

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. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.89>

УДК 658.012.8:005.334

О. В. Нагірна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,

Львівський державний університет внутрішніх справ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2369-7117>

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: КОНТРОЛІНГОВИЙ ПІДХІД**

O. Nahirna,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Economic Security,

Lviv State University of Internal Affairs

**MECHANISM FOR MANAGING THE SOCIO-ECONOMIC SECURITY
OF AN ENTERPRISE IN A CHANGING EXTERNAL ENVIRONMENT: A
CONTROLLING APPROACH**

У роботі аналізується значення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах швидких змін та нестабільності зовнішнього середовища. Така безпека визначає спроможність організації протистояти соціальним, економічним та ринковим загрозам, що має ключове значення для підтримання її конкурентних позицій. Забезпечення соціальних потреб

співробітників, підтримка стабільної атмосфери в колективі та сприяння сталому розвитку підприємства виступають основними складовими цього процесу.

Розглянуто різноманітні підходи до визначення соціально-економічної безпеки, серед яких центральним є її розуміння як цілісного захисту від негативних впливів та здатності організації адаптуватися до змін без шкоди для діяльності та персоналу. Крім економічних аспектів, соціально-економічна безпека включає соціальні й організаційні компоненти, що сприяють стабільності та розвитку підприємства.

Особливу увагу приділено ролі контролінгу у забезпеченні соціально-економічної безпеки. Завдяки контролінгу можливо системно збирати, обробляти та аналізувати інформацію для оперативного реагування на потенційні загрози. Він виступає зв'язуючим елементом між стратегічним та оперативним управлінням, дозволяючи прогнозувати ризики та впроваджувати превентивні заходи для підтримки стабільної діяльності організації.

Досліджено механізм управління соціально-економічною безпекою, що включає інтегровану систему планування, контролю, аналізу та прогнозування. Контролінг у цій системі є центральним інструментом, який забезпечує координацію управлінських процесів і сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підтримуючи його соціально-економічну стійкість.

Наголошено, що вдосконалення механізму управління соціально-економічною безпекою за допомогою контролінгу підвищує прозорість управлінських процесів, сприяє кращій координації підрозділів та оптимальному використанню ресурсів. Застосування аналітичних методів дозволяє не лише реагувати на загрози, а й ухвалювати стратегічні рішення, що забезпечують стабільність та підтримують конкурентоспроможність підприємства в умовах мінливого ринку.

The study analyzes the significance of socio-economic security of an enterprise in conditions of rapid change and external instability. Such security determines the organization's ability to withstand social, economic, and market threats, which is crucial for maintaining its competitive position. Ensuring employees' social needs, maintaining a stable workplace atmosphere, and promoting sustainable enterprise development are key components of this process.

Various approaches to defining socio-economic security are examined, with a central focus on understanding it as a comprehensive protection against negative influences and the organization's ability to adapt to changes without harming its operations or personnel. In addition to economic aspects, socio-economic security encompasses social and organizational components that contribute to stability and enterprise development.

Special attention is given to the role of controlling in ensuring socio-economic security. Through controlling, it is possible to systematically collect, process, and analyze information for prompt response to potential threats. Controlling acts as a linking element between strategic and operational management, enabling risk forecasting and the implementation of preventive measures to maintain stable organizational performance.

The mechanism of managing socio-economic security is explored, which includes an integrated system of planning, control, analysis, and forecasting. Controlling in this system serves as a central tool, coordinating management processes and facilitating the enterprise's adaptation to external changes, thereby supporting its socio-economic resilience.

It is emphasized that improving the management mechanism of socio-economic security through controlling enhances transparency in management processes, promotes better coordination among departments, and optimizes resource use. The application of analytical methods allows not only responding to threats but also making strategic decisions that ensure stability and support the enterprise's competitiveness in a volatile market environment.

