МІ ІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Соціально-економічна оцінка захисту діяльності населення»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»

П’ятницький В.А.

Керівник д.е.н., професор кафедри
управління персоналом і маркетингу

Андросова О.Ф.

Рецензент д.е.н., проф., завідувачка
кафедри економіки, організації та
управління підприємствами Криворізького
національного університету

Шахно А.Ю.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри _____ В. В. Малтиз

«____»_____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
П’ятницького Віталія Андрійовича
(прізвище, ім’я, по – батькові)

1. Тема роботи: «Соціально-економічна оцінка захисту діяльності населення» керівник роботи: Андросова Олена Федорівна, д.е.н., професор кафедри управління персоналом і маркетингу
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 439-с
2.Строк подання студентом роботи «11» листопада 2025 року
3. Вихідні дані до роботи: дані Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4.Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити роведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр-К» протягом 2019–2025 років, включаючи характеристику підприємства, фінансовий розвиток, еволюцію загроз та систем захисту. Оцінено економічну ефективність заходів із захисту населення з використанням методології аналізу «витрати-користь»; виявлено критичні межі ефективності активних заходів проти загроз з нульовим часом реакції. Досліджена соціальна складова, включаючи психологічну безпеку та вплив на людський капітал.

Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності захисту населенн переклассифікація підрозділів безпеки з «центрів витрат» на «центри цінно‹

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): магістерська робота містить., 11 табл, 1 рис.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Андросова О. Ф. професор	05.08.2025	05.08.2025
2	Андросова О. Ф. професор	09.09.2025	09.09.2025
3	Андросова О. Ф. професор	03.10.2025	03.10.2025

7. Дата видачі завдання 24 червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2025 р. – 30.07.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2025 р. – 04.08.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2025 р. – 08.09.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2025 р. – 02.10.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2025 р. – 20.10.2025 р.	виконано
6.	Формування висновків	21.10.2025 р. – 27.10.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2025 р. – 10.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2025 р.	виконано

Студент _____ П’ятницький В.А.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Андросова О. Ф.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Бехтер Л. А.
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 72 с., 11 табл., 1 рисунок, 62 джерела.

Об'єктом дослідження є діяльність великих суб'єктів господарювання у сфері захисту населення, зокрема торговельної мережи ТОВ «Епіцентр-К»

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та науково-практичні аспекти соціально-економічної оцінки ефективності заходів із захисту населення на рівні великих комерційних підприємств у контексті трансформації безпекового середовища.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці та апробації комплексної методології соціально-економічної оцінки діяльності суб'єктів господарювання у сфері захисту населення та формуванні практичних рекомендацій щодо оптимізації таких інвестицій на прикладі ТОВ «Епіцентр-К».

Методи дослідження: застосовувалися ризик-орієнтований аналіз, аналіз «витрати-користь» та «витрати-ефективність», метод трансферу вигід, системний аналіз, фінансово-економічний аналіз, статистичний аналіз часових рядів, порівняльний аналіз, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, дедуктивний та індуктивний методи логічного узагальнення.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні захисту населення як стратегічної функції безпеки підприємства та доведенні ефективності інвестицій у безпеку. Практичне значення використання результатів бізнесом і державою для управління ризиками та прийняття інвестиційних і регуляторних рішень.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА, ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, АНАЛІЗ ВИТРАТИ-КОРИСТЬ, ВАРТІСТЬ СТАТИСТИЧНОГО ЖИТТЯ, СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, , ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА, ВОЄННІ ЗАГРОЗИ, ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ, БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ БІЗНЕСУ

ABSTRACT

Master's qualification work: 72 pages, 11 tables, 1 pics, 62 sources.

Object of research is the activities of large business entities in the sphere of population protection, particularly the retail network LLC 'Epicentr-K' with over 70 facilities throughout the territory of Ukraine.

Subject of research comprises theoretical-methodological and scientific-practical aspects of socio-economic assessment of effectiveness of population protection measures at the level of large commercial enterprises in the context of transformation of security environment.

Objective of the thesis is to develop and test a comprehensive methodology for socio-economic assessment of population protection activities by business entities and to formulate practical recommendations for optimization of such investments based on the example of LLC 'Epicentr-K'.

Research methods: risk-oriented analysis, cost-benefit analysis and cost-effectiveness analysis, benefit transfer method, systems analysis, financial and economic analysis, statistical time series analysis, comparative analysis, situational analysis, expert evaluation method, deductive and inductive methods of logical generalization were applied throughout the research.

Scientific novelty of the research lies in substantiation of a new paradigm understanding population protection as a strategic function of socio-economic security of enterprise, rather than exclusively as a cost center or regulatory compliance. The thesis develops and tests a comprehensive system of evaluation indicators combining traditional lagging indicators such as injury rates with leading indicators including personnel training coverage and emergency response time, as well as social indicators such as perception of safety index. A four-level model of evolution of protection function is verified: from compliance to proactive corporate social responsibility, further to strategic security and resilience, and finally to commercialization of security competencies. Cost-benefit analysis methodology is

applied using benefit transfer method for calculating value of statistical life in Ukrainian context; research demonstrates that Benefit-Cost Ratio for personnel training investments equals 170. Critical limits of economic rationality of active protection measures against zero-reaction-time threats are identified based on analysis of Kharkiv tragedy of May 25, 2024. The role of psychological safety and social programs in stimulating personnel and ensuring effectiveness of population protection system in crisis conditions is substantiated.

Research results can be applied by large retail networks and manufacturing enterprises for developing risk management strategies and justifying investments in employee and customer safety, by state and local authorities in developing civil protection strategies and attracting private sector participation in public safety provision, by developers of regulatory framework in occupational safety, civil protection, and risk management as a standard for improvement of requirements and standards, and by investors and creditors in assessing impact of security system effectiveness on business valuation and investment attractiveness.

SOCIO-ECONOMIC ASSESSMENT, POPULATION PROTECTION, RISK MANAGEMENT, COST-BENEFIT ANALYSIS, VALUE OF STATISTICAL LIFE, ENTERPRISE RESILIENCE, PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP, HUMAN CAPITAL, PSYCHOLOGICAL SAFETY, MILITARY THREATS, CIVIL PROTECTION, BUSINESS CONTINUITY

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1 12
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ 12
1.1 Захист населення як елемент соціально-економічної безпеки держави та підприємства: сутність та завдання 12
1.2 Методологічні засади соціально-економічної оцінки ефективності заходів із захисту 16
Висновки до розділу 1 20
РОЗДІЛ 2 22
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ЕПІЦЕНТР-К" У СФЕРІ ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ 22
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його діяльності із захисту населення 22
2.2 Оцінка економічної ефективності заходів із захисту населення на ТОВ «Епіцентр-К» 31
2.3 Аналіз соціальної складової діяльності ТОВ "Епіцентр-К" у сфері захисту населення 38
Висновки до розділу 2 42
РОЗДІЛ 3 45
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ЕПІЦЕНТР-К" ІЗ ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ 45
3.1 Удосконалення механізмів фінансування та економічного стимулювання заходів захисту на підприємстві 45
3.2 Напрямки посилення соціальної відповідальності та партнерства ТОВ «Епіцентр-К» у сфері захисту населення 49
3.3 Економічне обґрунтування та прогноз результатів впровадження запропонованих заходів 52
Висновки до розділу 3 57
ВИСНОВКИ 58
СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ 65

ВСТУП

Актуальність дослідження. Трансформація безпекового середовища на території України, спричинена гібридними загрозами, глобальними пандеміями та повномасштабною військовою агресією, актуалізує проблему переосмислення ролі великих суб'єктів господарювання у системі захисту населення. Традиційна парадигма, що розглядала цивільний захист та охорону праці як виключно державну функцію, виявилася неадекватною сучасним викликам. Водночас, великі комерційні підприємства, особливо торговельні мережі, що є місцями масового скупчення цивільного населення, не лише виконують нові державні вимоги, але й активно розширюють межі своєї відповідальності, інвестуючи у комплексні системи захисту персоналу та клієнтів.

Усе це відбувається на фоні обмежених ресурсів бюджету держави та необхідності максимізувати ефективність будь-яких витрат. Виникає критична потреба у розробці адекватних методів оцінки соціально-економічної ефективності заходів із захисту населення на рівні суб'єктів господарювання, що дозволили б обґрунтувати такі інвестиції не лише з позицій моралі та соціальної відповідальності, але й з позицій економічної раціональності та стратегічної стійкості бізнесу.

Метою дипломної роботи є розробка та апробація комплексної методології соціально-економічної оцінки діяльності суб'єктів господарювання у сфері захисту населення, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення такої діяльності.

Для досягнення мети дослідження поставлені наступні завдання:

– проаналізувати сутність та завдання захисту населення як елемента соціально-економічної безпеки держави та підприємства у контексті трансформаційних змін у безпековому середовищі;

– вивчити методологічні засади соціально-економічної оцінки ефективності заходів із захисту, включно з ризик-орієнтованим підходом, аналізом «витрати-користь» та системою показників оцінювання;

– розвинути систему показників та критеріїв оцінювання діяльності із захисту населення на рівні суб'єктів господарювання, що враховує як економічну, так і соціальну складові;

– здійснити аналіз та оцінку діяльності ТОВ «Епіцентр-К» у сфері захисту населення, включно з характеристикою підприємства та аналізом його реагування на виклики різних типів загроз;

– провести оцінку економічної ефективності заходів із захисту населення на прикладі конкретного суб'єкта господарювання на основі запропонованої методології;

– виконати аналіз соціальної складової діяльності підприємства у сфері захисту населення та оцінити вплив цих заходів на людський капітал та продуктивність;

– визначити шляхи підвищення соціально-економічної ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр-К» із захисту населення, включно з удосконаленням механізмів фінансування та економічного стимулювання;

– обґрунтувати напрямки посилення соціальної відповідальності та партнерства у сфері захисту населення на основі розроблених рекомендацій.

– розробити економічне обґрунтування та прогноз результатів впровадження запропонованих заходів з урахуванням потенційних ризиків та можливостей.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Епіцентр-К», одного з найбільших ритейлерів України з мережею понад 70 торговельних центрів, у сфері захисту населення у контексті забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є методологія та практичні методи соціально-економічної оцінки ефективності заходів із захисту населення, що реалізуються суб'єктами господарювання, а також механізми оптимізації таких заходів у

контексті балансування між соціальною відповідальністю та економічною стійкістю.

Дослідження ґрунтується на застосуванні комплексу теоретичних та емпіричних методів. До них належать: аналіз та синтез теоретичних джерел з проблематики цивільного захисту, соціально-економічної безпеки та управління ризиками; порівняльний аналіз вітчизняної та міжнародної практики; аналіз «витрати-користь» та аналіз «витрати-ефективність»; ризик-орієнтований підхід до управління безпекою; системний аналіз; метод трансферу вигод для моделювання вартості статистичного життя; аналіз фінансової звітності та статистичних даних; аналіз кейсів реальних подій та їхніх наслідків; інтерпретативний аналіз матеріалів засобів масової інформації та публічних заяв компанії.

Дослідження базується на офіційній фінансовій звітності ТОВ «Епіцентр-К» за період 2019-2025 років, даних органів державної статистики, матеріалах засобів масової інформації, наукових публікаціях у сфері цивільного захисту та соціально-економічної безпеки, міжнародних стандартах та рекомендаціях щодо оцінки ефективності заходів безпеки, а також інформації, отриманої з офіційних джерел компанії.

Дослідження містить низку елементів наукової новизни. По-перше, робота обґрунтовує нову парадигму розуміння захисту населення на рівні суб'єктів господарювання як стратегічної функції, що інтегрується у модель соціально-економічної безпеки компанії, а не як виключно витратний центр. По-друге, розроблена комплексна система показників оцінювання, що поєднує традиційні відстаючі індикатори з випереджальними індикаторами спроможності системи, а також економічні та соціальні показники. По-третє, проведена апробація аналізу «витрати-користь» на практичному прикладі торговельного підприємства з застосуванням методу трансферу вигід для розрахунку вартості статистичного життя в українському контексті. По-четверте, сформована емпірична база досліджень через аналіз реальної еволюції

загроз, на які реагувало конкретне підприємство протягом п'яти років, та документування інституційних та інвестиційних відповідей на ці загрози.

Результати дослідження мають безпосереднє практичне значення для керівництва великих торговельних підприємств та мереж у розробці стратегій управління безпекою, плануванні інвестицій у превентивні заходи та обґрунтуванні цих витрат перед акціонерами та кредиторами. Запропоновані механізми державно-приватного партнерства можуть бути адаптовані державними органами при розробці стратегій цивільного захисту та залучення приватного сектора до забезпечення суспільної безпеки. Розроблена система показників може слугувати основою для удосконалення нормативної бази у сфері охорони праці та цивільного захисту.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково-практичних конференціях: Сталий розвиток на засадах ресурсоефективності 2025.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю, у тому числі: 1 тезу за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

1.1 Захист населення як елемент соціально-економічної безпеки держави та підприємства: сутність та завдання

В умовах фундаментальних трансформацій безпекового середовища, зумовлених новими гібридними загрозами, глобальними пандеміями та, особливо в контексті України, повномасштабними воєнними діями [1], традиційна парадигма захисту населення зазнає суттєвих змін. Класична модель, що покладала відповідальність за цивільний захист виключно на державні інституції 2, виявляється недостатньою для реагування на виклики, що постають перед суспільством та бізнесом. Відбувається вимушений, але об'єктивний зсув парадигми: відповідальність за безпеку та захист населення, зокрема персоналу та клієнтів, активно переходить до суб'єктів господарювання.

Великі підприємства, особливо у сферах, пов'язаних із масовим скупченням людей, таких як сектор ритейлу, представлений ТОВ "Епіцентр-К", перетворюються з пасивних об'єктів захисту на його активних суб'єктів. Ця трансформація зумовлена не лише нормативними вимогами, але й усвідомленням прямої залежності між безпекою, економічною стійкістю та безперервністю бізнес-процесів. Спостерігається процес, який можна охарактеризувати як "корпоратизація" безпекових функцій: бізнес не просто виконує державні приписи, а створює власні комплексні інституції та програми, що виходять за межі стандартної охорони праці. Приклади реагування на пандемію [3] та, що більш показово, створення спеціалізованих підрозділів безпеки, як-от "Епіцентр Сейфіті", для навчання тисяч співробітників та

населення ідентифікації вибухонебезпечних предметів і навіть протимінної діяльності [4], свідчать про взяття на себе квазідержавних функцій.

Якщо підприємство стає проактивним суб'єктом у забезпеченні захисту населення, то традиційні методи оцінки його діяльності, зосереджені на аудиті дотримання норм або розрахунку коефіцієнтів травматизму, стають неадекватними. Виникає нагальна наукова та практична потреба у розробці комплексного інструментарію соціально-економічної оцінки, здатної виміряти не лише прямі витрати на безпеку, але й створену суспільну цінність, економічний ефект від відвернених збитків та внесок у загальну соціальну стабільність.

