

**Воронюк Євгенія Валеріївна.**

Викладач кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу  
ХНЕУ ім. Семена Кузнеця  
проспект Науки 9-А, Харків, Україна  
e-mail: yevheniya.voronyuk@hneu.net  
ORCID: 0000-0002-1635-7421

**Сатушева Карина Валеріївна.**

К.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу  
ХНЕУ ім. Семена Кузнеця  
проспект Науки 9-А, Харків, Україна  
e-mail: satusheva0605@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-6155-0490

## **СИНЕРГІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Voroniuk Yevheniia**

Lecturer of the department of International Economic Relations  
Simon Kuznets KHNUE  
Nauki avenue, 9A, Kharkiv, Ukraine  
e-mail: yevheniya.voronyuk@hneu.net  
ORCID: 0000-0002-1635-7421

**Satusheva Karyna**

Ph.D. assistant professor of the department of International Economic Relations  
Simon Kuznets KHNUE  
Nauki avenue, 9A, Kharkiv, Ukraine  
e-mail: satusheva0605@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-6155-0490

## **SYNERGY OF RISK MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE CONTEXT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES**

**Анотація.** У сучасному світі, що постійно змінюється, підприємства будь якої форми власності, масштабності та галузі функціонування, стикаються з численними викликами, які вимагають гнучкості та швидкої реакції на зовнішні загрози і внутрішні зміни. Це особливо актуально в контексті глобалізації та зростаючих ризиків, пов'язаних із швидкими технологічними інноваціями, економічними потрясіннями та нестабільністю ринків. Проведене дослідження спрямовано на визначення основних аспектів синергії між ризик-менеджментом і організаційною поведінкою в контексті забезпечення економічної безпеки підприємств.

На основі вивчення теоретичних джерел було виявлено важливість інтеграції двох напрямів — ризик-менеджменту та організаційної поведінки — для забезпечення стійкості підприємств. Виділено так звану «точку перетину» між цими двома напрямками, яка дозволяє підвищити здатність підприємств реагувати на ризики та зменшувати їх негативний вплив. Ця точка перетину є критично важливою, оскільки в умовах постійної невизначеності та швидкоплинного бізнес-середовища, ризики та загрози є невід'ємною частиною функціонування будь-якого підприємства.

Значна увага у дослідженні приділяється кадровій складовій як основі синергії ризик-менеджменту та організаційної поведінки. Виявлено, що саме людський капітал відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства, оскільки

кваліфіковані та мотивовані співробітники здатні краще ідентифікувати ризики, ефективніше реагувати на них і розробляти стратегії мінімізації їх впливу. В статті основний акцент зроблено на важливості розвитку адаптивних можливостей персоналу, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах.

Окрім того, досліджено психологічні фактори, що впливають на прийняття рішень у контексті ризиків. Використання теорії перспектив дозволяє краще зрозуміти, як індивідуальні та групові рішення формуються на основі сприйняття ризиків. Психологічні аспекти, зокрема рівень стресу, індивідуальні особливості сприйняття ризиків і вплив колективних рішень, є невід'ємною складовою, що впливає на ефективність ризик-менеджменту. Саме ці фактори часто визначають, наскільки успішно підприємство здатне управляти ризиками та відповідати на виклики, особливо в умовах невизначеності.

Отже, синергія між ризик-менеджментом та організаційною поведінкою не лише підвищує стійкість підприємства, але й формує нові підходи до стратегічного управління. Це дозволяє підприємствам не лише виживати, але й ефективно розвиватися у швидкозмінних умовах сучасного ринку.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, організаційна поведінка підприємства, безпекоорієнтований розвиток, економічна безпека бізнесу, ризик, невизначеність.

**Abstract.** In the modern, rapidly changing world, enterprises of any ownership structure, scale, and industry face numerous challenges that require flexibility and swift responses to external threats and internal shifts. This is particularly relevant in the context of globalization and increasing risks associated with rapid technological innovations, economic disruptions, and market instability. The study is aimed at identifying the key aspects of the synergy between risk management and organizational behavior in the context of ensuring the economic security of enterprises.

Based on a review of theoretical sources, the importance of integrating the two domains—risk management and organizational behavior—was revealed as a means to enhance the resilience of enterprises. The so-called «intersection point» between these domains has been identified, allowing firms to improve their ability to respond to risks and mitigate their negative impacts. This intersection is critically important, as risks and threats are an inherent part of business operations in the face of ongoing uncertainty and a rapidly changing business environment.

Significant attention in the research is devoted to the human capital component as the foundation of the synergy between risk management and organizational behavior. It has been found that human capital plays a key role in ensuring the economic security of enterprises, as qualified and motivated employees are better equipped to identify risks, respond effectively, and develop strategies to minimize their impact. The article emphasizes the importance of developing adaptive capabilities among personnel, which allows enterprises to remain competitive even under challenging conditions.