Ключові слова: *контролінг, соціально-економічна безпека, підприємство, ризик, стабільність, конкурентоспроможність, мінливість зовнішнього середовища.*

Keywords: *controlling, socio-economic security, enterprise, risk, stability, competitiveness, changing external environment*

Постановка проблеми. Сьогодні підприємства працюють в умовах, що відзначаються швидкими змінами, невизначеністю та зростанням соціально-економічних ризиків. Непередбачувані коливання ринку, ускладнення конкурентного середовища, часті законодавчі нововведення, зміни у форматах зайнятості, а також соціально-демографічні тенденції створюють суттєві бар'єри для підтримання стабільного розвитку. За таких обставин традиційні механізми забезпечення соціально-економічної безпеки вже не дають очікуваного результату, оскільки вони не здатні гарантувати необхідну адаптивність, оперативність та гнучкість реагування на загрози.

Ключова проблема полягає в тому, що багато підприємств не мають комплексної та узгодженої системи управління соціально-економічною безпекою, яка дозволяла б не лише визначати та контролювати ризики, а й формувати передумови для сталого розвитку й ефективного використання трудового потенціалу. У цьому контексті особливого значення набуває контролінговий підхід, що забезпечує безперервний моніторинг, інформаційно-аналітичну підтримку управління, узгодження дій та прогнозування можливих змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Відсутність науково структурованої системи контролінгу в управлінні соціально-економічною безпекою зумовлює зниження результативності управлінських рішень, втрату стабільності, підвищення соціальних ризиків і погіршення загальних показників діяльності підприємства. Тому актуальним є формування та вдосконалення механізму управління соціально-економічною безпекою із застосуванням контролінгових інструментів, що

забезпечать підприємству гнучкість, здатність до прогнозування та стратегічну стійкість у мінливих зовнішніх умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти дослідження специфіки соціально-економічної безпеки на рівні підприємства можна розглянути у наукових працях таких дослідників, як В. Безбожний [6], І. В. Венглюк [2], О. Ляшенко [6], Н. В. Коленда [4] та ін.

Проблематикою контролінгу займалися І. Г. Брітченко [1], О. Б. Бутнік-Сіверський [10], М. В. Волкова [3], А. О. Князевич [1], Т. Б. Кузенко [9], І. А. Павленко [10], Н. В. Сабліна [9], Г. О. Швиданенко [10] та ін.

Незважаючи на отримані результати, у даній сфері залишається ряд не вирішених питань. Зокрема, недостатньо опрацьовані підходи до інтеграції контролінгових інструментів у систему управління соціально-економічною безпекою для підприємств різного профілю та масштабу. Відкритим залишається також питання визначення критичних показників для оцінки ефективності механізму контролінгу в умовах мінливого зовнішнього середовища та створення практичних моделей прогнозування соціально-економічних ризиків з урахуванням швидких змін на ринку та у соціальній сфері. Додатково потребує глибшого вивчення питання організації ефективної взаємодії між структурними підрозділами при впровадженні контролінгових процесів, що дозволило б підвищити гнучкість і швидкість реагування на можливі загрози.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у формуванні теоретичних основ і практичного підходу до створення механізму управління соціально-економічною безпекою підприємства, побудованого на принципах контролінгу, який дозволяє оперативно ідентифікувати, аналізувати та нейтралізувати загрози, підвищувати здатність підприємства пристосовуватися до зовнішніх змін і забезпечувати його довгострокову стабільність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-економічна безпека підприємства набуває особливої ваги в умовах динамічного та

нестабільного зовнішнього середовища, оскільки саме вона забезпечує організації здатність протистояти соціальним, економічним та ринковим ризикам. У таких обставинах вирішальним фактором збереження конкурентоспроможності стає здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін, вчасно реагувати на загрози та ефективно розпоряджатися наявними ресурсами. Соціально-економічна безпека сприяє збалансуванню інтересів керівництва та персоналу, підтриманню стабільної соціальної атмосфери в колективі та забезпеченню сталого розвитку підприємства навіть у умовах мінливості зовнішнього середовища.

Соціально-економічна безпека підприємства розуміється як комплексна захищеність його функціонування від деструктивних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також спроможність оперативно нейтралізувати потенційні загрози чи адаптуватися до нових умов без негативних наслідків для діяльності та персоналу. Це поняття охоплює сукупність інструментів і заходів, спрямованих на підтримання економічної стійкості, конкурентоспроможності та зростання соціального добробуту працівників [2].