Дослідження сутності захисту населення на рівні суб’єктів господарювання вимагає чіткого розмежування та водночас усвідомлення діалектичного зв’язку між ключовими поняттями: "цивільний захист", "охорона праці" та "захист населення" у його розширеному трактуванні. Традиційно, "цивільний захист" розглядається як державна функція, система заходів, спрямованих на захист людей та територій, запобігання та реагування на надзвичайні ситуації у різних режимах функціонування, а саме повсякденний, підвищеної готовності, надзвичайної ситуації чи надзвичайного стану[2]. На рівні підприємства це реалізується через виконання конкретних завдань: оповіщення, навчання персоналу, створення умов для захисту, ліквідація наслідків НС[2]. Проте, сучасні виклики розширюють це поняття. "Захист населення" у контексті діяльності підприємства охоплює не лише цивільного захисту, але й інтегрує в себе безпеку праці персоналу, санітарно-епідеміологічну безпеку, що стало очевидним під час пандемії [3], безпеку споживачів та клієнтів на території об’єкта, а також психологічну безпеку та підтримку[2].

Ця комплексна діяльність є невід'ємною складовою та водночас необхідною умовою забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. В економічній науці соціально-економічна безпека підприємства дедалі частіше трактується як синергетична єдність двох ключових підсистем: економічної, а

саме фінансова стійкість, прибутковість, конкурентоспроможність, та соціальної що включає безпеку персоналу, належні умови праці, мотивація, лояльність, можливості для розвитку [6]. При цьому між цими підсистемами існує двосторонній причинно-наслідковий зв'язок. З одного боку, для того, щоб “проводити ефективну соціальну політику”, підприємству необхідно “досягнути достатнього рівня економічної безпеки”[6]. З іншого боку, саме ефективність використання людського капіталу, рівень продуктивності та вмотивованості безпосередньо залежать від того, «наскільки працівники відчуватимуть захищеність та безпеку»[6].

В кризових умовах, зокрема в умовах воєнних дій, ця петля зворотного зв'язку стає критичною. Зниження доходів домогосподарств, вимушене переміщення [1] та постійні загрози життю актуалізують потребу в безпеці. Нездатність підприємства забезпечити базовий рівень захисту призводить до втрати кваліфікованих кадрів, падіння продуктивності [7] та, як наслідок, до стрімкого руйнування економічної безпеки. Таким чином, у сучасних умовах захист населення для суб'єкта господарювання перестає бути лише наслідком економічної успішності, а перетворюється на її фундаментальну передумову.

Відповідно, відбувається розширення завдань підприємства у сфері захисту: від пасивного дотримання нормативів до проактивного управління ризиками. Завдання цивільного захисту на сучасному підприємстві включають не лише оповіщення та забезпечення укриття, але й оцінку ризиків, регулярні тренування, створення матеріальних резервів [2] та навчання методам захисту. Ця проактивна діяльність органічно вписується в парадигми корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності прямо визначає «турботу про здоров'я і безпеку працівників фірми, мешканців території» [8] як одну зі своїх моральних засад. Аналогічно, концепція сталого розвитку, що базується на трьох стовпах, а саме економічному, соціальному та екологічному, розглядає забезпечення промислової безпеки та охорони праці як ключовий компонент своєї соціальної складової [8,9]. Проте, спостереження за практикою

великих компаній, як-от «Епіцентр-К», демонструє подальшу еволюцію цієї функції. Якщо раніше КСВ могла розглядатись як елемент доброчинності чи репутаційного менеджменту [8], то в умовах війни заходи безпеки стають стратегією виживання та забезпечення безперервності бізнесу. Масштабні інвестиції у навчання персоналу та клієнтів мінній безпеці [4] – це не «доброчинність», а критична бізнес-функція. Більше того, компанія декларує наміри розвивати протимінну діяльність як «окремий бізнес-проект» у відповідь на запит держави[5]. Це ілюструє унікальну еволюцію функції захисту:



Рисунок 1.1 – Еволюція моделі захисту населення

Ця еволюція доводить, що захист населення остаточно інтегрувався у бізнес-модель та стратегію соціально економічної безпеки великих підприємств, що зумовлює гостру потребу в адекватних методах оцінки його ефективності.

1.2 Методологічні засади соціально-економічної оцінки ефективності заходів із захисту

Ключова методологічна проблема оцінки діяльності із захисту населення полягає у переході від сприйняття відповідних заходів як витратного центру до їх трактування як інвестицій – інвестицій у стійкість бізнесу, збереження людського капіталу та зниження майбутніх ризиків. Відповідно, завдання будь-якої методології соціально-економічної оцінки полягає у тому, щоб науково обґрунтувати та кількісно виміряти, що користь від цих інвестицій перевищує витрати на них. Сучасна наука пропонує декілька комплементарних підходів до вирішення цього завдання.

Ризик-орієнтований підхід є фундаментом сучасної системи управління безпекою[11]. У межах цього підходу ефективність заходів захисту, наприклад, навчання персоналу оцінюється не в вакуумі, а відносно конкретних ідентифікованих та оцінених ризиків, наприклад, ризику виявлення вибухонебезпечних предметів у торговому залі. Оцінка базується на тому, наскільки впроваджені заходи знижують ймовірність реалізації загрози або масштаб наслідків від неї. Управління ризиком здійснюється на всіх рівнях – від державного до рівня фірми та індивіда – і вимагає власної стратегії та тактики[11, 12]

Економічні підходи надають інструментарій для кількісного порівняння витрат та результатів. Домінуючим у міжнародній практиці є Аналіз «витрати-користь» (анг. Cost-Benefit Analysis, тобто CBA). CBA – це метод, що визначає майбутні вигоди від зниження ризику, наприклад, від проєкту з посилення сейсмічної стійкості будівлі, та порівнює їх з витратами [13]. Він широко застосовується для вибору оптимальних стратегій захисту від ризиків[15]. Основними критеріями оцінки виступають Benefit-Cost Ratio (BCR, співвідношення користі до витрат), який має бути 1.0 або вищим 13, та Net

Present Value (NPV) (чиста приведена вартість), що враховує дисконтовані у часі потоки вигод та витрат[16].

Центральною методологічною проблемою СВА у сфері безпеки є оцінка "користі", яка переважно виражається у формі відвернених збитків.[17] Легко підрахувати витрати, наприклад, вартість навчання 4000 співробітників «Епіцентру» [4], або прямі збитки, якщо надзвичайна ситуація вже сталася, такі як виплати компенсацій, втрати робочого часу, видатки на медичне обслуговування [7]. Однак, надзвичайно складно монетизувати вартість надзвичайної ситуації, яка не сталася завдяки вжитим заходам. У науковій літературі визнається, що вірогідна оцінка сукупної потенційної шкоди, якій запобігли є «надзвичайно складним завданням».17 Дослідження Європейської Комісії також підтверджують «дуже обмежену надійність даних», що наразі використовуються для СВА у сфері стихійних лих[18]. Це означає, що ефективна методологія СВА має поєднувати бухгалтерський розрахунок понесених витрат з імовірнісним моделюванням потенційних збитків на основі ризик-орієнтованого підходу.

Коли «користь» неможливо або неетично монетизувати, наприклад, «вартість врятованого людського життя», застосовується аналіз «витрати-ефективність» (Cost-Effectiveness Analysis, тобто CEA). Цей метод не відповідає на питання «чи вартий проєкт реалізації?», але допомагає обрати найменш витратний спосіб досягнення вже визначеної негрошової мети. Наприклад, він дозволяє порівняти «витрати на одного навченого співробітника» за різними програмами навчання або «витрати на зниження коефіцієнта травматизму на 1%».

Системний підхід, що базується на методології аналізу «витрати-випуск» [19], дозволяє оцінити ширші економічні наслідки. Велике підприємство, особливо мережеве, функціонує як складна екосистема. Збій у системі безпеки та припинення роботи одного ключового об’єкта має каскадний ефект, що впливає на ланцюги постачання, логістику, фінансові потоки та зайнятість у цілому регіоні[1]. З цієї точки зору, ефективність системи захисту оцінюється

через її здатність забезпечувати стійкість та безперервність функціонування усієї бізнес-системи.

Нарешті, соціологічний підхід пропонує оцінювати ефективність через сприйняття безпеки ключовими стейкхолдерами, персоналом та клієнтами. Як було встановлено у пункті 1.1, «відчуття захищеності» [6] є критичним фактором, що безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність праці та лояльність клієнтів. Таким чином, соціологічні опитування та вимірювання індексів довіри стають валідним інструментом оцінки соціального компонента ефективності.

1.3 Система показників та критеріїв оцінювання діяльності із захисту населення на рівні суб'єктів господарювання

Визначені у попередньому підрозділі методологічні підходи зокрема ризик-орієнтований, CBA/CEA, системний, соціологічний, вимагають для своєї практичної імплементації розробки комплексної системи показників та критеріїв. Ця система має бути збалансованою та відображати багатогранність захисту, охоплюючи соціальні, економічні та операційні аспекти.

Традиційно в Україні для оцінки стану безпеки праці використовуються класичні коефіцієнти, зокрема:

— коефіцієнт частоти травматизму. Він визначає кількість нещасних випадків на тисячу працюючих за звітний період [20].

— коефіцієнт тяжкості травматизму, який характеризує середню кількість днів непрацездатності, що припадають на один нещасний випадок [20].

Проте, покладання виключно на ці показники для оцінки ефективності заходів захисту в умовах сучасних загроз є недостатнім. Фундаментальний недолік $K_ч$ та $K_т$ полягає в тому, що вони є відстаючими індикаторами. Вони блискуче фіксують невдачі, які вже сталися, але нічого не говорять про

спроможність системи запобігти інцидентам у майбутньому. В умовах високих ризиків управління, що базується лише на відстаючих індикаторах, прирівнюється до «керування автомобілем, дивлячись у дзеркало заднього виду».

Таблиця 1.1 – Система критеріїв та показників соціально-економічної оцінки діяльності із захисту населення на підприємстві

Категорія оцінки	Показник / Критерій	Опис / Формула (якщо релевантно)	Теоретична основа / Джерело
1	2	3	4
1. Економічна ефективність	Інтегральний критерій Кі (частка функціонального критерію)	$К_і=Ш_{відв}/В+Ш_{зап}$ (Відношення відверненої шкоди до суми витрат та заподіяних збитків)	17
	Benefit-Cost Ratio (BCR)	BCR = PV of benefits / PV of Costs (Показник > 1.0 вказує на економічну доцільність)	13
	Прямі економічні збитки	Сума виплат компенсацій, витрат на мед. обслуговування, втрат від перерв у діяльності	7
	Прямі інвестиції у захист (В)	Загальна сума витрат на заходи, навчання, обладнання, резерви, страхування	2
2. Соціальна результативність (Lagging Indicators)	Коефіцієнт частоти травматизму ($K_ч$)	Кч = (Т/Р)*1000 (Кількість випадків (Т) на 1000 працюючих (Р))	20
	Коефіцієнт тяжкості травматизму ($K_т$)	Кт = DT (Середня кількість днів непрацездатності (D) на 1 випадок (Т))	20
	Кількість інцидентів безпеки (клієнти)	Абсолютна кількість надзвичайних ситуацій за участю відвідувачів (пожежі, травми у ТЦ тощо)	(Логічний висновок)
3. Операційна готовність (Leading Indicators)	Охоплення персоналу навчанням	% працівників, що пройшли навчання (цивільний захист, мінна безпека, домедична допомога)	2
	Рівень кадрової спроможності	Кількість штатних «ідентифікаторів безпеки» / спеціалістів цивільного захисту на об’єкт	4

	Час реагування на НС	Час від моменту оповіщення до повної евакуації (вимірюється на тренуваннях)	2

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
	Рівень інформаційної роботи	Кількість проведених освітніх заходів для населення (клієнтів)	5
	Індекс сприйняття безпеки	Оцінка «відчуття захищеності» персоналом (за результатами анкетування)	6
	Забезпеченість засобами	Наявність та укомплектованість медичних пунктів, засобів дезінфекції тощо	3

Сучасна система оцінки, особливо для проактивних компаній, що інвестують у безпеку, як-от «Епіцентр-К» з його проєктом «Сейфіті» [4], має в обов'язковому порядку включати випереджальні індикатори. Ці індикатори вимірюють готовність та спроможність системи до реагування на загрози до того, як вони реалізуються у збитки.

На основі проаналізованих теоретичних засад та методологічних підходів, пропонується збалансована система показників, що класифікована за трьома напрямами оцінки (табл. 1.1).

Висновки до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження демонструє, що захист населення в сучасних умовах трансформувався із вузької функції охорони праці чи виконання нормативів у комплексну, стратегічну функцію соціально-економічної безпеки підприємства. На прикладі великих ритейлерів, що є об’єктами масового скупчення людей, доведено, що суб’єкти господарювання перебирають на себе проактивну роль у захисті не лише персоналу, але й

клієнтів та населення загалом, інтегруючи державні вимоги [2], принципи корпоративної соціальної відповідальності та цілі сталого розвитку [8,10].

Сформовано методологічне ядро для подальшого дослідження. Встановлено, що адекватна соціально-економічна оцінка цієї діяльності не може базуватися виключно на аналізі витрат чи фіксації вже реалізованих збитків через відстаючі показники[20]. Ефективна оцінка вимагає застосування гібридної методології, що поєднує:

- ризик-орієнтований підхід як базис для ідентифікації загроз[11].
- економічний аналіз (CBA/CEA) для оцінки доцільності інвестицій та розрахунку відвернених збитків, попри складність цього завдання[13].
- збалансовану систему показників, що інтегрує як відстаючі (результат), так і випереджальні (спроможність та готовність) індикатори[4].

Таким чином, сформована у розділі 1 теоретична база та запропонована система показників (табл. 1.1) є науковим інструментарієм, який дозволяє перейти від теоретичного обґрунтування до практичного аналізу. Наступний магістерської роботи буде присвячено апробації цієї методології шляхом проведення комплексного аналізу організації та соціально-економічної оцінки діяльності із захисту населення на прикладі конкретного суб'єкта господарювання – ТОВ «Епіцентр-К».

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ЕПІЦЕНТР-К" У СФЕРІ ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його діяльності із захисту населення

ТОВ "Епіцентр-К" не є рядовим суб’єктом господарювання. Його мережа включно з ТЦ «Нова лінія» охоплює понад 70 об’єктів, що робить компанію одним із найбільших ритейлерів країни та критично важливим елементом інфраструктури обслуговування у десятках міст [24]. Водночас, з точки зору цивільного захисту, кожен торговельний центр — це «м’який об’єкт», тобто місце з високою концентрацією цивільного населення та відносно відкритим доступом, що робить його вразливим до широкого спектра загроз.

Цей статус накладає на компанію чіткі юридичні зобов’язання, що формують базовий рівень її діяльності. Відповідно до статті 20 Кодексу цивільного захисту України, до обов’язків суб’єктів господарювання належить забезпечення оповіщення та інформування персоналу і населення про загрози, надання працівникам засобів індивідуального та колективного захисту, організація евакуації, створення резервів, проведення навчання та тренувань, а також оцінка ризиків виникнення надзвичайних ситуацій[26].

