

**БЕЗПЕКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА:
РОЗВИТОК НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ
РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО МИСЛЕННЯ У ПРАЦІВНИКІВ**

**SAFE ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE:
DEVELOPMENT BASED ON THE FORMATION
OF RISK-ORIENTED THINKING IN EMPLOYEES**

Сьогодні ще домінують переконання, що в безпековій діяльності визначальною є ініціатива співробітників служби безпеки, тобто окремих працівників, функціональні обов'язки яких пов'язані із своєчасним реагуванням на моменти виникнення нештатних ситуацій, результатом чого можуть бути збитки й втрати. Основою такого підходу є сприйняття ризику як форми небезпеки із очікуваними негативними наслідками. Напрацювання в ризик-менеджменті створює підґрунтя для перегляду таких позицій, зокрема на підставі спрямування зусиль на розвиток ризик-орієнтованого мислення. Обґрунтовано, що, у відповідності до отриманого досвіду здійснення безпекової діяльності під час COVID-19 та в поточних умовах військових дій, новою можливістю для збільшення результативності дії суб'єктів безпеки є розширення кола зацікавлених в підтримці безпеки бізнесу осіб, тобто перш за все з числа працівників підприємства. Такий крок дає змогу своєчасно застосовувати превентивні заходи, але вимагає інвестування у формування ризик-орієнтованої компетентності та внесення змін в систему мотивації.

Ключові слова: безпекова діяльність, ризик, ризик-орієнтоване мислення, ризик-орієнтована компетентність, суб'єкт безпеки, небезпека.

Today, the dominant belief is that the initiative of security service employees, i.e. individual employees, whose functional duties are related to timely response to emergency situations, which may result in damages and losses, is decisive in security activities. The basis of this approach is the perception of risk as a form of danger with expected negative consequences. Experience in risk management creates the basis for revising such positions, in particular, on the basis of directing efforts to the development of risk-oriented thinking. The purpose of the article is to substantiate the need for the development of risk-oriented thinking among employees for their more active participation in the security activities of the enterprise. In order to justify the methodological principles of progress in the security activities of the enterprise, the following methods were applied: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the terms "risk" and "risk management"; synthesis and analysis – for the formation of theoretical provisions for the development of risk-oriented thinking; morphological analysis – to clarify the essence of risk-oriented competence; abstract-logical – for theoretical generalizations and research conclusions. It is substantiated that, in accordance with the gained experience of carrying out security activities during COVID-19 and in the current conditions of military operations, a new opportunity for increasing the effectiveness of the actions of security actors is the expansion of the circle of persons interested in maintaining business security, that is, first of all from among employees of the enterprise. Such a step makes it possible to apply preventive measures in a timely manner, but requires investment in the formation of risk-oriented competence and changes in the motivation system. The target orientations in the development of risk-oriented thinking in the context of the implementation of safety activities have been determined: the willingness of employees to critically evaluate the current course of processes at their workplace, in general within the enterprise and in the environment of its operation; the ability to identify moments of risk occurrence, analyze them, forecast and make the best decision; everyone's ability to self-improve, including on the basis of studying the experience of others, to improve risk-oriented competence; proactiveness in the security activities of the enterprise due to the awareness of the connection between the effectiveness of its implementation and personal safety.

Key words: security activity, risk, risk-oriented thinking, risk-oriented competence, security subject, danger.

УДК 658:65.012.8:339

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.87-26>

Штангрет А.М.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри
фінансово-економічної безпеки,
обліку і оподаткування,
Українська академія друкарства

Стеців Л.П.

к.е.н., доцент,
декан факультету медіакомунікацій
та підприємництва,
Українська академія друкарства

Караїм М.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри
фінансово-економічної безпеки,
обліку і оподаткування,
Українська академія друкарства

Shtangret Andriy

Ukrainian Academy of Printing

Stetsiv Lesya

Ukrainian Academy of Printing

Karaym Miroslava

Ukrainian Academy of Printing

Постановка проблеми. Ретельний аналіз практики здійснення безпекової діяльності в умовах українських підприємств дав змогу виявити домінування двох підходів. Перший нами пов'язується із раніше поширеним досвідом забезпечення безпеки державних підприємств, коли пріоритетним був фізичний захист майна, а відтак і сьогодні залишилася організація силової безпеки, стосовно якої встановлено завдання щодо збереження активів, а також унеможливлення втрати конфіденційної інформації. З ракурсу суттєвого поступу в безпекознавстві такий підхід можна вважати застарілим, але він і надалі знаходить застосування в умовах діяльності певних підприємств при обмеженій конкуренції, високій рентабельності бізнесу, стабільно