Соціально-економічна безпека також може трактуватися як формування на підприємстві системи партнерських взаємин між керівництвом і трудовим колективом, що забезпечує реалізацію інтересів організації та одночасно задовольняє матеріальні й нематеріальні потреби персоналу [5].

Іншим підходом є визначення соціально-економічної безпеки як стану оптимального та раціонального використання корпоративних ресурсів, орієнтованого на попередження можливих ризиків і підтримання стабільного розвитку підприємства у теперішній та перспективній діяльності [7, с. 97].

Соціально-економічну безпеку підприємства можна визначити як стан, за якого соціальні потреби та інтереси персоналу надійно убезпечені від будь-яких внутрішніх чи зовнішніх ризиків, що можуть вплинути на його професійний розвиток, соціальний статус або рівень забезпечення. У таких

умовах забезпечується не лише збереження, а й нарощування трудового потенціалу, що позитивно позначається на результативності діяльності підприємства [6].

Інше трактування підкреслює, що соціально-економічна безпека підприємства - це стан стійкого функціонування соціально-економічної системи, коли вона надійно захищена від актуальних і можливих загроз із будь-якого середовища та здатна до саморегуляції, подальшого розвитку й підтримання трудового потенціалу. Такий стан гарантує стабільність, відповідний рівень соціальних стандартів і життєзабезпечення, а також забезпечує узгодженість економічних інтересів і достатній рівень прибутковості [4].

Ключова мета забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства полягає в підтриманні стійкої діяльності та формуванні умов для подальшого розвитку, необхідного для реалізації стратегічних намірів бізнесу. Це передбачає гармонійну взаємодію із суспільством, активну участь у розв'язанні важливих соціальних питань і постійний конструктивний діалог із громадою [8, с.12].

Соціально-економічна безпека підприємства тісно пов'язана з контролінгом, оскільки саме його інструменти дозволяють систематично збирати, аналізувати та оцінювати інформацію, необхідну для швидкого реагування на загрози та підтримки стабільного функціонування організації. Контролінг забезпечує зв'язок між стратегічним та оперативним управлінням, даючи можливість виявляти дисбаланси в соціальній і економічній сферах, прогнозувати потенційні ризики та впроваджувати превентивні заходи. Використання контролінгових методів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зміцненню трудового потенціалу та створює умови для стійкого розвитку підприємства в мінливих зовнішніх умовах.

Сучасне розуміння контролінгу в системі управління підприємством, зокрема у забезпеченні фінансово-економічної безпеки, базується на кількох

ключових положеннях. По-перше, підприємство розглядається як складна економічна структура з визначеними цілями, основною з яких є забезпечення стабільного існування організації та зростання добробуту її власників. По-друге, у рамках контролінгу управління сприймається як процес досягнення підприємством бажаного стану, що включає такі етапи: визначення проблеми, аналіз альтернативних шляхів її вирішення, прийняття рішень, впровадження, контроль, оцінка результатів та коригуючі дії у разі виявлення відхилень. По-третє, контролінг виступає механізмом саморегуляції на підприємстві, не виконуючи управлінських функцій, а підвищуючи їх якість шляхом інтеграції та координації управлінських процесів. По-четверте, контролінг забезпечує методичну підтримку управлінських процесів: служба контролінгу не визначає, що саме планувати, а надає інструменти для ефективного прийняття рішень. По-п'яте, його мета полягає у формуванні спеціалізованого механізму, який дозволяє керівництву швидко опановувати та ефективно застосовувати управлінські методи з урахуванням стратегічних цілей і умов господарювання [10, с. 16].

В ході дослідження з'ясовано, що соціально-економічна безпека підприємства має комплексний характер і охоплює економічні, соціальні, організаційні та управлінські складові, які перебувають у тісному взаємозв'язку. Для формування результативного механізму її забезпечення необхідно здійснювати всебічний аналіз внутрішніх і зовнішніх ризиків, оцінювати стан кадрового потенціалу, фінансову спроможність підприємства, особливості корпоративної культури та рівень соціальної стабільності персоналу. У цьому аспекті контролінг виступає інструментом, що дозволяє об'єднати інформаційно-аналітичні процеси, організувати системний моніторинг ключових індикаторів та ідентифікувати загрози на початкових етапах. Застосування контролінгових процедур сприяє підвищенню прозорості управління, кращій координації підрозділів і оперативності реакції на зміни ринкового середовища.