Ці вимоги формують перший, «пасивний» етап еволюції функції захисту, описаний у розділі 1 — етап «Комплаєнс». На цьому рівні діяльність мотивована не стільки економічною доцільністю, скільки необхідністю уникнення санкцій з боку контролюючих органів (напр., ДСНС). Проте, як свідчить подальший аналіз, реальні загрози швидко змусили компанію вийти за межі цього формального мінімуму.

Аналіз фінансового розвитку компанії за період більше ніж п'ять років розкриває складну траєкторію росту, трансформації та адаптації до мінливих

ринкових умов та воєнного стану. Період з 2019 по 2025 рік охоплює різні фази економічного циклу, включаючи пандемію COVID-19, воєнну агресію та структурні зміни в бізнесі компанії.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників за 2019-2024 роки

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (I пів-р.)
Виторг	45,65	50,38	57,26	57,63	69,2	79,7	39,0
Чистий прибуток	3,60	3,17	4,20	2,50	3,10	2,20	1,30
EBITDA	н/д	н/д	7,20	н/д	н/д	н/д	5,00
Кількість ТЦ	55	57	79	80	~80	71	71

Період 2019-2021 років характеризувався постійним зростанням виручки, при якому компанія збільшила виторг з 45,65 мільярда гривень у 2019 році до 57,26 мільярда у 2021 році. Цей період був позначений активною експансією мережі – у 2019 році було відкрито 8 нових торговельних центрів, а у 2020 році, незважаючи на пандемію COVID-19 та локдауни, мережа розширилась ще на 4 об'єкти. На 2021 рік припадало найбільше розширення за один рік – 22 нові торговельні центри, що збільшило мережу з 57 до 79 об'єктів. Торгова площа зросла з 1,0 до 1,5 мільйонів квадратних метрів, демонструючи найвищий темп розширення інфраструктури в період розглядання.

Прибутковість у цей період залишалась надійною. Чистий прибуток у 2020 році скоротився лише на 12% порівняно з 2019 роком (з 3,60 до 3,17 мільярда гривень), що вказує на стійкість бізнес-моделі навіть в умовах пандемічних обмежень. У 2021 році компанія досягла найвищого чистого прибутку за період, що розглядається – 4,20 мільярда гривень, при EBITDA 7,20 мільярда. Рентабельність продажів (РОС) у 2019 році становила 8,2%, що було найвищим показником за весь період аналізу.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності та ефективності

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність продажів (РОС), %	8,2	6,3	7,3	4,3	4,5	2,8
Рентабельність активів (ROA), %	9,8	7,1	5,9	3,8	4,4	2,8
Рентабельність капіталу (ROE), %	24,5	17,8	18,2	9,5	10,1	5,8

Поворотною точкою розвитку компанії став 2022 рік, коли розпочалася повномасштабна російська агресія проти України. Попри те, що виторг залишився практично на рівні попереднього року (57,63 проти 57,26 мільярда гривень), чистий прибуток скоротився на 40%, з 4,20 до 2,50 мільярда гривень. Такий різкий спад прибутковості при відносно стабільній виручці вказує на суттєвий вплив операційних витрат, пов'язаних з утратою активів та переорієнтацією бізнесу. Компанія втратила 10 торговельних центрів у Маріуполі, Чернігові, Бучі, Нікополі, Харкові та Херсоні, загальною площею понад 125 600 квадратних метрів, що оцінюється у понад один мільярд доларів США збитків.

Рентабельність власного капіталу (ROE) упала майже вдвічі – з 18,2% у 2021 році до 9,5% у 2022 році, демонструючи значне погіршення ефективності використання акціонерного капіталу. Рентабельність продажів впала з 7,3% до 4,3%, що свідчить про збільшення частки операційних витрат у виручці.

У 2023 році компанія демонструвала певне відновлення. Виторг зріс на 20% – з 57,63 до 69,2 мільярда гривень, найбільший темп зростання виручки за весь період розглядання. Чистий прибуток також відновився до 3,10 мільярда гривень, хоча рентабельність продажів залишилась помірною на рівні 4,5%. Цей період характеризувався завершенням певної адаптації компанії до нових умов функціонування та активізацією роботи на допоміжних напрямках бізнесу.

Таблиця 2.3 – Темпи річного зростання ключових показників

Період	Зростання виторгу, %	Зростання активів, %	Зростання площі, %
2019-2020	10,4	20,5	10,0
2020-2021	13,6	23,6	36,4
2021-2022	0,6	12,7	20,0
2022-2023	20,0	14,0	19,4
2023-2024	13,7	11,4	2,3

2024 рік показав продовження росту виручки при подальшому зниженні прибутковості. Виторг досяг 79,7 мільярда гривень, зростаючи на 13,7% порівняно з 2023 роком, але чистий прибуток скоротився до 2,2 мільярда гривень, що на 29% нижче показника 2023 року. Особливо критичним виявився четвертий квартал 2024 року – за дев'ять місяців виручка становила 58,9 мільярда, але за останній квартал прибуток складав мінімальні обсяги. Рентабельність продажів впала до 2,8%, найменшого показника за весь період.

Ця динаміка віддзеркалює складне стиснення маржі при одночасному розширенні масштабів операцій. Компанія активно вкладає в розвиток нової інфраструктури – у 2024 році було відкрито три нові торговельні центри у Києві та Київській області, включаючи центри на Троєщині та в селі Чабани, які значно більші за попередні об'єкти. Цей інвестиційний цикл вимагає суттєвих капітальних витрат, що скорочує поточний прибуток.

Таблиця 2.4 – Структура активів і капіталізації

Показник	2019	2020	2021	2022	2024
Загальні активи	36,9	44,5	55,0	62,0	78,8
Основні засоби	12,3	15,2	18,5	22,0	40,0
Товарні запаси	13,9	15,4	18,0	20,5	25,0
Власний капітал	14,7	17,8	23,5	30,0	37,6
Банківські кредити	2,0	4,1	5,0	5,5	7,6

Балансова структура компанії демонструє послідовне нарощування обох боків балансу. Активи збільшилися більш ніж вдвічі – з 36,9 мільярда гривень у 2019 році до 78,8 мільярда у 2024 році, темп росту 113,6% за п'ять років. Особливо суттєво зросли основні засоби – з 12,3 до 40,0 мільярда гривень,

тобто більш ніж у 3,2 рази. Це відображає масштабну капіталоміцність будівництва нових торговельних центрів та логістичних комплексів.

Власний капітал компанії зріс з 14,7 до 37,6 мільярда гривень, зростання на 155,8%. Цей факт свідчить про те, що компанія фінансує своє розширення переважно за рахунок реінвестованого прибутку, що залишає дуже низький коефіцієнт фінансової залежності.

Банківські кредити збільшилися з 2,0 до 7,6 мільярда гривень, але залишаються помірними на фоні загальних активів компанії. Це демонструє консервативний підхід до позикового фінансування та надійність компанії в очах кредиторів.

На 2025 рік (перше півріччя) виторг становив 39,0 мільярда гривень, що становить лише 49,2% від показника за аналогічний період 2024 року. Проте валовий прибуток за перше півріччя 2025 року склав 12,6 мільярда гривень, що свідчить про поліпшення маржи (32,3% від виторгу) порівняно з середньорічним показником 2024 року. Чистий прибуток за перше півріччя становив 1,3 мільярда гривень, також демонструючи більш кращу рентабельність, але загальні обсяги залишаються знижені через суттєве скорочення експорту зернових – з 600 тисяч тон до 300 тисяч у першому півріччі 2025 року.

Практика ТОВ "Епіцентр-К" ще до 2022 року демонструє здатність до реагування на різнорідні загрози, що дозволило накопичити інституційний досвід для подальшої трансформації.

У лютому 2021 року торговельний центр "Епіцентр" у м. Первомайськ (Миколаївська обл.) було знищено внаслідок умисного підпалу, скоєного відвідувачем [30]. Інцидент, що призвів до повної втрати активу [32] та поранення двох осіб, охоронців, які намагалися затримати зловмисника [33], став потужним «відстаючим індикатором», згідно з термінологією розділу 1.1. Він наочно продемонстрував високу вразливість об’єктів ритейлу не лише до зовнішніх НС, але й до внутрішніх криміногенних загроз. Цей кейс, ймовірно, послужив каталізатором для перегляду протоколів фізичної безпеки, контролю

доступу та алгоритмів реагування персоналу на неадекватні дії відвідувачів, підготувавши ґрунт для посилення внутрішньої служби безпеки ще до початку повномасштабної війни.

Реакція компанії на пандемію засвідчила розширення парадигми захисту від класичного ЦЗ до санітарно-епідеміологічної безпеки населення. «Епіцентр-К» впровадив комплексні профілактичні заходи, що виходили за межі стандартних урядових приписів[27]. До них входили:

— інфраструктурні заходи. Додаткова санітарно-гігієнічна обробка обладнання, встановлення засобів дезінфекції рук на входах, у кафе та приміщеннях персоналу.

— операційні заходи. Скасування всіх розважальних заходів та закриття дитячих майданчиків для уникнення скупчень.

— інформаційні заходи. Трансляція інформаційних роликів про профілактику захворювання.

— захист персоналу. Посилений контроль за станом здоров’я співробітників, щоденна термометрія, негайне відправлення до лікарень осіб з ознаками хвороби.

— соціальні заходи. Переведення вагітних жінок та співробітників, що повернулися з відряджень, на віддалений режим роботи.

— медична підтримка. Забезпечення щоденної роботи медичних пунктів у всіх ТЦ[27].

Цей кейс демонструє перехід на другий етап еволюції — «Проактивна КСВ/Захист». Компанія взяла на себе відповідальність не лише за персонал, але й за клієнтів, інвестуючи у заходи, що знижували суспільні ризики, водночас забезпечуючи безперервність власної бізнес-діяльності.

Повномасштабне вторгнення у 2022 році кардинально та незворотно змінило матрицю ризиків. Загрози перестали бути імовірнісними чи локальними (як пожежа в Первомайську) і набули характеру постійних, високолетальних та недискримінаційних (ракетні удари, удари керованими авіабомбами (КАБ), виявлення вибухонебезпечних предметів). Це вимагало від

компанії переходу від «управління інцидентами» до «управління виживанням» та забезпечення фундаментальної стійкості (resilience).

Відповіддю на цей виклик стала безпрецедентна «корпоратизація» безпекових функцій, що є ключовою емпіричною валідацією теоретичної моделі, викладеної у першому розділі ця інституціоналізація знайшла своє втілення у створенні спеціалізованого підрозділу — ТОВ «Епіцентр Сейфіті» [7]

Аналіз діяльності "Епіцентр Сейфіті" дозволяє ідентифікувати потужні "випереджальні індикатори" (leading indicators) 1, що свідчать про інвестиції у превентивну спроможність системи:

1. формування людського капіталу. Компанія не просто найняла додаткову охорону, а створила новий інститут "ідентифікаторів безпеки". Було підготовлено понад 200 таких фахівців — штатних співробітників у кожному ТЦ, чиї функції виходять далеко за межі звичайного охоронця. Вони спеціалізуються на розпізнаванні ВНП, організації евакуації та оперативному реагуванні на кризові ситуації.7

2. масштабне навчання персоналу. На додачу до "ідентифікаторів", компанія провела навчання майже 4000 лінійних працівників торговельних центрів. Їх навчили правилам поводження при виявленні ВНП та наданню домедичної допомоги.7

Цей підхід кардинально змінює парадигму безпеки: вона перестає бути функцією окремого відділу і стає інтегрованою компетенцією тисяч співробітників. Кожен працівник перетворюється на активний елемент системи захисту, що в рази підвищує загальну стійкість організації до раптових загроз.

Діяльність «Епіцентр Сейфіті» ілюструє повний спектр еволюції функції захисту:

— комплаєнс. Забезпечення виконання норм КЦЗ щодо навчання та евакуації в умовах воєнного стану [26].

— корпоративна соціальна відповідальність. Проведення освітніх заходів для населення — компанія організувала майже 200 тренінгів з мінної

небезпеки для клієнтів та населення [29].

— стратегічна безпека. Створення інституту «ідентифікаторів» як пряма інвестиція у захист бізнес-процесів, активів та (що найважливіше) людського капіталу (персоналу і клієнтів) від воєнних загроз.

— новий ринок послуг (Комерціалізація компетенцій). Вершиною цієї еволюції стало отримання ТОВ «Епіцентр Сейфіті» у липні 2024 року офіційного статусу оператора протимінної діяльності. Це дало компанії можливість проводити нетехнічне та технічне обстеження, ручне розмінування та очищення територій [29].

Це унікальний випадок, коли інвестиції у внутрішню безпеку та захист власного персоналу/клієнтів призвели до формування настільки високого рівня компетенції, що він трансформувався у зовнішню бізнес-послугу, що має критичне державне значення.

Сучасний ризик-орієнтований підхід вимагає аналізу не лише прямих, але й опосередкованих загроз. Усвідомлюючи вразливість національної енергосистеми до воєнних атак, ТОВ «Епіцентр-К» ініціювало масштабний стратегічний проект із забезпечення власної енергонезалежності, який компанія прямо пов’язує із «енергетичною безпекою країни»[36].

На першому етапі компанія інвестувала 7,2 мільйони євро у встановлення сонячних електростанцій загальною потужністю 7,5 МВт на дахах своїх об’єктів.15 Загалом, інвестиційний план передбачає виділення $76,5 млн на обладнання сонячних електростанцій близько 1 млн кв. м дахів до кінця 2025 року[36].

З точки зору методології захисту населення, цей крок не є просто екологічним проектом чи методом зниження операційних витрат. Це — фундаментальна інвестиція у пасивну безпеку та стійкість. Як зазначено у джерелах, це дозволило ТЦ "Епіцентр" функціонувати як "енергетичні хаби" під час блекаутів у 2022 році [36].

Таблиця 2.5 — Матриця еволюції загроз та інституційних заходів реагування ТОВ «Епіцентр-К»

Тип загрози	Приклад (кейс) / Джерело	Основні ризики	Інституційна відповідь (заходи)	Етап еволюції
Нормативна	Загальні вимоги КЦЗ 4	Штрафні санкції, юридична відповідальність	Створення формальних планів ЦЗ, інструктажі	1. Комплаєнс
Криміногенно-техногенна	Пожежа в Первомайську (умисний підпал) 8	Втрата активу, травмування персоналу/клієнтів	Посилення фізичної охорони, протоколів реагування	1. Комплаєнс / 2. Реактивне управління
Біологічна	Пандемія COVID-19 5	Масова захворюваність персоналу/клієнтів, паніка, зупинка бізнесу	Санітарні протоколи, медпункти, контроль стану здоров'я, інформування	2. Проактивна КСВ / Захист
Воєнна (ВНП / Загрози)	Ризик мін та нерозірваних боєприпасів 7	Масові жертви серед персоналу та клієнтів	Навчання ~4000 співробітників (домедична допомога, ВНП), 200 "ідентифікаторі в безпеки"	3. Стратегічна безпека
Воєнна (Інфраструктурна)	Атаки на енергосистему, блекаути 14	Збій систем оповіщення, паніка, зрив евакуації, зупинка бізнесу	Інвестиції в СЕС (€7.2 млн), створення "енергетичних хабів" 14	3. Стратегічна стійкість (Resilience)
Суспільна (Наслідки війни)	Запит суспільства та держави на розмінування 7	Втрата репутаційного капіталу (у разі бездіяльності)	Отримання статусу оператора протимінної діяльності, 200 тренінгів для населення	4. Новий ринок / Створення суспільної цінності

Джерело: сформовано автором

Для системи захисту населення це має критичне значення:

— Забезпечення безперервності роботи систем оповіщення. В умовах атаки на енергосистему, автономне живлення гарантує роботу сирен, гучномовців та інформаційних табло.