Additionally, psychological factors influencing decision-making in the context of risks are examined. The application of prospect theory provides a deeper understanding of how individual and group decisions are shaped by risk perceptions. Psychological aspects, including stress levels, individual differences in risk perception, and the influence of collective decision-making, are integral components affecting the effectiveness of risk management. These factors often determine how successfully an enterprise can manage risks and respond to challenges, especially in uncertain environments.

Thus, the synergy between risk management and organizational behavior not only enhances the resilience of an enterprise but also establishes new approaches to strategic management. This enables businesses not only to survive but also to thrive in the fast-changing conditions of the modern market.

**Key words:** risk management, organizational behavior of an enterprise, security-oriented development, business economic security, risk, uncertainty.

**JEL codes:** D81, G32, L21, M14, O33

Сьогодні сформував новий запит від суспільства до глобального ринку і навпаки. Реалізація і розвиток концепції Індустрія 4.0, яка зосереджена на підвищенні ефективності праці шляхом автоматизації та роботизації частково знизили роль людини в реалізації бізнес-процесів підприємства. Поява і розвиток язових моделей, які прийнято називати штучним інтелектом, спричинило немало дискусій щодо майбутньої участі людини та взагалі її місця в підприємницькому світі. Це стало поштовхом для формування засад нової концепції Індустрія 5.0, центром якої є людина. Звісно реалізація цієї концепції призведе до великої кількості змін, зокрема пов'язаних із розвитком інтернет-технологій, але людина остається центром всіх процесів на всіх рівнях, від глобальних до внутрішньо підприємницьких.

Вищенаведене демонструє, що створення нових умов і запитів, реалізація нових можливостей, усе це неминуче призводить до формування нових ризиків для економічної безпеки підприємства.

Управління ризиками підприємства, його організаційна поведінка та економічна безпека, різні і в той же час доволі схожі, вони спрямовані на забезпечення безпекоорієтованого розвитку підприємства.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питання дослідження організаційної поведінки підіймалось ще з ХІХ століття, коли наукові теорії менеджменту тільки почали формуватись і розвиватись. Беручи за основу переклад слова «management» із англійської мови, яке основане на дієслові «to manage», що означає «керувати» або «управляти», погоджуємось з думкою А. Файоля щодо сутності поняття менеджменту: «керувати — це прогнозувати і планувати, організовувати, командувати, координувати і контролювати» [1]. Вже на початку ХХ століття, було встановлено взаємозалежність між поведінкою персоналу, керівними заходами та ефективністю діяльності підприємства. Так, у 1920 році на заводі Western Electric (USA), було проведено декілька експериментів щодо визначення того, як різні умови праці впливають на продуктивність діяльності персоналу. Треба зауважити, що дослідники постійно комунікували із співробітниками і отримували від них зворотній зв'язок. Результати експерименту продемонстрували, що зміна умов праці таких як освітлення, температура повітря та інші, були на другому плані оскільки продуктивність праці більше підвищувалась коли керівництво підприємства виявляло увагу до співробітників. Цей результат отримав назву «Ефект Готорна» (Hawthorne Effect). Звісно, що першочергові висновки стали фундаментом для побудови моделей мотивування персоналу, але вони також лягли в основу дослідження організаційної поведінки підприємства, яка полягає у вивченні поведінки людей у рамках організації на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях [2]

Мультидисциплінарність предмету організаційної поведінки підприємства була підкреслена ще в 1985 році — ця сфера потребує дослідження з точки зору психології, соціології, політичних вчень та економіки [3]. Це дослідження демонструє залежність організаційної поведінки і таких понять, як «організаційна культура» та «корпоративна культура», які за своєю суттю є одночасно і фундаментом і наслідком поведінки людей у рамках організації.

Погоджуємось із думкою Г. Хофстеде [1] щодо помилковості термінів «організаційна культура» та «корпоративна культура». Саме цей вчений висловив думку, про те, що діяльність організації, за своєю суттю, є сталим відтворенням

і систематичною реалізацією повсякденних практик і використання для описання цього процесу слова «культура» є помилковим, оскільки «культура» більше пов'язана із національними відмінностями, традиціями та особливостями.

Спираючись на наукові здобутки Г. Хофстеде [2] визначаємо, що культура завжди є суспільним феноменом, який не тільки відрізняє одну сукупність людей від іншої, а і відіграє роль колективного програмування.

З розвитком підприємництва, ринкової економіки та посиленням глобалізаційних трендів, все більше дослідників звертали увагу на важливість вивчення питань поведінки людей у рамках підприємства. Особливо з огляду на постійну зміну умов ведення бізнесу і, як наслідок, виникнення нових ризиків для діяльності підприємства. Коюда В. О., розглядаючи методологію COSO, щодо управління ризиками зауважила, що сучасна парадигма управління ризиками на підприємстві характеризується комплексним підходом на організаційному рівні, що є фундаментом для формування особливої культури поведінки із ризиками на підприємстві [4].