Запропонований механізм управління соціально-економічною безпекою включає впровадження взаємопов'язаної системи планування, контролю, аналізу й прогнозування, спрямованої на запобігання можливим негативним відхиленням у діяльності підприємства. Ключовим елементом цього механізму є створення єдиної інформаційної бази, яка забезпечує постійний моніторинг показників безпеки та підтримує використання аналітичних методів для моделювання можливих сценаріїв розвитку подій. Контролінговий підхід не лише дає змогу оперативно реагувати на потенційні загрози, а й підтримує реалізацію довгострокових стратегічних планів, спрямованих на зміцнення економічної стійкості підприємства, підвищення рівня соціального захисту персоналу та оптимізацію управлінських процесів (рис.1).

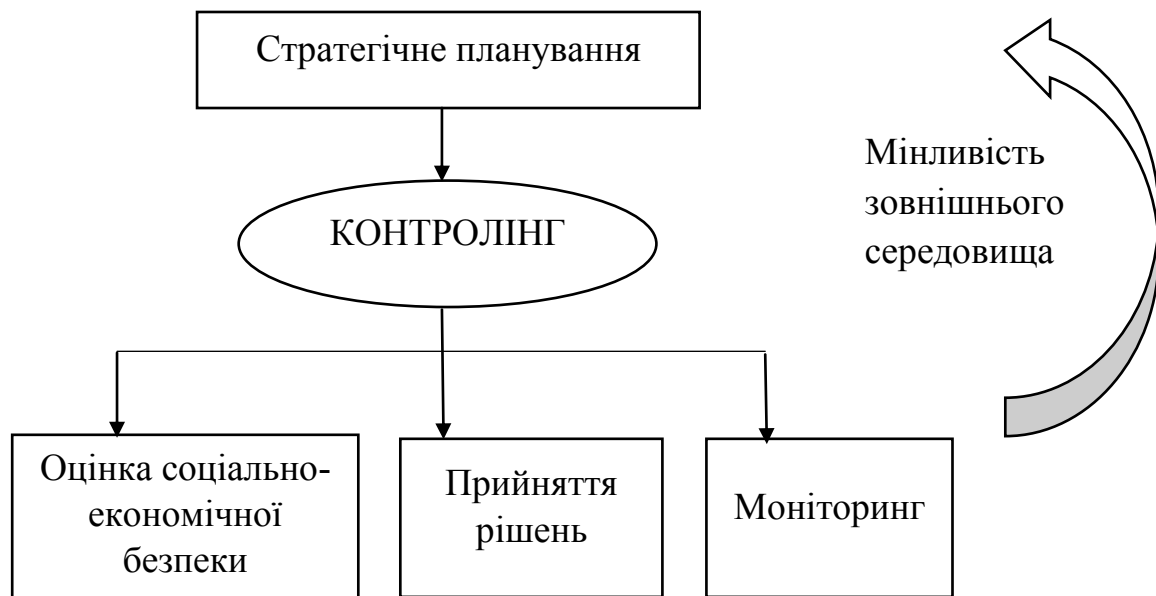


Рис.1. Механізм управління соціально-економічною безпекою підприємства

Джерело: сформовано автором

Даний механізм демонструє взаємопов'язану роботу основних підсистем управління соціально-економічною безпекою підприємства, у центрі якої знаходиться контролінг. Саме він виконує інтеграційну функцію, поєднуючи між собою різні управлінські процеси та скеровуючи їх на

забезпечення стійкої діяльності організації в умовах динамічних зовнішніх змін.

У межах цієї структури контролінг виступає своєрідним аналітико-координаційним вузлом, що синхронізує стратегічні наміри з поточними управлінськими діями, підтримує безперервне спостереження за середовищем і сприяє своєчасному коригуванню управлінського курсу з урахуванням зовнішніх викликів.