— Функціонування систем евакуації. Автономне живлення забезпечує аварійне освітлення шляхів евакуації, роботу систем димовидалення та зв’язку між персоналом.

— Запобігання паніці. Освітлений, функціонуючий ТЦ, що слугує "пунктом незламності", кардинально знижує рівень паніки серед відвідувачів та персоналу, що є ключовим фактором успішної евакуації.

Для візуалізації комплексного підходу компанії, нижче наведено таблицю, що систематизує еволюцію загроз та відповідних інституційних заходів реагування ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 2.5).

2.2 Оцінка економічної ефективності заходів із захисту населення на ТОВ «Епіцентр-К»

Переходячи до економічної оцінки, ми спираємося на ключову методологічну тезу розділу 1: заходи із захисту населення слід розглядати не як "витратний центр", що підлягає мінімізації, а як інвестиції у стійкість (resilience), збереження людського капіталу та безперервність бізнес-процесів. Ефективність таких інвестицій визначається їхньою здатністю генерувати «користь»,яка у сфері безпеки переважно виражається у формі відвернених збитків (Ш_відв.).

Метою даного підрозділу є проведення, наскільки це дозволяють наявні дані, кількісної та якісної оцінки економічної доцільності інвестицій ТОВ "Епіцентр-К" у захист. Для цього ми послідовно проаналізуємо три ключові компоненти моделі СВА:

1. «Витрати». Прямі інвестиції компанії у «випереджальні

індикатори».

2. «Вартість провалу». Реалізовані збитки, які демонструють ціну ризику, що не вдалося відвернути.

3. «Користь». Спроба моделювання відвернених збитків (Ш_відв.) та оцінка загальної доцільності інвестицій.

Компанія "Епіцентр-К" здійснила значні, верифіковані інвестиції у превентивні заходи безпеки, які формують компонент «Витрати» у моделі СВА.

Інвестиції в інфраструктурну стійкість. Найбільш прозорою для оцінки є інвестиція в енергетичну безпеку. Як зазначено у підрозділі 2.1, на першому етапі компанія інвестувала 7,2 мільйони євро у встановлення сонячних електростанцій[37]. Крім того, компанія інвестує у відбудову зруйнованих об'єктів із врахуванням нових безпекових стандартів. Наприклад, інвестиції у відновлення ТЦ в Чернігові, який було зруйновано, перевищили 1 мільярд гривень[35]. Значна частина цих коштів імпліцитно є витратами на безпеку, зокрема, облаштування «паркінгу подвійного призначення»[35], який може слугувати укриттям.

Інвестиції в людський капітал та інституційну спроможність. Розрахувати точну вартість створення ТОВ «Епіцентр Сейфіті» та навчання персоналу на основі відкритих даних неможливо[29]. Однак, для цілей магістерської роботи ми можемо застосувати методологію аналізу «витрати-ефективність», як було запропоновано у розділі 1.1 Завданням «витрати-ефективність» є не визначення доцільності (це робить СВА), а вибір найменш витратного способу досягнення вже визначеної мети. Мета — «підготовка 4000 співробітників» та «утримання 200 ідентифікаторів»[29].

Економічна метрика тут — аналіз витрати-ефективність = (Загальні витрати на програму «Сейфіті») / (Кількість навчених співробітників).

Навіть без точних цифр, сам факт створення власної інституції «Епіцентр Сейфіті» замість аутсорсингу свідчить про стратегічне рішення компанії. Ймовірно, внутрішній аналіз показав, що утримання власного штату «ідентифікаторів» та масштабування навчання через власну структуру є більш

ефективним та, що важливіше, забезпечує вищий рівень контролю якості та інтеграції у корпоративну культуру, ніж залучення сторонніх підрядників. Ці витрати є прямими інвестиціями у зниження ризиків.

Для того, щоб оцінити «користь», тобто відвернені збитки, необхідно чітко розуміти вартість збитків, які вже реалізувалися. Ці трагічні "відстаючі індикатори" є базою для розрахунку (Ш_зап.) (заподіяна шкода) та дають чітке фінансове уявлення про ціну ризику, яким компанія управляє.

З 2014 року, і особливо інтенсивно з 2022 року, ТОВ "Епіцентр-К" зазнало колосальних матеріальних втрат внаслідок воєнної агресії.

Загальна сума збитків (включно з втраченими з 2014 року активами на окупованих територіях) оцінюється компанією та незалежними експертами у $1,02 мільярди. Сума збитків, завданих безпосередньо внаслідок повномасштабної війни (з 2022 року), становить $751,4 мільйони. Ця сума включає як пряму вартість активів, так і упущену вигоду. Було повністю зруйновано сім торговельних центрів загальною площею понад 125,6 тис. кв. м.3 Географія руйнувань: Маріуполь, Нікополь, Буча, Чернігів, Харків та два ТЦ у Херсоні[25]. Ще три об’єкти (Мелітополь, Краматорськ, Харків) не функціонують через окупацію чи близькість до бойових дій [25].

Соціально-економічна оцінка не може обмежуватися лише балансовою вартістю активів. Руйнування великих промислово-торговельних об’єктів завдає величезної шкоди довкіллю, що є негативною екстерналією та суспільним збитком. Найбільш показовим є кейс удару по ТЦ «Епіцентр» у Харкові 25 травня 2024 року.6

За підрахунками Державної екологічної інспекції:

— Збитки від неорганізованих викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря (внаслідок пожежі на площі >14 000 кв. м) склали 4 226 892,48 грн[28].

— Збитки внаслідок засмічення земельних ресурсів (руйнація будівлі) склали 855 903 132,00 грн[28].

— Загальні екологічні збитки лише від одного цього інциденту перевищили 860 мільйонів гривень. Хоча ці збитки будуть предметом позовів компанії до держави-агресора , вони ілюструють суспільний масштаб «вартості провалу» системи захисту[25].

Найтрагічнішим і найскладнішим для оцінки компонентом є безповоротні людські втрати.

— Удар по Харкову 25 травня 2024 року забрав життя 19 осіб [19]

— Кількість поранених склала 54 особи [19].

Ці дані систематизовано у Таблиці 2.2, яка консолідує "вартість провалу" і слугує основою для подальшого моделювання СВА (вартісно-прибутковий аналіз).

Таблиця 2.6 — Консолідована оцінка реалізованих соціально-економічних збитків ТОВ «Епіцентр-К»

Категорія збитку (Шзап.)	Кейс (Приклад) / Період	Оцінка (фінансова/кількісна)	Джерело даних
Прямі матеріальні збитки	7 зруйнованих ТЦ (2022-2024)	$751,4 млн (вкл. упущену вигоду)	3
Екологічні збитки (Екстерналії)	ТЦ Харків (25.05.2024)	~860,1 млн грн ($21,5 млн за курсом 40)	6
Людські втрати (Загиблі)	ТЦ Харків (25.05.2024)	19 осіб (вкл. 11 співробітників)	18
Людські втрати (Поранені)	ТЦ Харків (25.05.2024)	54 особи	19
Матеріальні збитки (До-воєнні)	ТЦ Первомайськ (2021)	Повна втрата об'єкту (вартість не розголошено)	8
Людські втрати (До-воєнні)	ТЦ Первомайськ (2021)	2 особи (поранені)	11

Джерело: розроблено автором на основі [3, 6, 18, 19, 8, 11]

Маючи дані про «Витрати» (С) та «Вартість провалу» (Ш_зап.), ми можемо перейти до ключового етапу — моделювання "Користі" (В), або

відвернених збитків (Ш_відв.), для оцінки доцільності інвестицій за критерієм BCR = B / C > 1.0. [37].

Щодо об0ґрунтування «Вартості статистичного життя», то як було зазначено у розділі 1, центральною методологічною проблемою СВА у сфері безпеки є монетизація відвернених людських втрат. Для цього в академічній та світовій практиці використовується концепція «Вартості статистичного життя» (VSL). Важливо підкреслити, що VSL — це не «ціна» людського життя, а економічна міра, що відображає готовність суспільства платити (willingness to pay) за заходи, що знижують ризик передчасної смерті на невелику величину [44].

В Україні наразі відсутня офіційна, оновлена та затверджена на державному рівні методика розрахунку VSL для використання у вартісному аналізі СВА. Доступні академічні оцінки (дослідження 2006 року, що дає цифру $434 тис.) є застарілими та нерепрезентативними для поточної економічної ситуації[45].

Для вирішення цієї методологічної прогалини у рамках даного дослідження буде використано метод «трансферу вигод», рекомендований міжнародними інституціями для країн, що не мають власних досліджень[24]. Сутність методу полягає в адаптації VSL з країн з розвиненою економікою до умов України шляхом коригування на паритет купівельної спроможності, ВВП на душу населення та еластичність доходу.

Приклад розрахунку, для цілей демонстрації методології:

1. візьмемо центральну оцінку VSL Департаменту транспорту США (DOT) для 2024 року, що становить $13,7 млн[25], або середню оцінку HHS $13,1 млн[48].

2. формула трансферу (найпростіша): VSL_цільова = VSL_базова*(ВВП_цільовий / ВВП_базовий)^еластичність.

3. припущення: Еластичність доходу = 1.0 (стандартне припущення [26]). ВВП на душу населення (PPP) США ≈ $85,000. ВВП на душу населення (PPP) України (2024, прогноз МВФ) ≈ $16,000.

4. розрахунок: VSL_Україна ≈ $13.7 млн * ($16,000 / $85,000)^1.0 ≈ $13.7 млн * 0.188 ≈ $2,57 млн.

Для подальших розрахунків, з метою обережності, приймемо у даному дослідженні консервативну умовну оцінку VSL_Україна = $1.5 млн (близько 60 млн грн) та VSLY_Україна (вартість статистичного року життя, для оцінки травм) на рівні $50,000.

Імітаційна модель СВА. Ефективність «Ідентифікатора безпеки». Проведемо імітаційне моделювання для оцінки економічної доцільності інвестицій у «випереджальний індикатор» — введення посади «ідентифікатора безпеки».

Витрати (С): Припустимо, що річні сукупні витрати на підготовку, заробітну плату, оснащення та підвищення кваліфікації одного «ідентифікатора» становлять $20,000 (≈ 800 тис. грн).

Сценарій. Розглянемо сценарій, аналогічний пожежі в Первомайську або інший інцидент, що вимагає негайної евакуації 200 осіб з торгового залу[30].

Порівняємо дві моділі. Модель 1. Непідготовлений персонал, відсутність "ідентифікатора". Час реакції (до початку організованої евакуації) — хвилини[26]. Через паніку, дим та відсутність чіткого управління, інцидент призводить до загибелі 2 осіб та 10 випадків серйозного травмування (отруєння димом, травми).

Збитки (Ш_зап.): (2 * VSL) + (10 * VSLY) + Матеріальні збитки

Монетизація (лише людський фактор): (2 * $1.5M) + (10 * $50к) = $3,000,000 + $500,000 = $3,500,000.

Модель 2 (Із заходом): Наявність "ідентифікатора безпеки".[7] Завдяки спеціалізованому навчанню, він негайно ідентифікує загрозу, активує тривогу та протоколи евакуації, бере на себе управління потоками людей. Час реакції — 1 хвилина. Інцидент призводить до 0 загиблих та 2 випадків легкого травмування.

Збитки (Ш_зап.): (0 * VSL) + (2 * VSLY) + Матеріальні збитки

Монетизація: (0 * $1.5M) + (2 * $50к) = $100,000.

Розрахунок ефективності наступний.

Користь (B) = Відвернені збитки (Ш_відв.): Збитки_Модель 1 - Збитки_Модель 2 = $3,500,000 - $100,000 = $3,400,000.

Співвідношення «Витрати-Користь» (BCR): BCR = B / C = $3,400,000 / $20,000 = 170.

Висновок з моделювання. Показник BCR, що дорівнює 170, означає, що на кожну гривню, інвестовану в "ідентифікатора", компанія повертає 170 гривень у формі відвернених соціально-економічних збитків. Навіть якщо наші припущення щодо витрати на вартість життя є завищеними чи заниженими у декілька разів, вартісний аналіз все одно залишиться значно вищим за 1.0. Це неспростовно доводить, що інвестиції у «випереджальні індикатори» (людський капітал безпеки) є не просто доцільними, а критично необхідними та високоефективними з економічної точки зору.

Якщо імітаційна модель доводить ефективність заходів проти «класичних» загроз (пожежа, кримінал), то трагедія 25.05.2024 [20] є прикладом «вартості провалу» іншого порядку.

Реалізований збиток (Ш_зап.):

Ш_зап. = (Людські втрати) + (Екологічні збитки) + (Матеріальні збитки)

Ш_зап. = [(19 * $1.5M) + (54 * $50к)] + [$21.5M (екологія)] + [Вартість ТЦ]

Ш_зап. = [$28.5M + $2.7M] + $21.5M + Вартість ТЦ ≈ $52.7 млн + Вартість ТЦ.

Реалізований збиток від одного інциденту є катастрофічним і, ймовірно, перевищує загальну суму інвестицій компанії в сонячні елестростанції, 7,2 млн євро, та програму «Сейфіті» за декілька років.

Аналіз ефективності заходів. Цей випадок демонструє межі ефективності активних заходів захисту (навчання, "ідентифікатори"). Як свідчать джерела, персонал діяв героїчно [49], але сам характер загрози — удар керованими авіабомбами (КАБ) — не залишив часу на реакцію[43] Два удари по центральній частині будівлі відбулися за лічені хвилини після сигналу тривоги[21].

Економічний аналіз тут приводить до жорсткого, але об'єктивного висновку: якщо для певного типу загрози (наприклад, удар КАБ) час реагування (T_r) є нульовим або меншим за час евакуації (T_e) то жодні активні заходи (C_активні) не можуть знизити Ш_зап.

У такій ситуації, єдиним економічно доцільним заходом є уникнення ризику — тобто повне припинення роботи ТЦ та евакуація клієнтів і персоналу в укриття на весь час повітряної тривоги у прифронтових регіонах. «Вартість провалу» (Ш_зап.), що включає 19 життів 20 та понад $50 млн збитків, є неприйнятно високою та економічно невиправданою порівняно з будь-якими втратами від простою бізнесу.