високому попиту та в умовах малих суб'єктів господарювання, що обмежені в ресурсному забезпеченні запровадження більш складних систем. Інший підхід передбачає створення спеціалізованого підрозділу із функціональною структурізацією в частині розроблення й виконання заходів щодо забезпечення фінансової, кадрової та інших складових економічної безпеки підприємства, що повинно уможливити підтримання необхідного рівня безпеки для стабільного функціонування та створення передумов покращення конкурентних позицій. Попри суттєву відмінність між охарактеризованими підходами, спільною складною проблемою залишається відстороненість рядових працівників від здійснення безпекової діяльності,

тобто їх в більшості розглядають як джерело загрози, але не додатковий ресурс, використання якого може суттєво посилити безпековий потенціал підприємства. Подальша трансформація безпекової діяльності вимагає використання вказаної можливості шляхом розвитку у працівників ризик-орієнтованого мислення, що потребує першочергового теоретичного обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика безпекової діяльності на різних рівнях управління розглядалася в публікаціях таких науковців як С. Воробйова [1], С. Мушнікова [3], С. Лаптев [4], І. Мігус [4], А. Оліфір [6], Є. Рудніченко [5], Г. Сніжної [6], О. Томашевський [6], А. Чайкіна [7] та інших. Дослідники зосередилися на формуванні категоріального апарату безпеки та обґрунтуванні методологічних засад створення спеціалізованих структурних підрозділів для виконання актуальних завдань в умовах високої конкуренції та нестабільного попиту.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. COVID-19 та військові дії створили ситуацію, яка вимагає перегляду засад провадження безпекової діяльності, зокрема в частині пошуку нових та/або більш ефективного використання існуючих можливостей, одну з яких можна визначити як персонал підприємства, що потребує ретельного розгляду та з'ясування можливості формування й розвитку ризик-орієнтованого мислення.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування необхідності розвитку ризик-орієнтованого мислення у працівників для їх більш активної участі в безпековій діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Безпекова діяльність українських підприємств в межах кількох останніх років зазнала суттєвих змін. Можна погодитися із твердженням С. Воробйова, що «...в умовах військового стану характерними є підвищення рівня операційних, комерційних, фінансово-економічних та інших видів ризиків, які впливають на функціонування суб'єктів господарювання, їх конкурентоспроможність та виробничу і фінансову потужність» [1, с. 100]. За таких обставин застосування раніше сформованої практики стає менш результативним через збільшення частоти таких ситуацій, наявності ресурсних обмежень, а також необхідності зміни сприйняття ризику, зокрема на підставі використання напрацювань в сфері ризик-менеджменту та через розвиток ризик-орієнтованого мислення у працівників підприємства. Необхідність та суттєвість здійснення змін вимагає послідовного розгляду базових понять («ризик» та «ризик-менеджмент») та обґрунтування важливості трансформації безпекової діяльності.

Термін «ризик» активно застосовується людиною з давніх часів стосовно різних важливих моментів власної діяльності. Свідченням чого