Структура механізму побудована так, щоб забезпечити не лише ідентифікацію загроз, а й здатність підприємства прогнозувати їх розвиток, оперативно адаптуватися, ефективно розподіляти ресурси та підтримувати належний рівень соціально-економічної стійкості.

До складу механізму входять: стратегічне планування; контролінг як центральний інтегровальний елемент; оцінювання безпекового стану; процес прийняття рішень; система моніторингу та фактори мінливого зовнішнього середовища. Розглянемо докладніше кожен складову.

Стратегічний блок формує фундамент розвитку підприємства та задає його довгострокові орієнтири. Сюди належать формування загальних цілей, принципів безпекової політики, допустимих ризикових меж, напрямів інвестицій та параметрів соціальної відповідальності. У контексті соціально-економічної безпеки він також охоплює аналіз потенційних небезпек, оцінювання перспектив розвитку середовища та визначення способів посилення фінансової, організаційної й кадрової стійкості. На основі стратегічної інформації контролінг формує подальший аналітичний процес.

Контролінг у даному механізмі виступає основою управлінської координації та аналітичним осередком. Його завдання:

- проведення аналізу даних - збір, перевірку, обробку та інтерпретацію інформації щодо ресурсів, ризиків, тенденцій і внутрішніх показників;
- координацію підсистем та усунення інформаційних суперечностей;
- підтримку ухвалення управлінських рішень через розроблення прогнозів, сценарних моделей, звітів та індикаторів;

- методичне супроводження системи шляхом стандартизації підходів, визначення параметрів результативності та формування процедур контролю.

Контролінг трансформує стратегічні настанови у практичні аналітичні інструменти, забезпечуючи роботу блоків оцінювання, моніторингу та прийняття рішень.

Оцінювання рівня безпеки відповідає за всебічне дослідження стану підприємства у соціальному та економічному вимірах. Він включає: аналіз кадрової, фінансової, організаційної та інформаційної стійкості; визначення потенційних ризиків і загроз; дослідження можливостей ресурсного забезпечення; ідентифікацію соціальних й економічних небезпек.

Контролінг забезпечує необхідні методики, критерії та інструменти для якісного оцінювання стану безпеки.

Ухвалення управлінських рішень відбувається на основі інформації, підготовленої контролінгом. Даний елемент включає: програми протидії кризам; заходи щодо стабілізації кадрового складу; корекції бюджетних показників; зміни у виробничих напрямках; заходи соціального характеру; політика інвестицій та витрат.

Контролінг знижує рівень невизначеності, забезпечуючи обґрунтованість будь-якого рішення та мінімізуючи ризик помилкових управлінських дій.

Моніторинг здійснює постійне відстеження: внутрішніх операційних параметрів; фінансової динаміки; соціально-психологічного стану персоналу; зовнішніх ринкових, технологічних і регуляторних процесів.

Контролінг забезпечує цю підсистему системою показників, формами звітності та аналітичними оглядами. Дані моніторингу повертаються у контролінг для подальшої інтерпретації, що формує безперервний управлінський цикл.

Зовнішнє середовище виступає джерелом постійних коливань, що потребують адаптації: економічні спади, політичні та законодавчі зміни, технологічні інновації, соціальні трансформації та безпекові ризики.

Контролінг забезпечує системне відстеження таких факторів та оцінювання їхнього впливу, розробляючи альтернативні сценарії реагування.

Таким чином, запропонований механізм управління соціально-економічною безпекою підприємства презентує сучасне бачення системи управління соціально-економічною безпекою підприємства, де контролінг виконує інтеграційну та стабілізаційну функції. Такий підхід особливо важливий для українських підприємств, що працюють у ситуації високої мінливості та зовнішнього тиску.

Висновки. Дослідження підтвердило, що соціально-економічна безпека підприємства є комплексним явищем, що охоплює економічні, соціальні та управлінські складові, і її ефективне забезпечення потребує інтегрованого підходу. В умовах мінливого зовнішнього середовища важливу роль у такому підході відіграє контролінг, який забезпечує своєчасний збір, аналіз та оцінку даних, необхідних для виявлення загроз, прогнозування ризиків і підтримання стабільного функціонування організації. Впровадження контролінгових інструментів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, узгодженості дій підрозділів і більш ефективному використанню трудового потенціалу.