2.3 Аналіз соціальної складової діяльності ТОВ "Епіцентр-К" у сфері захисту населення

Як було обґрунтовано, соціально-економічна безпека (СЕБ) підприємства є синергетичною єдністю економічної та соціальної підсистем, де «відчуття захищеності» персоналу є не наслідком, а фундаментальною передумовою продуктивності та економічної стійкості. Діяльність ТОВ «Епіцентр-К» у соціальній сфері є не менш важливою, ніж її економічні та інституційні заходи, оскільки вона спрямована безпосередньо на людський капітал.

В умовах екзистенційних загроз війни, "відчуття захищеності" стає ключовим нефінансовим мотиватором та фактором утримання персоналу. Компанія, нездатна забезпечити базовий рівень безпеки та психологічної підтримки, приречена на втрату кваліфікованих кадрів, падіння продуктивності та руйнування СЕБ.

Інвестиції «Епіцентру» у навчання 4000 співробітників домедичній допомозі та правилам поводження з ВНП мають подвійний ефект. З одного боку, це «випереджальний індикатор», що підвищує реальну безпеку (як проаналізовано в 2.2) [29]. З іншого боку, це потужний сигнал персоналу про те,

що компанія цінує їхнє життя та готова інвестувати у їхні навички виживання. Це формує лояльність та зміцнює соціальний контракт між роботодавцем та працівником, що є критично важливим в умовах високої плинності кадрів та «дефіциту робочої сили», спричиненого мобілізацією [35].

Усвідомлюючи, що хронічний стрес, спричинений війною, безпосередньо впливає на продуктивність та безпеку праці, компанія впровадила проактивні програми психологічної підтримки. Ці заходи є «випереджальними індикаторами» у соціальній сфері, спрямованими на зниження ризику до його реалізації.

— Проект 1. «Антистрес хаб». У київському ТЦ "Епіцентр" було відкрито коворкінг «Незламний хаб», на базі якого запрацював «Антистрес хаб»[29]. Метою проекту є допомога людям впоратися з психологічним навантаженням війни. У хабі проводиться серія безкоштовних лекцій-практикумів для всіх бажаючих (не лише співробітників) на теми зниження стресу, стійкості, адаптації та комунікацій про війну з дітьми[29].

— Проект 2. «Швидка психологічна допомога». Розуміючи психологічне навантаження на персонал, що працює з клієнтами в умовах стресу, компанія запустила серію відео-уроків «Швидка психологічна допомога»[30]. У коротких роликах експерти-психологи надають поради, як впоратися з напругою, побудувати позитивну комунікацію з колегами та клієнтами, та знизити рівень конфліктності[30].

З точки зору соціально-економічного аналізу, ці проекти є інструментом управління ризиком людського фактора. Працівник, що перебуває у стані хронічного стресу чи гострої психологічної напруги, більш схильний до помилок, неуважності та конфліктів. У середовищі, насиченому безпековими ризиками (як-от ТЦ), така помилка може призвести до інциденту. Таким чином, «Антистрес хаб» — це не просто благодійність, це інвестиція у стабільність та безпеку операційних процесів через психологічну стабілізацію людського капіталу.

Найбільш показовим індикатором справжнього рівня соціальної відповідальності компанії є її реакція на трагедію, що вже сталася. Кейс удару по Харкову 25 травня 2024 року є трагічним, але найпотужнішим свідченням дієвості створеної системи.

Численні свідчення, підтверджені директором харківського ТЦ Олександром Луценком, вказують на те, що «деякі працівники загинули, бо виводили людей»[41]. Цей факт, при всій його трагічності, є найвищим доказом того, що інвестиції у навчання [29] та формування культури безпеки спрацювали на фундаментальному рівні. Персонал не піддався паніці, а діяв згідно з протоколами евакуації, ідентифікувавши себе з роллю «захисника» та рятуючи відвідувачів ціною власних життів. Це демонструє, що проактивні «випереджальні індикатори» (навчання) мали прямий, хоч і трагічний, вплив на реальні дії під час кризи.

У відповідь на трагедію, ТОВ «Епіцентр-К» негайно активувало протоколи соціального захисту, продемонструвавши виконання свого «соціального контракту» з персоналом. Компанія публічно оголосила про надання допомоги родинам загиблих співробітників. Ця допомога включає:

— виплату 1 мільйона гривень родині кожного загиблого співробітника.

— повне взяття на себе всіх витрат на поховання.

— надання довгострокової допомоги на кожну неповнолітню дитину, що залишилася у сім'ях загиблих[21].

Ці дії є критичним елементом соціально-економічної безпеки. Вони посилають чіткий сигнал всім іншим тисячам співробітників компанії: навіть у разі реалізації найгіршого сценарію, компанія виконає свої соціальні зобов'язання перед вашими родинами. Це зміцнює лояльність, знижує страх та є ключовим фактором утримання персоналу, який продовжує щодня виходити на роботу у потенційно небезпечних умовах.

Діяльність «Епіцентру» у сфері захисту має також значний зовнішній соціальний ефект, що виходить за межі захисту власного персоналу та клієнтів і відповідає принципам КСВ.

— Компанія є партнером проекту «Українці Разом», в рамках якого учасники бойових дій (УБД) отримують знижки на товари за спеціальною соціальною карткою [32]. Це пряма соціальна підтримка ветеранської спільноти.

— Як зазначалося, проведення «Епіцентр Сейфіті» майже 200 безкоштовних тренінгів з мінної небезпеки для населення є прямою інвестицією у безпеку громад, на території яких компанія веде діяльність.

— Створення суспільної цінності. Статус оператора протимінної діяльності переводить компанію з категорії «соціально відповідальний бізнес» до категорії «суб'єкт створення суспільної безпеки».

Для систематизації аналізу соціальної складової, зведемо дані у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 — Аналіз заходів соціального захисту та їх ефектів у ТОВ «Епіцентр-К»

Напрям	Цільова аудиторія	Програма / Захід	Соціально-економічний ефект
1	2	3	4
Проактивний (Психологічний)	Персонал, Клієнти, Громада	«Антистрес хаб» [51]	Зниження хронічного стресу, підвищення психологічної стійкості, покращення соціального клімату.
Проактивний (Психологічний)	Персонал	Відео-уроки «Швидка психологічна допомога» [52]	Зниження гострого стресу на робочому місці, підвищення продуктивності, зниження ризику конфліктів та помилок.
Проактивний (Навчання)	Персонал	Навчання 4000 співробітників (домедична допомога, ВНП) [29]	Підвищення "відчуття захищеності", реальна готовність до НС, зміцнення лояльності.

\

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Реактивний (Гарантії)	Сім'ї загиблих співробітників	Виплати 1 млн грн, покриття поховань, допомога дітям [43]	Фінансова стабілізація родин, демонстрація "соціального контракту" всьому персоналу, зміцнення довіри.
Реактивний (Дії)	Персонал	Героїчні дії персоналу під час евакуації в Харкові [49]	Результат: Підтвердження ефективності культури безпеки та навчань.
Зовнішній (КСВ)	Учасники бойових дій (УБД)	Програма знижок "Українці Разом" [54]	Матеріальна підтримка ветеранів, репутаційний капітал.
Зовнішній (Просвіта)	Населення (клієнти)	200 тренінгів з мінної безпеки	Створення суспільної цінності, підвищення загального рівня безпеки у громадах.

Джерело: розроблено автором на основі [51, 52, 29, 43, 49]

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі комплексний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр-К» у сфері захисту населення дозволяє зробити низку обґрунтованих висновків та повністю підтверджує теоретико-методологічну базу, розроблену у розділі 1.

1. Емпірична валідація теоретичної моделі. Практична діяльність ТОВ «Епіцентр-К» є яскравою ілюстрацією та повним підтвердженням теоретичної моделі «еволюції функції захисту».1 Аналіз продемонстрував чіткий, вимушений ескалацією загроз, перехід компанії через усі чотири етапи:

1. від «Комплаєнсу» (виконання базових норм КЦЗ);
2. через «Проактивну КСВ» (запровадження санітарних заходів під час пандемії;
3. до «Стратегічної безпеки» (створення інституту «ідентифікаторів

безпеки» та інвестиції в енергостійкість);

4. і, врешті-решт, до унікального етапу «Комерціалізації компетенцій» (отримання статусу оператора протимінної діяльності).

Це доводить, що в умовах гібридних загроз захист населення перестає бути для великого бізнесу тягарем, а перетворюється на інтегровану бізнес-функцію та стратегічну компетенцію.

Апробація методології Аналізу «витрати-користь», попри методологічні складнощі з оцінкою вартості життя, неспростовно довела економічну ефективність інвестицій у «випереджальні індикатори». Імітаційне моделювання ефективності «ідентифікатора безпеки» показало, що це важливо, де кожна інвестована гривня генерує в сотні разів більше відвернених соціально-економічних збитків.

Аналіз «відстаючих індикаторів» надав чітку економічну оцінку ціни реалізованого ризику. Сукупні матеріальні збитки компанії з 2022 року ($751,4 млн), колосальні екологічні збитки (понад 860 млн грн лише в одному кейсі) та, головне, трагічні людські втрати (19 загиблих у Харкові) демонструють, що «вартість провалу» системи захисту є екзистенційною.

Трагедія в Харкові наочно продемонструвала межі ефективності активних заходів захисту (навчання, протоколи) перед обличчям воєнних загроз з нульовим часом реагування (удар КАБ). Економічний аналіз у цьому випадку доводить, що єдиним доцільним заходом є уникнення ризику (повне закриття під час тривог), оскільки потенційний збиток є неприйнятно високим та не може бути знижений превентивними інвестиціями в активний захист.

Аналіз підтвердив, що соціальна підсистема є невід’ємною частиною СЕБ. «Відчуття захищеності» персоналу підтримується не лише фізичним захистом, але й проактивною психологічною підтримкою («Антистрес хаб») та реактивними соціальними гарантіями (виплати родинам загиблих). Героїчні дії персоналу в Харкові є трагічним, але потужним свідченням того, що інвестиції у корпоративну культуру безпеки та навчання дали реальний результат у критичний момент.

Узагальнюючи, ТОВ «Епіцентр-К» є унікальним прикладом "корпоратизації" функції захисту населення, де бізнес, керуючись логікою економічної стійкості, збереження людського капіталу та соціальної відповідальності, проактивно бере на себе квазі-державні функції, формуючи нову парадигму соціально-економічної безпеки суб’єкта господарювання в умовах екзистенційних загроз.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ЕПІЦЕНТР-К" ІЗ ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

3.1 Удосконалення механізмів фінансування та економічного стимулювання заходів захисту на підприємстві

В цілому, проведений вище аналіз підтвердив, що компанія здійснила безпрецедентну інституційну еволюцію, трансформувавши функцію захисту із пасивного «комплаєнсу» у проактивну стратегічну компетенцію. Створення ТОВ «Епіцентр Сейфіті», навчання тисяч співробітників, інвестиції в енергостійкість та отримання статусу оператора протимінної діяльності є яскравим свідченням цієї трансформації. Економічна доцільність інвестицій в активні заходи захисту ("випереджальні індикатори") була доведена шляхом імітаційного моделювання СВА, яке продемонструвало BCR (Benefit-Cost Ratio) значно вищий за одиницю.

Водночас аналіз виявив фундаментальну «прогалину захисту». Трагічні «відстаючі індикатори», зокрема прямі удари по торговельних центрах та, особливо, атака на них у Харкові 25 травня 2024 року, наочно продемонстрували межі ефективності існуючих активних заходів проти певних типів воєнних загроз (наприклад, ударів КАБ). Катастрофічна «вартість провалу», що включає не лише колосальні матеріальні ($751,4 млн) та екологічні (~860 млн грн) збитки, але й безповоротні людські втрати, вимагає не просто оптимізації існуючої системи, а її стратегічного доповнення.

Розроблені пропозиції базуватимуться на синтезі теоретичних моделей, емпіричних висновків та аналізі найкращих світових практик у сферах корпоративного управління, фінансового менеджменту та державно-приватного партнерства.

Ефективність заходів захисту населення, доведена у минулому розділі, вимагає значних та, що критично, постійних інвестицій. Як показав аналіз, ТОВ «Епіцентр-К» вже інвестувало значні кошти у пасивну стійкість та активний захист, наприклад створення «Епіцентр Сейфіті». Водночас колосальні збитки від воєнних дій (понад $751 млн) створюють безпрецедентний тиск на операційний прибуток та інвестиційні можливості компанії. Виникає фінансова дилема: потреба в інвестиціях у безпеку зростає пропорційно до загроз, тоді як фінансова база для цих інвестицій руйнується тими ж самими загрозами. Для виходу з цієї дилеми пропонується диверсифікувати джерела фінансування та змінити внутрішню парадигму бюджетування безпекових заходів.

Можна окреслити перший напрям в якості оптимізації фінансування інвестицій у пасивну стійкість через державні програми підтримки.

Інвестиції у пасивну стійкість, зокрема у проекти з енергонезалежності та відбудову зруйнованих об'єктів за новими стандартами безпеки, зокрема, паркінги подвійного призначення, є високоефективними. Вони не лише знижують операційні витрати, але й забезпечують функціонування критичних систем оповіщення, зв'язку та евакуації під час інфраструктурних атак. Проте, ці проекти є надзвичайно капіталомісткими

Пропонується змістити фокус фінансування цих проектів із власного капіталу (реінвестованого прибутку) на залучення пільгового боргового капіталу через цільові державні програми. Уряд України у 2024-2025 роках суттєво переорієнтував Державну програму «Доступні кредити 5-7-9%»[55]. Вона тепер має два пріоритетні напрямки, які повністю відповідають діяльності ТОВ «Епіцентр-К»: фінансування проектів з енергоефективності та енергозбереження; підтримка бізнесу, що працює в зонах високого воєнного ризику[56]. Підприємці в таких зонах можуть залучати інвестиційні кредити (у тому числі на відбудову за пільговими ставками, що можуть становити 1% річних на перші роки[56].

Активне залучення компанією цих інструментів, наприклад, для фінансування відбудови ТЦ в Чернігові вартістю 1 млрд грн, дозволить досягти

мультиплікативного економічного ефекту. Це не лише знизить вартість залучення капіталу на інфраструктурні проекти, але й, що більш важливо, вивільнить значний обсяг власного оборотного капіталу. Цей вивільнений капітал може бути реінвестований у заходи активного захисту, які не можуть бути профінансовані за рахунок банківських кредитів.

Другий напрям можна окреслити як впровадження новітніх інструментів управління фінансовими ризиками та страхування їх.

Аналіз у минулому розділі ідентифікував реалізовані збитки у $751,4 млн як некерований фінансовий ризик. З точки зору соціально-економічної безпеки, така ситуація, коли один інцидент може знищити 100% вартості активу, є неприйнятною. Донедавна ринок страхування воєнних ризиків для внутрішніх інвестицій в Україні був відсутній.

Проте, у 2024-2025 роках відбувається формування цього ринку, що відкриває нові можливості для ТОВ «Епіцентр-К». Пропонується створення у фінансовій структурі компанії спеціалізованої цільової групи або введення функції ризик-менеджера, відповідальної за структурування угод зі страхування воєнних ризиків. Ця діяльність має вестися за двома напрямками:

1. національний рівень. Активна співпраця з Експортно-кредитним агентством України. Законопроект №9015 [58] надає Експортно-кредитним агентству повноваження страхувати від воєнних ризиків не лише експорт, але й внутрішні інвестиції у створення об'єктів та інфраструктури, що є критично важливим для проектів відбудови компанії.

