотна фінансова політика прямо корелює з економічною безпекою не лише окремого працівника, а й підприємства в цілому (табл.2).

Таблиця 2. Фінансово-економічні аспекти системи управління персоналом підприємства

Аспект	Змістовна характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Оплата праці	Створення справедливої структури винагороди з урахуванням вартості життя, галузевих стандартів і персонального внеску працівника	Підвищення мотивації та лояльності, зниження ризику корупційних схем, стабілізація кадрового складу
Бонусні системи	Використання прозорих, чітко прописаних КРІ для змінної частини оплати	Зростання продуктивності, інноваційної активності, скорочення плинності персоналу
Фінансова прозорість	Відкритість преміальних політик, доступність інформації про умови оплати праці для працівників	Формування довіри в колективі, зменшення конфліктів, підвищення ефективності внутрішньої комунікації
Інвестиції в розвиток персоналу	Фінансування навчання, підвищення кваліфікації, цифрових навичок та адаптації до нових технологій	Посилення кадрового потенціалу, пришвидшення впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором

Соціальна складова безпеки включає атмосферу психологічної підтримки, антидискримінаційні практики, можливості професійного росту та баланс між роботою й особистим життям. Підприємства, що системно інвестують у розвиток лідерських компетенцій керівників, програми наставництва та внутрішні канали зворотного зв'язку, суттєво знижують ризики конфліктів, мобінгу й неформальних ієрархій. Зі свого боку, працівники демонструють вище почуття залученості, швидше опановують нові технології (зокрема й цифрові інструменти на основі штучного інтелекту) та активніше пропонують інноваційні рішення. Ефект мультиплікується в умовах гнучких форматів зайнятості – віддаленої або гібридної роботи, коли соціальна підтримка та чіткі правила взаємодії стають ключем до збереження колективної співпраці. Нормативно-правова й інституційна складова безпеки задає рамки, у яких підприємство реалізує свою політику. В Україні діють норми трудового законодавства, галузеві угоди та рекомендації Міжнародної організації праці, які регламентують мінімальні стандарти охорони праці й соціального захисту

[13-14]. Однак сучасне середовище доповнюється вимогами екологічних, соціальних та управлінських стандартів інвесторів, а також очікуваннями споживачів щодо етичності ланцюгів поставок. Додатковий імператив створюють кризові фактори. А саме наслідки пандемії коронавірусу, військова агресія російської федерації проти України [15]. У таких умовах системи управління ризиками, аудитів безпеки та резервні фонди підприємств переходять із факультативного статусу до категорії «must-have», забезпечуючи стійкість як бізнес-процесів, так і людського капіталу (рис.1).