є історичні підвалини походження та формалізація у словнику Вебстера, де його зміст визначено як «...небезпеку, загрозу, випадковість, можливості піддатися руйнуванню, втратам чи пошкодженням» [8, с. 2154]. Попереднє сприйняття як поєднання певних негативних обставин, результатом реалізації яких можуть бути втрати, збитки, шкода тощо, в сучасних умовах трансформувалися скоріше у невизначеність, яка ускладнює прийняття кожного рішення. Такої позиції дотримується Є. Рудніченко, доводячи, що ризик являє собою «...об'єктивно-суб'єктивну категорію, що пов'язана з певною мірою невизначеністю результату внаслідок прийнятого рішення, дії або обставин» [5, с. 192]. В подальшому залишається актуальним очікування можливого негативного результату, але його уникнення пов'язується із якістю інформаційного супроводу та застосуванням відповідних заходів з метою мінімізації ризиків. В економіці ризик є обов'язковою та безумовною складовою провадження будь-якого бізнесу та можливості отримання підприємцем винагороди у вигляді прибутку, що й стало поштовхом до формування методологічного базису застосування ризик-менеджменту. Не концентруючи увагу на розгляді передумов та основних підходів у трактуванні ризик-менеджменту, вважаємо за необхідне торкнутися одного важливого моменту його еволюції, зокрема поетапного переходу від «фрагментарного» до «комплексного» і з подальшим розвитком «інтегрального». Коротко зазначимо, що для фрагментарного ризик-менеджменту, як початкового етапу розвитку, окрім усвідомлення необхідності реагування та застосування відповідного інструментарію, був характерний індивідуалізм, тобто персоналізація самого процесу визначення, оцінювання та дій щодо управління в кожному окремому випадку. Безперечно, що такий крок у порівнянні із відсутністю уявлень про сутність ризику загалом або ж його ігноруванням, забезпечував поступ та мав позитивний ефект, але локальний, тобто стосовно окремих функціональних ділянок застосування та щодо виключно певних видів ризику. Названі обмеження, що були суттєвими недоліками, стали підставою для переходу до комплексного ризик-менеджменту, основні відмінності якого полягали у: встановленні джерел виникнення ризиків, розширенні функцій управління, забезпеченні безперервності, досягненні комплексності стосовно тактичних і стратегічних орієнтирів, прогнозуванні можливих наслідків щодо усіх аспектів діяльності підприємства. В практиці українських підприємств, під тиском обставин, що стали актуальним в ході COVID-19 та військових дій, став необхідним перехід до інтегрального ризик-менеджменту, лаконічно особливість якого можна визначити як зосередження не лише на можливих негативних

наслідках ризику, але перш за все позитивних, які дозволяють покращити конкурентну позицію, що неможливо за звичайного перебігу подій. Цю думку можна проілюструвати реальними прикладами перепрофілювання підприємств на виробництво необхідних за певних обставин продуктів, зокрема медичного та військового призначення. Якщо в межах фрагментарного й комплексного етапів ризик відповідав його початковій асоціації із загрозою й небезпекою, то інтегральний відмінний орієнтацією на пошук й застосування інструментарію реалізації нових можливостей. Іншою відмінністю стало те, що інтегральний ризик-менеджмент не лише став обов'язковим до застосування в межах усїєї управлінської ієрархії, але визначає процедури розроблення та виконання бізнес-стратегії, що потребує цілісного бачення поточної ситуації, оцінювання впливу основних факторів, покращення інформаційного забезпечення, розроблення прогнозів та сценаріїв розвитку подій, а відтак загалом максимального розширення кола задіяних учасників. Останнє стає можливим до практичної реалізації на підставі дотримання стандарту ISO 9001:2015 «Система менеджменту якістю. Вимоги», де обґрунтовується необхідність розвитку ризик-орієнтованого мислення як такого, що «...перетворює запобіжні превентивні дії на частину стратегічного та оперативного планування» [2]. Особливістю такого кроку є не сам факт передбачення можливості виникнення в конкретній ситуації ризику, а те, що цілеспрямованим стає розгляд можливості застосування превентивних заходів не окремою конкретною особою, а розширення цієї практики на усіх учасників процесу.

В контексті поставленого в межах цього дослідження завдання, цікавими є міркування С. Мушникової, яка розглядає зміст ризик-орієнтованого мислення саме в безпековому контексті, тобто як «...елемент культури управління безпекою розвитку підприємства, що спрямоване на формування управлінських компетенцій всіх рівнів управління підприємством для оцінки і аналізу рівня ризиків та виявлення й реалізації можливостей в досягненні стратегічних та тактичних цілей розвитку підприємства» [3, с. 95]. Вважаємо, що таке трактування послугоує підставою для подальшого поступу в безпекознавстві, оскільки визначає підставу для більш активної участі в безпековій діяльності менеджменту усіх рівнів. Цей же момент послугоує умовним обмежувачем, оскільки формування відповідних компетенцій передбачається виключно в межах управлінської ієрархії, коли сьогодні існує потреба залучення до безпекової діяльності ширшого кола осіб, тобто фактично усіх працівників. Такі міркування поєднують теоретичні напрацювання та практику провадження безпекової діяльності. Так, О. Томашевський у своїй публікації обґрунтовує необхідність