2. міжнародний рівень. Взаємодія з міжнародними фінансовими інституціями, такими як Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій та Корпорація з фінансування міжнародного розвитку США, які вже запустили пілотні програми страхування воєнних ризиків в Україні[59].

Економічний ефект від впровадження цього механізму є фундаментальним. Він полягає у трансформації некерованого екзистенційного ризику, тобто ймовірність повної втрати активу, у керований та прогнозований фінансовий ризик, що складають витрати на страхову премію. Це кардинально

підвищує фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та загальний рівень соціально-економічної безпеки підприємства.

Останній напрям удосконалення можна окреслити як трансформація внутрішнього економічного стимулювання: від «Центру витрат» до «Центру цінності».

Як було обґрунтовано, традиційний підхід до підрозділів безпеки як до «центрів витрат», бюджети яких підлягають мінімізації, є застарілим і суперечить концепції безпеки як інвестиції[60]. Аналіз показав, що ТОВ «Епіцентр Сейфіті» не є «центром витрат». Воно є «центром цінності» [61], оскільки його діяльність безпосередньо дозволяє компанії функціонувати, генерувати прибуток у ризикованих умовах та знижувати безповоротний збиток.

Більше того, унікальність «Епіцентр Сейфіті» полягає в тому, що, отримавши статус оператора протимінної діяльності, підрозділ де-факто став «центром прибутку» [62], здатним надавати комерційні послуги на зовнішньому ринку.

Пропонується формально закріпити цей статус у внутрішній фінансовій та управлінській структурі компанії. Бюджетування «Епіцентр Сейфіті» має бути переведене з залишкового принципу на бюджетування на основі керованих ризиків. Замість обґрунтування «X млн грн на утримання», менеджмент підрозділу має обґрунтовувати «інвестицію Y млн грн у 'випереджальні індикатори', що, згідно з доведеною моделлю корисних витрат, дозволяє управляти портфелем ризиків та запобігти відверненим збиткам». Такий підхід повністю змінює філософію управління, стимулює ефективність та робить інвестиції у безпеку прозорими та економічно обґрунтованими.

3.2 Напрямки посилення соціальної відповідальності та партнерства ТОВ «Епіцентр-К» у сфері захисту населення

Аналіз у минулому розділі продемонстрував, що ТОВ «Епіцентр-К» де-факто взяло на себе квазідержавні функції, ставши системним суб'єктом регіональної безпеки. Ця нова роль вимагає нової стратегії корпоративної соціальної відповідальності, яка б, з одного боку, формалізувала цей статус через інституційне партнерство, а з іншого — надала адекватну відповідь на «прогалину захисту», виявлену внаслідок трагедії у Харкові.

Запропоновано три напрями удосконалення корпоративної соціальної відповідільності:

– інституціоналізація державно-приватного партнерства у сфері цивільного захисту;

– розробка та впровадження нової політики КСВ, «Протокол уникнення ризику»;

– створення «Віртуального кола» корпоративної соціальної відповідальності через комерціалізацію компетенцій.

Інституціоналізація державно-приватного партнерства у сфері цивільного захисту.Компанія акумулювала унікальний ресурс: перевірену методологію навчання, зокрема досвід «Епіцентр Сейфіті», спеціалізований кадровий резерв який би встановлював 200 «ідентифікаторів», та стійку інфраструктуру, що може позиціонувати торгові центри, як «енергетичні хаби» та «Антистрес хаби». Наразі цей ресурс використовується переважно для внутрішніх потреб.

Пропонується капіталізувати цей ресурс шляхом створення на базі торговельних центрів ТОВ «Епіцентр-К» «Регіональних центрів компетенції з цивільного захисту та стійкості» у форматі державно-приватного партнерства. Міжнародна практика підтверджує високу ефективність цих моделей у реалізації інфраструктурних проектів та наданні суспільних послуг, включно з безпековими[63].

У рамках такої моделі:

– ТОВ «Епіцентр-К», як приватний партнер, надає готову інфраструктуру, тобто приміщення у ТЦ, енергонезалежність, зокрема сонячну енергетику, перевірені навчальні програми, методики «Епіцентр Сейфіті» та кадровий потенціал, навчених інструкторів.

– держава як публічний партнер в особі ДСНС та органів місцевого самоврядування забезпечує співфінансування, надає офіційну сертифікацію громадянам, що пройшли навчання, та інтегрує ці центри у муніципальні плани реагування на надзвичайні ситуації.

Соціально-економічний ефект такого партнерства є синергетичним. Соціальний ефект полягає у масштабуванні доведеної ефективності навчання з 4 тисяч співробітників на десятки тисяч громадян у громаді, що суттєво підвищує загальну стійкість населення. Економічний ефект для компанії полягає у розділенні витрат на утримання «Епіцентр Сейфіті», перетворюючи його з «центру витрат» на «центр прибутку» [60] через отримання державних контрактів на навчання та у здобутті колосального репутаційного капіталу.

Розробка та впровадження нової політики КСВ, «Протокол уникнення ризику». Це ключова рекомендація, що безпосередньо відповідає на найболючіший висновок минулого розділу. Аналіз витрат та безпеки трагедії в Харкові довів, що жодні активні заходи, навчання, та «ідентифікатори» не є економічно ефективними проти загроз з нульовим часом реакції, якими є КАБ, балістика. Продовження операційної діяльності під час таких загроз неминуче призводить до реалізації «вартості провалу», яка є екзистенційною.

Пропонується розробити та публічно впровадити нову, обов'язкову політику КСВ для торговельних центрів, що знаходяться у зонах високого воєнного ризику, зокрема прифронтові та прикордонні регіони. Ця політика — «Протокол уникнення ризику» — має передбачати:

1. повне припинення операційної діяльності торгових центрів під час оголошення тривоги, пов'язаної з балістичною загрозою або загрозою застосування КАБ;

2. обов'язкову та негайну евакуацію всього персоналу та всіх клієнтів у найближчі сертифіковані укриття, включно з підземними паркінгами подвійного призначення;

3. перебування в укриттях протягом усього часу дії відповідного типу загрози.

Обґрунтування цієї пропозиції є не лише соціально-етичним, але й, як буде доведено у наступному підрозділі 3.3, суто економічним. «Вартість уникнення», що виражається у втраченій вигоді від простою бізнесу, є прогнозованою, керованою та багаторазово меншою за «Вартість провалу».

Соціально, ця політика вирішує трагічний конфлікт, що виник у Харкові. Героїчні дії персоналу, який загинув, рятуючи відвідувачів, є свідченням найвищої відповідальності, але й системної помилки в протоколах. Співробітники не повинні опинятися перед вибором між виконанням інструкцій та власним життям. Новий протокол знімає цю дилему: обов'язок кожного — негайно покинути приміщення. Це єдиний спосіб реального зміцнення «соціального контракту» з персоналом та демонстрація того, що компанія цінує життя вище за короткостроковий операційний прибуток.

Щодо створення «Віртуального кола» соціальної відповідільності через комерціалізацію компетенцій. Наразі соціальні проекти компанії, наприклад, «Антистрес хаб» або безкоштовні тренінги з мінної безпеки для населення фінансуються із загального прибутку від ритейлу, конкуруючи за ресурси з іншими напрямками.

Пропонується створити самодостатню екосистему фінансування корпоратичної соціальної відповідальності, замкнувши «віртуальне коло». Механізм полягає у тому, щоб частина прибутку, отриманого від комерційної діяльності ТОВ «Епіцентр Сейфіті», як сертифікованого оператора протимінної діяльності, цільовим чином реінвестувалася у фінансування та масштабування соціальних проектів компанії, зокрема безкоштовні тренінги, психологічна підтримка.

Такий підхід підвищує стійкість соціальних ініціатив, роблячи їх незалежними від коливань ринку ритейлу. Це реалізує найвищий етап еволюції функції захисту, описаний у першому розділі— перехід від КСВ до «Створення спільної цінності», де бізнес-модель та суспільна користь є нерозривно пов'язаними.

3.3 Економічне обґрунтування та прогноз результатів впровадження запропонованих заходів

Даний підрозділ надає кількісну оцінку та прогнозний аналіз економічної доцільності ключових пропозицій, висунутих у підрозділі 3.1 та 3.2. Для обґрунтування використовуються методології інвестиційного аналізу та аналізу «витрати-користь», теоретичні засади яких були закладені у підрозділі 1.1. Розрахунки базуються на реальних даних компанії та обґрунтованих прогнозних припущеннях.

Перший прогноз пов’язаний з ефективністю залучення пільгового фінансування (Програма «5-7-9%»).

Для обґрунтування пропозиції з підрозділу 3.1 щодо залучення пільгових кредитів, проведемо порівняльний розрахунок фінансових витрат на реалізацію інвестиційного проекту, наприклад, частини проекту відбудови ТЦ або масштабування власної енергонезалежної мережі, за ринковими умовами та за умовами програми «Доступні кредити «5-7-9%»»[56].

У Таблиці 3.1 представлено прогнозний розрахунок економії фінансових витрат.

Як демонструють розрахунки, впровадження пропозиції 3.1, використання пільгової програми «5-7-9%», лише по одному інвестиційному проекту на суму 300 млн грн генерує пряму економію на відсоткових платежах у розмірі 133 млн грн. Чиста приведена вартість цієї економії становить майже

90 млн грн. Це є прямим, кількісно вимірюваним економічним ефектом, який вивільняє капітал для інвестування в активні заходи захисту.

Таблиця 3.1 — Прогнозний розрахунок економії фінансових витрат при використанні пільгового кредитування. Програма «5-7-9%»

Показник	Сценарій А: Ринкові умови	Сценарій Б: Програма «5-7-9%»
Сума інвестиційної позики	300 000 000 грн	300 000 000 грн
Термін кредитування	5 років	5 років
Відсоткова ставка (річна)	18% (комерційна)	5% (пільгова)
Метод погашення	Ануїтет	Ануїтет
Щорічний платіж (тіло + %)	~95 912 600 грн	~69 313 800 грн
Загальна сума виплат за 5 років	479 563 000 грн	346 569 000 грн
Загальна сума сплачених відсотків	179 563 000 грн	46 569 000 грн
Пряма економія на відсотках	-	133 000 000 грн
Чиста приведена вартість економії (при ставці дисконтування 15%)	-	~89 500 000 грн

Джерело: розроблено автором.

Наступний прогноз пов’язаний з економічним обґрунтування «Протоколу уникнення ризику».

Це ключове обґрунтування, що доводить економічну доцільність найважливішої пропозиції 3.2 – обов'язкового закриття ТЦ у зонах високого ризику під час тривог. Аналіз базується на порівнянні двох величин: вартість уникнення ризику (втрачена вигода від простою), яка є гарантованою, але керованою; та очікувана вартість провалу, яка є ймовірнісною, але катастрофічною.

Таблиця 3.2 — Порівняльний аналіз CBA: «Вартість уникнення» та «Очікувана вартість провалу» для одного ТЦ у зоні високого ризику

Компонент розрахунку	Показники та припущення	Розрахункова вартість (1 рік)
A. Вартість уникнення (COA)		~164 250 000 грн
	Середня кількість тривог (КАБ/балістика) на день	3
	Середня тривалість тривоги	1,5 години
	Втрачений операційний прибуток (прогноз)	100 000 грн/год
	Розрахунок (COA)	(3 * 1,5 * 100 000) * 365 днів
B. Вартість провалу (COF)		~3 108 000 000 грн
	1. Екологічні збитки (кейс Харкова)	860 000 000 грн
	2. Людські втрати (VSL, кейс Харкова)	
	Загиблі (19 осіб * 60 млн грн VSL)	1 140 000 000 грн
	Поранені (54 особи * 2 млн VSLY)	108 000 000 грн
	3. Втрата активу (ТЦ) (прогноз)	1 000 000 000 грн
C. Аналіз точки беззбитковості		
	Рівняння	ECOF > COA
		P(i) * COF > COA
		P(i) * 3 108 000 000 > 164 250 000
	Поріг ймовірності P(i)	P(i) > 0.0528

Джерело: розроблено автором

Інтерпретація Таблиці 3.2. Розрахунок показує, що гарантовані збитки від впровадження «Протоколу уникнення ризику» (COA) складають ~164 млн грн на рік для одного торгового центру. Катастрофічні збитки від одного «провалу» (COF) оцінюються в понад 3,1 млрд грн.

Ключовий висновок випливає з аналізу точки беззбиткової. Очікувана вартість пробалу (ECOF), яка розраховується як добуток ймовірності влучання

P(i) на COF, перевищує вартість уникнення (COA) за умови, що річна ймовірність прямого влучання у ТЦ (P(i)) є вищою за 5,28%. Це означає, що при ймовірності влучання більш ніж 5,28% на рік, очікувані збитки від пробалу суттєво перевищують витрати на профілактичні заходи.

Враховуючи, що станом на 2024–2025 рр. було знищено вже сім торгових центрів компанії, припущення, що річна ймовірність влучання у ТЦ, який знаходиться у зоні високого ризику, є нижчою за 5,28%, виглядає надзвичайно оптимістичним та економічно невправданим. Таким чином, аналіз «витрат та цінностей» СВА несперечно доводить, що «Протокол уникнення ризику» є не лише етично необхідним, але й єдино економічно раціональним рішенням.

Останній прогноз стосується синергетичного ефекту від державної програми підтримки «Регіональний центр компетенції».

Для оцінки пропозиції 3.2 щодо створення державної програми підтримки, у табл. 3.3 представлено прогноз соціально-економічних ефектів для всіх ключових стейкхолдерів.

Прогноз демонструє чіткий синергетичний ефект «Win-Win-Win», де кожен учасник державної програми підтримки отримує прямі економічні та соціальні вигоди. Для ТОВ «Епіцентр-К» це шлях до оптимізації витрат та легітимізації своєї нової ролі, що повністю відповідає цілям підвищення соціально-економічної ефективності.

Таблиця 3.3 — Прогнозна оцінка соціально-економічних ефектів від створення державної програми підтримки «Регіональний центр компетенції» на 1 регіон, 1 рік

Стейкхолдер	Економічні ефекти (прогноз)	Соціальні ефекти (прогноз)
ТОВ «Епіцентр-К» (Приватний партнер)	Зниження операційних витрат на «Епіцентр Сейфіті» (частка ДСНС/міста): -40% Новий дохід (контракти на навчання від ДПП): +10 млн грн Зростання «Goodwill» та лояльності клієнтів (непрямий ефект на продажі): +1-2%	Підвищення репутаційного капіталу Зміцнення «соціального контракту» з громадою Підвищення безпеки власних об'єктів (через безпеку громади)
Держава / Громада (Публічний партнер)	Економія бюджетних коштів на створення власного центру (використання готової інфраструктури 1): -80% Ефективніше використання бюджету (досвід «Сейфіті» проти створення «з нуля»)	Виконання державної функції захисту населення Децентралізація компетенцій ЦЗ Підвищення довіри до влади
Населення (Кінцевий бенефіціар)	Відсутність прямих витрат на навчання (фінансується ДПП)	Кількість навчених громадян: 10 000 осіб/рік Прогнозне зниження побутового травматизму (ВНП): -15% Підвищення індексу «сприйняття безпеки»: +25%

Джерело: розроблено автором.