Оптимізація механізму управління соціально-економічною безпекою за допомогою контролінгу створює умови для довгострокової стабільності підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Застосування інформаційно-аналітичних систем, планування, контролю та прогнозування дозволяє не лише реагувати на актуальні загрози, а й ухвалювати стратегічні рішення, спрямовані на зміцнення економічної стійкості, підвищення соціального захисту персоналу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Література

1. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг: навч. посібник. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.

2. Венглюк І. В. Аналіз методів визначення та оцінки соціально-економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет*. 2014. Том 15. № 2. С. 247-256.
3. Волкова М. В. Контролінг: конспект лекцій (для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 152 с.
4. Коленда Н. В. Поняття соціально-економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство [Електронне фахове видання]*. Мукачівський державний університет. 2016. Вип. № 7. С. 672-678. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/113.pdf
5. Лугова В., Голубєва Т. Соціальна безпека як ключова підсистема безпеки підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ. Економіка*. 2011. № 10 С. 69-72.
6. Ляшенко О., Безбожний В. Значення соціально-економічної безпеки підприємства як функція сучасного менеджменту. *Наукові праці ДОНТУ. Економіка*. 2007. Вип. 33. С. 66-70.
7. Сазонець І. Л. Міжнародні стандарти безпеки підприємств: навч. посібник. Рівне: Волинські обереги, 2015. 352 с.
8. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянко, О. І. Драган, Л. М. Мазник, А. О. Левчук, О. М. Олійниченко, Л. І. Тертична, Н. М. Чеснік, О. А. Чигринець [За заг. ред. О. І. Драган]. К.: Кафедра, 2019. 277 с.
9. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.
10. Швиданенко Г. О., Бутнік-Сіверський О. Б., Павленко І. А. Управлінський контролінг: кол. монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 156 с.

References

1. Britchenko, I.H. and Kniazevych, A.O. (2015), *Kontrolinh: Navchalnyi posibnyk* [Controlling: Textbook], Volynski Oberehy, Rivne, Ukraine.

2. Vengliuk, I.V. (2014), "Analysis of methods for determining and assessing socio-economic security of the enterprise", *Ekonomichniy Analiz*, vol. 15(2), pp. 247-256.
3. Volkova, M.V. (2018), *Kontrolinh: Konspekt lektsii* [Controlling: Lecture notes], O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, Ukraine.
4. Kolenda, N.V. (2016), "The concept of socio-economic security of the enterprise", *Ekonomika i Suspilstvo*, vol. 7, pp. 672-678, available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/113.pdf, (Accessed 12 December 2025).
5. Luhova, V. and Holubieva, T. (2011), "Social security as a key subsystem of enterprise security", *Biznes-Inform, Ekonomika*, vol. 10, pp. 69-72.
6. Liashenko, O. and Bezbozhnyi, V. (2007), "The importance of socio-economic security of an enterprise as a function of modern management", *Naukovi Pratsi DONTU, Ekonomika*, vol. 33, pp. 66-70.
7. Sazonets, I.L. (2015), *Mizhnarodni standarty bezpeky pidpriemstv: Navchalnyi posibnyk* [International standards of enterprise security: Textbook], Volynski Oberehy, Rivne, Ukraine.
8. Bezpalko, O.V. Berger, A.D. Berezhianko, T.M. Drahan, O.I. Maznyk, L.M. Levchuk, A.O. Oliinychenko, O.M. Tertychna, L.I. Chesnik, N.M. and Chyhrynets, O.A. (2019), *Sotsialno-ekonomichna bezpeka: Navchalnyi posibnyk* [Socio-economic security: Textbook], Kafedra, Kyiv, Ukraine.
9. Sablina, N.V. and Kuzenko, T.B. (2019), *Finansovyi kontrolinh: Navchalnyi posibnyk* [Financial controlling: Textbook], S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine.
10. Shvydanenko, H.O. Butnik-Siverskyi, O.B. and Pavlenko, I.A. (2015), *Upravlinskyi kontrolinh: Kolektyvna monohrafiia* [Managerial controlling: Collective monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2025 р.