застосування ризик-орієнтованого мислення через високий рівень невизначеності в ході прийняття кожного управлінського рішення, що вимагає здійснення послідовних дій, які передбачають «...прогнозування подальшого розвитку подій, зокрема наслідків прийнятих рішень, виявлення ризиків, оцінювання їх та управління ними» [6, с. 30]. На практиці, з метою зниження рівня невизначеності, формується системи інформаційно-аналітичного забезпечення із залученням працівників усіх підрозділів для отримання, опрацювання, перевірки, аналізування, зберігання даних, які вказують на будь-які фактичні або можливі зміни у середовищі функціонування та внутрішніх процесах підприємства, що можуть вплинути на рівень його безпеки. Відтак розвиток ризик-орієнтованого мислення є необхідним для усіх учасників такого процесу, оскільки без їх розуміння ризику й бачення можливих варіантів його розвитку неможливо досягнути високих результатів в управлінні. Зроблені узагальнення синхронізуються із напрацюваннями безпекової школи Університету «Крок», згідно яких ризик-орієнтоване мислення необхідно сьогодні сприймати як «...здатність індивіда визначати ситуацію з позиції ризику, ідентифікувати, аналізувати і оцінювати ризик, наявність готовності впливати на ризик з метою отримання позитивного результату, включаючи безпеку в різних її проявах» [4, с. 259]. Імпонує не лише згадування про безпеку, але й те, що ризик-орієнтоване мислення подається як основа підтримання життєдіяльності та можливості досягнення інтересів, тобто особистих і корпоративних, стосовно кожного індивідуума, а відтак важливим є створення підґрунтя та мотивування до його розвитку.

Безперечно, що особливістю ризику є індивідуальне сприйняття людиною тих обставин, які складаються на конкретний момент часу, що в значній мірі залежить від її психологічного стану, здатності інтерпретувати інформаційний потік в прагненні зменшити невизначеність, спроможності постійного самовдосконалення та усвідомлення важливості узгодженого досягнення власних та корпоративних інтересів. Тому, важливим стає впровадження практики розвитку ризик-орієнтованого мислення, в основі чого лежить типізація ризиків на підставі створення відповідного реєстру по кожному бізнес-процесу із подальшим застосуванням одного або комбінації інструментів управління ними. В цьому контексті А. Чайкін пропонує на початковому рівні зосередитися на освоєнні засад застосування такого інструментарію як «...«дерево рішень», простих сценаріїв, імітаційне моделювання, скорингові моделі різного рівня складності тощо» [7]. Згадана вище С. Мушнікова розробила «механізм дії ризик-орієнтованого мислення в системі управління безпекою розвитку підприємства» [3, с. 97], який покликаний систе-

матизувати усі процеси пов'язані із виявленням та управлінням різними за джерелами виникнення й суттєвістю впливу на діяльність підприємства ризиками. Дієвість такого механізму підтримується за рахунок «формування системи управлінських компетенцій» [3, с. 97], коли до таких компетенцій відносяться знання, досвід, уміння та спроможність приймати управлінські рішення тощо. Ми послідовні у своїй міркуваннях і вважаємо, що ризик-орієнтоване мислення повинно формуватися на підставі чіткого окреслення можливих варіантів виникнення ризиків із деталізацією ознак їх ідентифікації та баченням ймовірних варіантів реалізації, що повинно послуговувати першочерговому наповненню інформаційного потоку якісними даними із подальшим вибором оптимального варіанту рішення та спроможністю інформаційно підтримати варіанти внесення коректив для досягнення поставлених цілей. Відтак необхідним є розвиток у працівників підприємства компетенцій, які дозволяють швидко реагувати на зміну безпекової ситуації, здійснення оцінки поточної ситуації та здатності прогнозувати можливий розвиток подій за зміни суттєвості впливу ключових факторів. Вважаємо, що необхідно зосередитися на формуванні таких компетенцій не лише у менеджерів усіх рівнів, а загалом працівників підприємства. В монографії за редакцією С. Лаптева та І. Мігус доведено необхідність формування ризик-орієнтованої компетентності, яка, дозволяючи реалізувати на практиці ризик-орієнтоване мислення, являється собою «...динамічну комбінацію обізнаності, сприйняття та здібностей, а відтак набувається у процесі формування та саморозвитку особистості» [4, с. 260]. Такий підхід вимагає перегляду окремих моментів організації безпекової діяльності, зокрема в частині інвестування у розвиток людського капіталу, на предмет формування ризик-орієнтованої компетентності, та мотивування до більш активної участі усіх працівників в безпекових заходах.

Цільові орієнтири в розвитку ризик-орієнтованого мислення можна окреслити наступним чином:

- готовність працівників критично оцінювати поточний хід процесів на своєму робочому місці, загалом в межах підприємства та у середовищі його функціонування;
- спроможність виявляти моменти виникнення ризиків, їх аналізувати, прогнозувати та приймати оптимальний варіант рішення;
- здатність кожного самоудосконалюватися, в т.ч. на основі вивчення досвіду інших, для покращення ризик-орієнтованої компетентності;
- ініціативність в безпековій діяльності підприємства через усвідомлення результативності її провадження з особистою безпекою.