Висновки до розділу 3

Запропоновані у третьому розділі заходи є комплексною та системною відповіддю на виклики та прогалини, ідентифіковані під час аналізу у другому розділі. Вони розроблені у трьох взаємопов'язаних напрямках:

1. Фінансовий. Запропоновані механізми, зокрема пільгове кредитування «5-7-9%», страхування воєнних ризиків та переформатування «Епіцентр Сейфіті» у «центр цінності» дозволяють забезпечити фінансову стійкість для високовитратних заходів захисту. Економічне обґрунтування довело пряму фінансову економію у десятки мільйонів гривень від впровадження лише одного інструменту.
2. Соціально-політичний. Розроблено два стратегічні вектори. По-перше, «Протокол уникнення ризику», який є прямою та єдиною адекватною відповіддю на «прогалину захисту», виявлену в Харкові. По-друге, інституціоналізація ролі компанії через державної програми підтримки та створення самофінансованої моделі культури соціальної відповідальності.
3. Економіко-аналітичний. Надано неспростовне економічне обґрунтування, яке доводить, що «Протокол уникнення ризику» є не актом паніки чи втрати прибутку, а єдиним економічно раціональним рішенням в умовах, коли «вартість провалу» є екзистенційною, а ймовірність її реалізації є вищою за 5,3%.

Впровадження запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «Епіцентр-К» не лише оптимізувати витрати та підвищити стійкість, але й зробити фінальний стратегічний крок, завершуючи свою трансформацію з комерційного ритейлера в системного суб'єкта національної соціально-економічної безпеки, що було теоретично обґрунтовано як вимога часу у розділ 1.

ВИСНОВКИ

Проведене комплексне дослідження теоретичних основ, практичного аналізу та розроблення рекомендацій щодо соціально-економічної оцінки діяльності із захисту населення дозволяє сформулювати висновки, які інтегрують основні здобутки кожного розділу роботи в єдину концептуальну модель.

Перший розділ дипломної роботи продемонстрував фундаментальну трансформацію парадигми захисту населення в сучасних умовах. Класична модель, що розглядала цивільний захист як виключно державну функцію та розташовувала всю відповідальність на органах влади та спеціалізованих установах, виявилася непрацездатною при реагуванні на комплекс багатофакторних загроз, які постають перед суспільством та бізнесом. Велике комерційне підприємство, особливо мережевий ритейлер, що є місцем масового скупчення цивільного населення, активно перебирає на себе функції захисту, переходячи від пасивного виконання державних приписів до проактивного створення власних комплексних систем безпеки. Ця трансформація не є результатом альтруїзму чи надмірної соціальної свідомості, а об'єктивна необхідність, обумовлена розумінням прямої залежності між безпекою персоналу та клієнтів, економічною стійкістю компанії та безперервністю її бізнес-процесів.

Встановлено, що захист населення на рівні суб'єктів господарювання органічно інтегрується у модель соціально-економічної безпеки підприємства як синергетична єдність економічної та соціальної підсистем. Цей зв'язок є двосторонній та каузальний: з одного боку, для проведення ефективної соціальної політики та забезпечення безпеки персоналу підприємству необхідно досягнути достатнього рівня економічної стійкості; з іншого боку, саме ефективність використання людського капіталу, продуктивність та мотивованість персоналу безпосередньо залежать від того, наскільки

працівники відчувають себе захищеними та безпечними. Нездатність підприємства забезпечити базовий рівень захисту і психологічної безпеки призводить не лише до безпосередніх збитків від реалізації ризиків, але й до руйнування людського капіталу, масової втрати кваліфікованих кадрів, падіння продуктивності та стрімкого руйнування економічної безпеки. Обернено, ефективні інвестиції у захист населення та забезпечення безпеки сприяють збереженню персоналу, підвищенню мотивації та продуктивності праці.

Розроблена у першому розділі адекватна методологія оцінки ефективності заходів із захисту населення базується на гібридному підході, який поєднує кілька комплементарних методологічних інструментів. Ризик-орієнтований підхід служить фундаментом для ідентифікації та кількісної оцінки загроз. Економічний аналіз «витрати-користь» та «витрати-ефективність» надає інструментарій для обґрунтування доцільності інвестицій та розрахунку відвернених збитків. Проте, центральною методологічною проблемою такого аналізу у сфері безпеки залишається складність монетизації «користі», що переважно виражається у формі відвернених людських втрат та їхніх соціально-економічних наслідків. Збалансована система показників, розроблена у першому розділі, інтегрує як традиційні відстаючі індикатори (результати реагування на вже реалізовані ризики), так і випереджальні індикатори (спроможність та готовність системи запобігти інцидентам у майбутньому), а також економічні та соціальні показники. Таким чином, теоретична база, сформована у першому розділі, та запропонована система показників є науковим інструментарієм, який дозволяє перейти від теоретичного обґрунтування до практичного аналізу.

Другий розділ роботи верифікував теоретичні положення на прикладі ТОВ «Епіцентр-К», яке протягом 2019-2025 років стикалося з еволюцією загроз від техногенних та біологічних (пожежа в Первомайську 2021 року, пандемія COVID-19) до комплексних воєнних та інфраструктурних загроз (мінна небезпека, ракетні удари, удари керованими авіабомбами). Компанія демонструє чотирирівневу еволюцію функції захисту, яка трансформувалася від першого

етапу «Комплаєнсу» (виконання нормативних вимог Кодексу цивільного захисту) до другого етапу «Проактивної корпоративної соціальної відповідальності» (добровільні інвестиції у безпеку персоналу та клієнтів під час пандемії), далі до третього етапу «Стратегічної безпеки та стійкості» (інтеграція захисту у бізнес-модель та забезпечення безперервності функціонування через створення ТОВ «Епіцентр Сейфіті» та інвестиції в енергетичну автономність), і нарешті до четвертого етапу «Комерціалізації компетенцій» (перетворення накопичених знань у самостійний бізнес-напрям через отримання статусу оператора протимінної діяльності). Остання трансформація є унікальним прикладом того, як інвестиції у внутрішню безпеку та захист власного персоналу та клієнтів можуть генерувати зовнішню суспільну цінність.

Економічна оцінка ефективності випереджальних індикаторів, проведена з використанням методології аналізу «витрати-користь» та методу трансферу вигід для розрахунку вартості статистичного життя в українському контексті, показує вражаючі результати. Навіть при консервативних припущеннях щодо вартості відверненого людського життя та скорочення часу евакуації, Benefit-Cost Ratio для інвестицій у навчання персоналу та створення професійних груп «ідентифікаторів безпеки» значно перевищує одиницю. У проведеному моделюванні BCR дорівнює 170, що означає, що на кожну гривню, інвестовану у такі заходи, компанія повертає 170 гривень у формі відвернених соціально-економічних збитків. Це доводить економічну доцільність та раціональність таких інвестицій незалежно від моральних та соціальних аргументів, виробляючи науково-обґрунтовану відповідь на критичне питання: чому велика приватна компанія повинна інвестувати у захист населення?

Водночас, аналіз трагедії 25 травня 2024 року в Харкові, коли удари керованими авіабомбами забрали 19 людських життів та завдали збитків понад 50 мільйонів доларів, дав суворий та незупинний урок щодо меж ефективності активних заходів захисту. Цей випадок демонструє, що жодні активні заходи захисту, жодне навчання персоналу та жодна кількість професійно

підготовлених «ідентифікаторів» не є економічно та фізично ефективними проти певного класу загроз, а саме загроз з нульовим або від'ємним часом реакції, якими є удари з повітря на малих висотах. У такій ситуації єдиним економічно обґрунтованим та етично допустимим рішенням є уникнення ризику через повне припинення операційної діяльності та обов'язкову евакуацію персоналу та клієнтів в укриття на весь час дії відповідної загрози. «Вартість провалу», що включає 19 людських життів та понад 50 мільйонів доларів матеріальних та екологічних збитків, є неприйнятно високою та економічно невиправданою порівняно з будь-якими втратами від припинення бізнесу.

Соціальна складова діяльності ТОВ «Епіцентр-К» у сфері захисту населення відіграє не менш важливу роль, ніж економічні та інституційні заходи. Аналіз показав, що в умовах екзистенційних загроз війни «відчуття захищеності» персоналу стає ключовим нефінансовим мотиватором та фундаментальним фактором збереження людського капіталу. Компанія здійснила значні інвестиції у навчання 4000 співробітників правилам безпеки та домедичній допомозі, що мало подвійний ефект: підвищення реальної безпеки та отримання потужного сигналу персоналу про те, що компанія цінує їхнє життя. Крім того, компанія впровадила проактивні програми психологічної підтримки, включно з «Антистрес хабом» та «Швидкою психологічною допомогою». З точки зору соціально-економічного аналізу, це є не просто благодійністю, а інвестицією у стабільність та безпеку операційних процесів через психологічну стабілізацію людського капіталу. Найбільш потужним свідченням справжнього впливу таких інвестицій є той факт, що персонал, навчений та мотивований, під час трагедії у Харкові діяв згідно з протоколами евакуації, не піддавшись паніці, і рятував життя відвідувачів. Цей факт, при всій його трагічності, демонструє, що проактивні випереджальні індикатори справляють прямий вплив на реальні дії під час кризи.

Третій розділ роботи пропонує комплексну стратегію удосконалення соціально-економічної ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр-К» у сфері

захисту населення, яка будується на трьох взаємопов'язаних напрямах. По-перше, центральним висновком є необхідність переглядання розуміння підрозділів безпеки як «центрів витрат», на які мають нараховуватися залишкові бюджети, на розуміння їх як «центрів цінності» або навіть «центрів прибутку». Це вимагає кардинальних змін у системі бюджетування: замість залишкового фінансування, бюджети безпеки мають обґрунтовуватися на основі управління портфелем ризиків та розрахунку відвернених збитків за допомогою методології СВА. Така трансформація не лише підвищить ефективність витрат на безпеку, але й надасть менеджменту безпеки статус стратегічної функції у керуванні компанією. Для ТОВ «Епіцентр-К» особливе значення має дозвіл на комерціалізацію компетенцій ТОВ «Епіцентр Сейфіті» та розширення діяльності з надання послуг протимінної діяльності.

По-друге, пропонується інституціоналізація державно-приватного партнерства у сфері цивільного захисту через створення на базі торговельних центрів ТОВ «Епіцентр-К» «Регіональних центрів компетенції з цивільного захисту та стійкості». Ця модель дозволила б масштабувати апробовані методики навчання персоналу та населення з мінної безпеки та домедичної допомоги на десятки тисяч громадян у громадах, водночас розділяючи витрати на утримання ТОВ «Епіцентр Сейфіті» між приватним партнером та публічним партнером у вигляді держави та органів місцевого самоврядування. Крім того, запропоновано розроблення та впровадження «Протоколу уникнення ризику» для торговельних центрів, що знаходяться у зонах високого воєнного ризику. Цей протокол передбачає обов'язкове припинення операційної діяльності та евакуацію всього персоналу та клієнтів у сертифіковані укриття під час оголошення балістичної тривоги. Хоча це рішення передбачає операційні втрати від простоїв, економічна раціональність такого підходу є очевидною та науково обґрунтованою.

По-третє, моделювання показує, що впровадження запропонованих заходів матиме позитивний економічний та соціальний ефект як у короткостроковій перспективі через зниження ймовірності інцидентів,

покращення мотивації персоналу та укріплення репутаційного капіталу компанії, так і у довгостроковій перспективі через укріплення людського капіталу, забезпечення безперервності бізнесу та створення нових напрямків доходу через комерціалізацію компетенцій безпеки. Економічна ефективність державно-приватного партнерства оцінюється високо: розділення витрат знижує бюджетне навантаження на приватного партнера на 30-50 відсотків залежно від структури угоди, одночасно держава отримує масштабовану послугу з вищим якісним рівнем.

Проведене комплексне дослідження демонструє, що заходи із захисту населення на рівні суб'єктів господарювання, інтегровані у модель соціально-економічної безпеки компанії, є не лише соціально необхідними та морально справедливими, але й економічно раціональними інвестиціями. Розроблена методологія, що базується на гібридному поєднанні ризик-орієнтованого підходу, аналізу «витрати-користь» та системи збалансованих показників, дозволяє науково обґрунтувати такі інвестиції та навести їх у прямий зв'язок з підвищенням економічної стійкості компанії та суспільної безпеки загалом. Приклад ТОВ «Епіцентр-К» свідчить про те, що в умовах еволюціонуючих та багатофакторних загроз дійсно конкурентоспроможні та соціально відповідальні компанії не можуть розглядати захист населення як формальний обов'язок чи факультативну функцію, а мусять інтегрувати його у стратегічне планування, організаційну культуру та систему управління ризиками на всіх рівнях прийняття рішень.

Дослідження також виявило критичні межі економічної раціональності окремих активних заходів захисту. Існують класи загроз, проти яких жодні превентивні заходи не можуть забезпечити адекватний захист, оскільки час реакції системи є більшим за час реалізації загрози. У таких випадках єдиним економічно та етично обґрунтованим рішенням є уникнення ризику через припинення операційної діяльності. Цей висновок змусить компанії переглянути баланс між безпекою та прибутковістю та визначити межі

прийнятного ризику, враховуючи конкретні геопроцесуальні умови функціонування кожного об'єкта.

Рекомендації, викладені у третьому розділі роботи, спрямовані на подальшу еволюцію функції захисту населення, перетворюючи накопичені компетенції з внутрішнього управління ризиками та безпеки на інструмент створення суспільної цінності через державно-приватне партнерство та комерціалізацію послуг. Таким чином, дипломна робота не лише обґрунтовує фундаментальну необхідність інвестицій у захист населення на рівні суб'єктів господарювання, але й пропонує конкретні механізми для їхньої оптимізації, масштабування та інтеграції у державну систему безпеки.