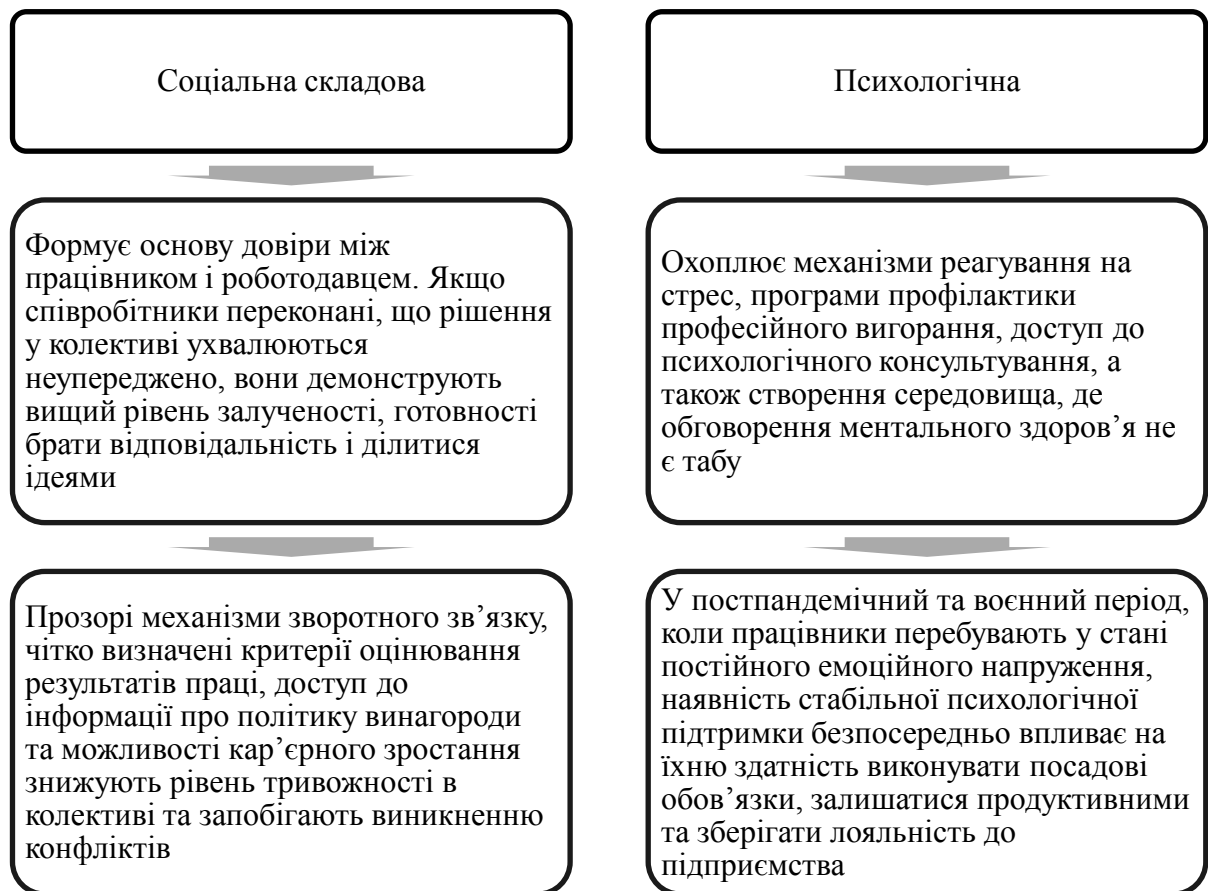


Рис.1. Соціально-психологічні аспекти системи управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором

В цілому, стратегічна складова безпеки персоналу пронизує цільове планування, корпоративну культуру й інноваційний розвиток підприємства. У довгостроковій перспективі інвестиції в безпечні та гідні умови праці формують позитивний соціальний капітал, зміцнюють репутацію бренду роботодавця та підвищують привабливість компанії для поколінь, орієнтованих

на соціальну відповідальність. Це відкриває доступ до кращих талантів, знижує транзакційні витрати на найм і скорочує період адаптації нових працівників.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що соціально-економічна безпека персоналу є системоутворювальним чинником стійкості та конкурентоспроможності сучасних підприємств. Її матеріальна і соціальна компоненти забезпечують не лише захист працівника від фізичних, фінансових і репутаційних ризиків, а й формують довгострокову лояльність, інноваційну активність та готовність колективу опановувати нові цифрові технології, зокрема рішення на основі штучного інтелекту. У поєднанні з прозорим корпоративним управлінням, дотриманням національного трудового законодавства та міжнародних стандартів сталого розвитку така політика мінімізує витрати на плинність кадрів, страхові компенсації й простої, одночасно підвищуючи репутаційну капіталізацію бізнесу на глобальних ринках. Водночас інституційний та макроекономічний контекст включно з постпандемічною нестабільністю, військовою агресією російської федерації проти України робить питання соціально-економічної безпеки персоналу стратегічним імперативом.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількісних моделей оцінювання ефективності соціально-економічних програм безпеки з урахуванням галузевої специфіки та цифрової трансформації.

Література

1. Закаблук Г. О. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства. Держава та регіон. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2013 р. № 5 (74). С. 61–67.
2. Крисько В. Ф. Використання кадрового потенціалу в контексті сільського розвитку. *Агроінком*. 2010. №1–3. С. 12–17.
3. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1(40). С. 187–192.

4. Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : *монографія*. Х. : ХНЕУ, 2008. 211 с.
5. Носик О. А. Компетентністний підхід в управлінні кадровим потенціалом *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 177–183.
6. Павленко І. І., Гонтюк В. А. Взаємозв'язок стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015 р. Вип. 3. С. 376–379.
7. Затеїщикова О. О. Формування стратегії розвитку та використання управлінського персоналу : *автореф. дис. к.е.н. : 08.00.04 / НАН України, Н.-д. центр індустріал. пробл. Розвитку* : Харків, 2010. 23 с.
8. Ільїна О. А. Системно-компетентністний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і Суспільство*. 2016 р. Вип. № 7. С. 72–77.
9. Павлова В. А., Гармідер Л. Д. Специфічні характеристики підприємства і стратегія розвитку кадрового потенціалу: теоретичні аспекти і взаємозв'язок. *Академічний огляд*. 2010. № 2 (33). С. 77–82.
10. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 51–54.
11. Підлипна Р.П. Оцінювання інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 63. С. 64–69
12. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. № 9(37), 2024. С. 227-237.
13. Криштанович М.Ф., Брич Л. В. (2024). Стратегічні орієнтири публічної політики забезпечення умов для інвестування у розвиток людського капіталу: виклики в контексті євроінтеграції. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. №7.

14. Криштанович М.Ф., Брич Л. В. 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) 2024. С. 556–566.

15. Криштанович М. Ф., (2024). Національні цінності у контексті сучасного публічного управління: Питання забезпечення соціальної справедливості. *Журнал “Успіхи і досягнення у науці”, (Серії «Публічне управління та адміністрування»)*, Випуск № 7(7). С. 307–315.

References

1. Zakabluk, H. O. (2013), “Improving the management of enterprise personnel potential”, *Derzhava ta rehion. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5(74), pp. 61–67.

2. Krysko, V. F. (2010), “Utilization of personnel potential in the context of rural development”, *Agroinkom*, vol. 1–3, pp. 12–17.

3. Mykhailiuk, O. V. (2014), “A model for managing the development of enterprise personnel potential”, *Naukovi pratsi MAUP*, vol. 1(40), pp. 187–192.

4. Novikova, M. M. (2008), *Systemne upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva* [Systemic management of enterprise labor potential], KhNEU. Kharkiv, Ukraine.

5. Nosyk, O. A. (2015), “Competency-based approach in managing personnel potential”, *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. (2), pp. 177–183.

6. Pavlenko, I. I., and Hontiuk, V. A. (2015), “Interconnection between strategic personnel management planning and the organization’s competitive strategy”, *Global and National Problems of the Economy*, vol. (3), pp. 376–379.

7. Zateishchykova, O. O. (2010), “Strategy development and managerial personnel utilization”, Author’s abstract of PhD dissertation in Economics. *National Academy of Sciences of Ukraine: Naukovo-doslidnyi tsentr industrialnykh problem rozvytku*, Kharkiv, Ukraine.

8. Iliina, O. A. (2016), "Systemic-competence-based approach to managing enterprise personnel development", *Economy and Society*, vol. (7), pp. 72–77.
9. Pavlova, V. A., and Harmider, L. D. (2010), "Enterprise-specific features and strategy for personnel development: theoretical aspects and interconnection", *Academic Review*, vol. 2(33), pp. 77–82.
10. Kaliuzhna, N. H. (2011), "Enterprise management system as a subject of organization theory", *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol. (2), pp. 51–54.
11. Pidlypna, R. P. (2021), "Evaluation of investments in social and economic development of enterprise personnel", *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, vol. (63), pp. 64–69.
12. Shtangret, A., and Sylkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management under hyperdynamic external environment", *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 9(37), pp. 227–237.
13. Kryshtanovych, M.F., and Brych, L.V. (2024), „Strategic guidelines of public policy for ensuring conditions for investing in the development of human capital: challenges in the context of European integration”, *Electronic scientific publication "Public administration and national security"*, vol. 7.
14. Kryshtanovych, M.F., and Brych, L.V. (2024), "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"), vol. 5(5). pp. 556–566.
15. Kryshtanovych, M.F., (2024), "National values in the context of modern public administration: Issues of ensuring social justice", *Journal "Successes and achievements in science"*, (Series "Public administration and administration"), vol. 7(7). pp. 307–315.

Стаття надійшла до редакції 10.08.2025 р.