Висновки з проведеного дослідження. Врахування напрацювань в сфері ризик-менеджменту підштовхує до подальшого розвитку категоріального апарату в безпекознавстві, зокрема в частині розгляду ризику як форми небезпеки, але не виключно з позиції ймовірного отримання негативного результату, але і позитивного. Інші трансформації викликані високою динамічністю економічних процесів, що потребує виявлення й використання нових можливостей, одна з яких пов'язана із більш ширшим залученням персоналу до активності в безпековій діяльності завдяки розвитку ризик-орієнтованого мислення на підставі формування ризик-орієнтованої компетентності. В цілому отримані результати вибудовують вихідну основу для подальших розвідок щодо розвитку безпекової діяльності за рахунок нових можливостей, які виникають та будуть мати місце в період післявоєнної відбудови національної економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воробйова С. Ризики, що впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх мінімізації. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 98–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15> (дата звернення: 21.06.2024).
2. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. Видання офіційне. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 21.06.2024).
3. Мушнікова С. Ризик-орієнтоване мислення як базисна основа інноваційності системи управління безпекою розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2019. № 4. С. 93–101.
4. Розвиток суспільства: соціальні, економічні та психологічні аспекти: колективна монографія / за ред.: С.М. Лаптева, І.П. Мігус. Київ : Університет «КРОК», 2020. 443 с.
5. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека. Сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (1). С. 188–195.
6. Томашевський О.В., Сніжної Г.В., Оліфір А.А. Впровадження стандарту ISO 9001:2015 в систему менеджменту якості виробництва авіаційних двигунів. *Авіаційно-космічна техніка та 3D технологія*. 2016. № 7(134). С. 29–32.
7. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (дата звернення: 21.06.2024).
8. Webster's New International Dictionary Second Edition / William Allan Neilson – Editor in Chief. Springfield, Mass., USA: Merriam Company, 1956. 3194 p.

REFERENCES:

1. Vorobiova S. (2022) Ryzyky, shcho vplyvayut na funktsionuvannya komertsiiynykh pidpriemstv pid chas viiskovoho stanu v Ukraini, ta stsenarii yikh minimizatsii [Risks affecting the functioning of commercial enterprises during the martial law in Ukraine, and scenarios for their minimization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no. 180, pp. 98–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15> (accessed June 21, 2024)
2. DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy. [Quality management systems. Requirements]. Kyiv. DP «UkrNDNTs». 2016. Available at: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (accessed June 21, 2024)
3. Mushnykova S. (2019) Ryzyk-orientovane myslennia yak bazysna osnova innovatsiinosti systemy upravlinnia bezpekoiu rozvytku pidpriemstva [Risk-oriented thinking as the basic basis of innovativeness of the security management system of enterprise development]. *Ekonomichnyi visnyk – Economic Herald*, no. 4, pp. 93–101.
4. Laptieva S.M., Mihus I.P. (ed.) (2020) *Rozvytok suspilstva: sotsialni, ekonomichni ta psykholohichni aspekty* [Development of society: social, economic and psychological aspects]. Kyiv: Universytet «KROK». (in Ukrainian)
5. Rudnichenko Ye.M. (2013) Zahroza, ryzyk, nebezpeka. Sutnist ta vzaiemozviazok iz systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Threat, risk, danger. The essence and relationship with the economic security system of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo – Economy. Management. Entrepreneurship*, no. 25 (1), pp. 188–195.
6. Tomashevskiy O.V., Snizhnoi H.V., Olifir A.A. (2016) Vprovadzhennia standartu ISO 9001:2015 v systemu menedzhmentu yakosti vyrobnytstva aviatsiynykh dvyhuniv [Introduction of the ISO 9001:2015 standard into the quality management system for the production of aircraft engines]. *Aviatsiino-kosmichna tekhnika ta 3D tekhnolohiia – Aerospace engineering and 3D technology*, no. 7(134), pp. 29–32.
7. Chaikina A. (2022) Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Features of the integration of risk management into the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (accessed June 21, 2024).
8. Webster's New International Dictionary Second Edition / William Allan Neilson – Editor in Chief. Springfield, Mass., USA: Merriam Company, 1956. 3194 p.