Перспективи подальших досліджень виявляють значний потенціал розвитку цієї проблематики. Перш за все, необхідна розробка офіційної державної методики розрахунку вартості статистичного життя для України на основі емпіричних досліджень з врахуванням поточної економічної ситуації та специфіки українського контексту. По-друге, актуальним є проведення порівняльного аналізу практик інших великих торговельних мереж та виробничих підприємств у галузі захисту населення для виявлення найкращих практик та можливостей масштабування. По-третє, потребує розробки питання про включення витрат на вторинну профілактику та психологічну підтримку до складу виробничої собівартості та їхнього віддзеркалення у звітності компаній. По-четверте, дослідження впливу ефективності систем безпеки на вартість бізнесу, привабливість для інвесторів та кредиторів може відкрити новий вимір розуміння економічної раціональності захисту населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічна стійкість під час війни. Міжнародна організація з міграції (IOM): аналітичний звіт. 2025. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1861/files/documents/2025-01/economic-resilience-in-wartime_ukr-1.pdf (дата звернення: 30.11.2025).
2. Буняк Н. М. Соціальна безпека людини: сутність та шляхи забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1242/1197/
3. Профілактичні заходи в ТЦ мереж «Епіцентр» та «Нова лінія», доступ отримано листопада 8, 2025, https://epicentrk.ua/ua/news/profilaktychni-zakhody.html
4. Після прильотів по ТЦ. У кожному Епіцентрі тепер є особливий співробітник — що він робить і чому навчили штат — фото, доступ отримано листопада 8, 2025, https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/epicentr-zaprovadzhuye-noviy-standart-bezpeki-v-umovah-viyni-50461015.html
5. «Епіцентр» запроваджує новий стандарт безпеки в умовах війни — All Retail, доступ отримано листопада 8, 2025, https://allretail.ua/news/79695-epicentr-zaprovadzhuye-noviy-standart-bezpeki-v-umovah-viyni
6. Скляр Н. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах війни. *Business Inform*. 2022. № 6. С. 94–100. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-6_0-pages-94_100.pdf
7. Безпека праці та промислова санітарія - Соціально-економічні ..., доступ отримано листопада 8, 2025, https://cpo.stu.cn.ua/Oksana/posibnik/50.html
8. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СУЧАСНІЙ ДЕРЖАВІ: МОРАЛЬН, доступ отримано листопада 8, 2025, https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6_2020/5.pdf
9. Сталий розвиток - Вікіпедія, доступ отримано листопада 8, 2025, https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0

%B9_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA

10. Пустовіт Б. О., Шандар А. М. Соціальний розвиток в Україні в контексті активізації діяльності соціального бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 60–66. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-60-66

11. Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Т. 44, № 47. С. 319–330. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1822/1758/ (дата звернення: 30.11.2025).

12. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Організація системи управління ризиками на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень : збірник наукових праць*. 2015. Вип. 3 (58). С. 221–227. ISSN 2313-4569. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.3(58).2015.221-227

13. Benefit-Cost Analysis | FEMA.gov, доступ отримано листопада 8, 2025, https://www.fema.gov/grants/tools/benefit-cost-analysis

14. Cost-benefit Analysis of Natural Disaster Risk Management in Developing Countries - IIASA PURE, доступ отримано листопада 8, 2025, https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/7320/1/Cost-B-A.pdf

15. Cost-Benefit Analysis for Optimization of Risk Protection Under Budget Constraints, доступ отримано листопада 8, 2025, https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25676128/

16. Cost–benefit analysis of coastal flood defence measures in the North Adriatic Sea - NHESS, доступ отримано листопада 8, 2025, https://nhess.copernicus.org/articles/22/265/

17. Аналіз методів визначення та оцінки соціально-економічної ..., доступ отримано листопада 8, 2025, https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/377/328

18. Improving Damage assessments to Enhance cost-benefit Analyses (IDEA), доступ отримано листопада 8, 2025, https://civil-protection-humanitarian-

aid.ec.europa.eu/funding-evaluations/financing-civil-protection/prevention-and-preparedness-projects-civil-protection/overview-past-track-i-and-track-ii-projects/improving-damage-assessments-enhance-cost-benefit-analyses-idea_en

19. МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИ - репозитарій НТУ «ХПІ, доступ отримано листопада 8, 2025, https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/10f6b325-6010-4e44-9d3f-4ac8c64ba32b/download

20. Кузьменко О.О., Горбенко В.В., Мезенцева І.О. Методи дослідження виробничого травматизму : методичні вказівки до практичного заняття № 8 з курсу «Розслідування, облік та аналіз нещасних випадків, професійних захворювань та аварій». Харків : НТУ «ХПІ», 2023. 12 с. Спеціальність 263 «Цивільна безпека», освітня програма «Охорона праці». URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/1ac0a9d1-0355-4e5e-b547-6099e08065f2/download (дата звернення: 30.11.2025).

21. Коленда Н.В. Поняття соціально-економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2015. Т. 1, № 1. С. 113–120. ISSN 2524-0072. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2015-1-113 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/113.pdf (дата звернення: 30.11.2025).

22. ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОХОРОНУ ПРАЦІ: СОЦІАЛЬНА НЕОБХІДНІСТЬ І ЕКОН, доступ отримано листопада 8, 2025, https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/12369/1/%D0%93%D1%80%D1%96%D1%88%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.%D0%90.%2C%20%D0%9A%D0%B0%D1%80%D1%8E%D0%BA%20%D0%92.%D0%86.%20%D0%A1.255-263.pdf

23. Никифорак В. А., Тодорюк С. І., Антохова І. М. Удосконалення нормативно-правового забезпечення України у сфері соціального підприємництва: досвід країн ЄС. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 4. С. 5–10. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.4.5

24. Втрати Епіцентр внаслідок військової агресії перевищили $1 млрд, доступ отримано листопада 8, 2025, https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/vtrati-epicentru-vnaslidok-vijskovoi-agresii/

25. Оцінка збитків ГК "Епіцентр" внаслідок військової агресії ..., доступ отримано листопада 8, 2025, https://interfax.com.ua/news/economic/1056241.html

26. Цивільний захист на підприємстві — документація, організація ..., доступ отримано листопада 8, 2025, https://profiteh.ua/tsyvilnyi-zakhyst-na-pidpryiemstvi/

27. Профілактичні заходи в ТЦ мереж «Епіцентр» та «Нова лінія ..., доступ отримано листопада 8, 2025, https://epicentrk.ua/ua/news/profilaktychni-zakhody.html

28. Екологи підрахували збитки від знищення ворогом Епіцентру в ..., доступ отримано листопада 8, 2025, https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/ekologi-pidrahuvali-zbitki-vid-znishchennya-vorogom-epicentru-v-harkovi-50430183.html

29. Епіцентр запроваджує новий стандарт безпеки в умовах війни / NV, доступ отримано листопада 8, 2025, https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/epicentr-zaprovadzhuye-noviy-standart-bezpeki-v-umah-viyni-50461015.html

30. Причиною пожежі в "Епіцентрі" у Первомайську став підпал, є двоє постраждалих - джерело. Читайте на UKR.NET, доступ отримано листопада 8, 2025, https://www.ukr.net/news/details/main/83211169.html

31. Пожежа в ТЦ «Епіцентр» у Первомайську — умисний підпал, доступ отримано листопада 8, 2025, https://epicentrk.ua/ua/news/pozhezha-v-epitsentri-v-pervomaysku.html

32. У Первомайську згорів Епіцентр: 2 лютого 2021 року. Матеріал оновлюється - Гард.City, доступ отримано листопада 8, 2025, https://thegard.city/articles/125634/gorit-epicentr

33. Під час пожежі в Епіцентрі в Первомайську постраждали двоє осіб — ЗМІ, доступ отримано листопада 8, 2025, https://nv.ua/ukr/ukraine/events/epicentr-gorit-postrazhdali-dvi-lyudini-novini-ukrajini-50139197.html

34. Двоє відвідувачів підпалили гіпермаркет «Епіцентр» у Первомайську - Zaxid.net, доступ отримано листопада 8, 2025, https://zaxid.net/pozhezha_v_epitsentri_pervomaysk_prichina_video_foto_n1513841

35. В «Епіцентрі» анонсували відкриття відновленого ТЦ в Чернігові – що відомо - MC.today, доступ отримано листопада 8, 2025, https://mc.today/uk/v-epitsentri-anonsuvali-vidkrittya-vidnovlenogo-tts-v-chernigovi-shho-vidomo/

36. Інвестор №1: Епіцентр направляє мільярди на ..., доступ отримано листопада 8, 2025, https://epravda.com.ua/publications/2024/04/30/712958/

37. "Епіцентр" має намір залучити інвестиції у спорудження до кінця 2025 р. СЕС потужністю 75 МВт - Інтерфакс-Україна, доступ отримано листопада 8, 2025, https://interfax.com.ua/news/investments/1015156.html

38. Ідея на десятки мільйонів євро. Епіцентр шукає інвестиції для масштабного енергетичного проєкту - UKR.NET, доступ отримано листопада 8, 2025, https://www.ukr.net/news/details/economics/106894195.html

39. «Епіцентр» оцінив збитки від війни у понад $1 млрд | UA.NEWS, доступ отримано листопада 8, 2025, https://ua.news/ua/money/epitsentr-otsiniv-zbitki-vid-viini-u-ponad-1-mlrd

40. Удари по Харкову 25 травня 2024 року - Вікіпедія, доступ отримано листопада 8, 2025, https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B8_%D0%BF%D0%BE_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%83_25_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%8F_2024_%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83

41. Пошукові роботи на місці удару по «Епіцентру» в Харкові завершили – МВС, доступ отримано листопада 8, 2025, https://www.radiosvoboda.org/a/news-kharkiv-epitsentr-poshukovi-roboty/32970987.html

42. У Харкові зросло число загиблих унаслідок удару по «Епіцентру» – в лікарні помер чоловік - Радіо Свобода, доступ отримано листопада 8, 2025,

https://www.radiosvoboda.org/a/news-harkiv-epicentr-zroslo-chyslo-zahyblyh/32970120.html

43. В «Епіцентрі» у Харкові завершились пошукові роботи, ідентифіковано всіх 19 загиблих, доступ отримано листопада 8, 2025, https://forbes.ua/news/v-epitsentri-u-kharkovi-zavershilis-poshukovi-roboti-identifikovano-vsikh-19-zagiblikh-29052024-21451

44. Value of Statistical Life [Електронний ресурс] : guidance note / Office of Impact Analysis. — Canberra : Department of the Prime Minister and Cabinet, Australian Government, 2024. — Режим доступу: https://oia.pmc.gov.au/resources/guidance-assessing-impacts/value-statistical-life. — Дата звернення: 06.12.2025.

45. The Costs to Health and the Environment from Industrial Air Pollution in Europe – 2024 Update [Електронний ресурс] : briefing / European Environment Agency. — Copenhagen : EEA, 2024. — Режим доступу: https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/the-costs-to-health-and-the-environment-from-industrial-air-pollution-in-europe-2024-update. — Дата звернення: 06.12.2025.

46. Publication: The Value of a Statistical Life in the Context of Road Safety: A New Value Transfer Approach, доступ отримано листопада 8, 2025, https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/dee667af-46aa-44a8-a786-2184f2be0c48

47. Departmental Guidance on Valuation of a Statistical Life in Economic Analysis: policy guidance / U.S. Department of Transportation. — Washington, DC : Office of the Secretary of Transportation, 2024. — Режим доступу: https://www.transportation.gov/office-policy/transportation-policy/revised-departmental-guidance-on-valuation-of-a-statistical-life-in-economic-analysis. — Дата звернення: 06.12.2025.

48. Kearsley A. HHS Standard Values for Regulatory Analysis, 2024: data point / A. Kearsley ; Office of the Assistant Secretary for Planning and Evaluation. — Washington, DC : U.S. Department of Health and Human Services, 2024. — Режим

доступу: https://aspe.hhs.gov/reports/standard-ria-values. — Дата звернення: 06.12.2025.

49. Удар по Епіцентру у Харкові: деякі співробітники загинули, виводячи відвідувачів — директор гіпермаркету, доступ отримано листопада 8, 2025, https://nv.ua/ukr/ukraine/events/harkiv-deyaki-spivrobitniki-epicentru-zaginuli-vivodyachi-vidviduvachiv-z-yavilisya-detali-50421992.html

50. Українська Рада Торгових Центрів Заплановані на 2024 рік відкриття ТРЦ переносять. Скільки нових об'єктів очікувати у 2025-му?, доступ отримано листопада 8, 2025, https://www.ucsc.org.ua/zaplanovani-na-2024-rik-vidkryttya-trcz-perenosyat-skilky-novyh-obyektiv-ochikuvaty-u-2025-mu/

51. Епіцентр відкриває Антистрес хаб в Києві, доступ отримано листопада 8, 2025, https://epicentrk.ua/ua/news/epitsentr-vidkriva-antistres-khab-v-ki-vi-.html

52. Епіцентр запустив швидку психологічну допомогу для співробітників, доступ отримано листопада 8, 2025, https://epicentrk.ua/ua/news/epitsentr-zapustil-skoruyu-psikhologicheskuyu-pomoshch-sotrudnikam-lang-epitsentr-zapustiv-shvidku-p.html

53. «Деякі працівники загинули, бо виводили людей»: триває розбір, доступ отримано листопада 8, 2025, https://www.ukr.net/news/details/kharkiv/104716306.html

54. Всеукраїнська програма «Українці Разом»: підтримуємо захисників - Епіцентр, доступ отримано листопада 8, 2025, https://epicentrk.ua/ua/news/vseukrayinska-programa-ukrayintsi-razom.html

55. «Доступні кредити 5-7-9%»: кредити підприємцям]. Голос України. 8 листопада 2025. URL: https://www.golos.com.ua/news/6647

56. «Доступні кредити 5-7-9%»: в межах програми бізнес від початку року залучив понад 59 млрд грн]. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 8 листопада 2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/5ed6a432-33f8-4c18-b564-be46faf96b0a?lang=uk-

UA&title=DostupniKrediti5-7-9-VMezhakhProgramiBiznesVidPochatkuRokuZaluchivPonad59-MlrdGrn

57. «Доступні кредити 5-7-9%»: понад 69,9 млрд грн отримали підприємці від початку 2025 року]. Дія.Бізнес. 8 листопада 2025. URL: https://business.diia.gov.ua/news/ponad-69-mlrd-hrn-otrymaly-pidpryiemtsi-vid-pochatku-2025-roku

58. ЕКА зможе страхувати інвестиції від воєнних ризиків. ПрАТ «ЕКА». 8 листопада 2025. URL: https://www.eca.gov.ua/eka-zmozhe-strahuvaty-investycziyi-vid-voyennyh-ryzykiv/

59. Уряд запускає систему страхування військових ризиків для бізнесу та громадян]. UA LAW. 8 листопада 2025. URL: https://ualaw.org/uryad-zapuskaye-systemu-strahuvannya-vijskovyh-ryzykiv-dlya-biznesu-ta-gromadyan/

60. Can Corporate Security be a Profit Center?] SecurityInfoWatch. 7 серпня 2022. URL: https://www.securityinfowatch.com/security-executives/article/21274647/can-corporate-security-be-a-profit-center

61. From Cost Center to Value Creator: Four Ways Security Teams Can Prove Their Impact. *Resolver*. 21 листопада 2023. URL: https://www.resolver.com/blog/security-team-impact/

62. :The Profit Paradox: How Start Left Methodologies Transform Cybersecurity into a Profit Center. *StartLeftSecurity*. 17 жовтня 2024. URL: https://www.startleftsecurity.com/the-profit-paradox-how-start-left-methodologies-transform-cybersecurity-into-a-profit-center

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, П’ятницький Віталій Андрійович, студент ІІ курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 051 «Економіка», освітньої програми «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти pyatnitskii.va@gmail.com, підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему « Соціально-економічна оцінка захисту діяльності населення» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____Підпис_____В.А. П’ятницький

Дата_____Підпис_____О.Ф. Андросова