Ризик є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства. В незалежності від масштабів бізнесу, форми власності, кількості співробітників або галузі функціонування, кожен суб'єкт підприємницької діяльності стикається із ризикованими ситуаціями, які потребують швидких рішень. Крім того, особливістю для здійснення підприємницької діяльності є те, що в зовнішньому середовищі завжди існує певна невизначеність, яка деякими вченими також відноситься до ризиків. У питаннях міжнародного бізнесу таких ситуацій, як ризиків, так і невизначеностей, ще більше.

Для формування єдиної контекстуальності в рамках даного дослідження доцільно визначити що саме покладено в основу понять «ризик» і «невизначеність». Погоджуємось із С. Franzoni та Р. Stephan, які висунули думку, що «ризик» може використовуватись: у превентивному сенсі — означаючи можливість однозначно негативної події; у спекулятивному сенсі, означаючи можливість подій, які можуть бути як позитивними, так і негативними. В якості прикладу вчені приводять: протоколи Інституційних наглядових рад в американських наукових установах, в яких прописано що вчені та дослідники зобов'язані вказувати ризики, які пов'язані із дослідженням — превентивне значення; організації, які фінансують наукові дослідження, які стверджують, що заохочують ризиковані дослідження за їхній трансформаційний потенціал, такі як ERC [11] — спекулятивне значення [12].

Щодо терміну «невизначеність» у науковому середовищі існує багато визначень і трактувань. На нашу думку найзрозумілішим є пропозиція, оприлюднена ще в 1921 році, в своїй роботі автор говорить про таку різницю між невизначеністю і ризиком, як можливість вимірювання. Так, невизначеність — це ситуація, яка вірогідність не може бути виміряна, а ризик — ситуація, в якій вона може бути виміряна [13].

Опрацьована в рамках дослідження концептуальна основа економічної безпеки підприємства, дає можливість узагальнити існуючі напрацювання і підкреслити що забезпечення економічної безпеки спрямовано на формування і використання підприємством захисного інструментарію.

**Методика дослідження.** Проведене дослідження носить теоретичний характер і базується на систематичному аналізі наукових джерел, концепцій та існую-

чих підходів до управління ризиками та організаційної поведінки підприємства. Для досягнення поставлених цілей дослідження було використано такі методи:

Метод теоретичного узагальнення та систематизації — дозволив узагальнити наявні теоретичні підходи до управління ризиками та організаційної поведінки. Було проаналізовано основні концепції ризик-менеджменту та визначено їх спільні риси з теоріями організаційної поведінки, що стало основою для виявлення «точок перетину» між ними.

Порівняльний аналіз — порівняння різних підходів до управління ризиками на підприємствах, моделей організаційної поведінки та основи забезпечення економічної безпеки підприємств дозволило визначити спільні елементи, які впливають на забезпечення стійкості підприємства. Це допомогло встановити, як інтеграція цих елементів сприяє підвищенню економічної безпеки підприємств в умовах невизначеності.

Метод логічного моделювання — за допомогою цього методу було побудовано теоретичну модель синергії між ризик-менеджментом, організаційною поведінкою та економічною безпекою підприємств. Модель ілюструє, як людський капітал та адаптивні можливості співробітників можуть сприяти ідентифікації ризиків та підвищенню ефективності їх управління.

Дедуктивний метод — використано для формування висновків щодо ролі організаційної поведінки у стратегії управління ризиками.

Контент-аналіз — було проведено контент-аналіз наукових публікацій та аналітичних звітів з теми ризик-менеджменту, організаційної поведінки та економічної безпеки підприємств. Це дозволило виявити актуальні проблеми, з якими стикаються підприємства, та обґрунтувати доцільність інтеграції ризик-менеджменту з організаційною поведінкою.

Загалом дослідження базується на комплексному підході, який включає аналіз наявної літератури, порівняння різних теорій і підходів, а також побудову логічної моделі взаємодії між ризик-менеджментом та організаційною поведінкою.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проведене дослідження теоретичних основ ризик-менеджменту, організаційної поведінки та економічної безпеки підприємства демонструє, що ці аспекти досліджуються авторами окремо, тоді як на нашу думку саме в їх синергії криється основа безпекоорієнтованого розвитку підприємства.

**Метою статті** є дослідження синергії між ризик-менеджментом і організаційною поведінкою в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначення ключових факторів, які сприяють інтеграції цих аспектів, а також оцінити їхній вплив на формування стратегії управління ризиками, яка забезпечує стабільність і стійкість підприємства в умовах змінюваного бізнес-середовища.

**Виклад основного матеріалу**

**1. Ризик-менеджмент, організаційна поведінка підприємства та економічна безпека: взаємодія та «перетини»**

Незважаючи на постійне підвищення темпів цифровізації, автоматизації та роботизації, людина все одно продовжує відігравати основну роль в реалізації бізнес-процесів підприємства. Підприємство здійснює свою діяльність через співробітників, що призводить до виділення людського фактору в процесі функціонування підприємства, як основного. На рис. 1 схематично наведено в якій

частині ризик-менеджмент, організаційна поведінка та економічна безпека підприємства перетинаються між собою.

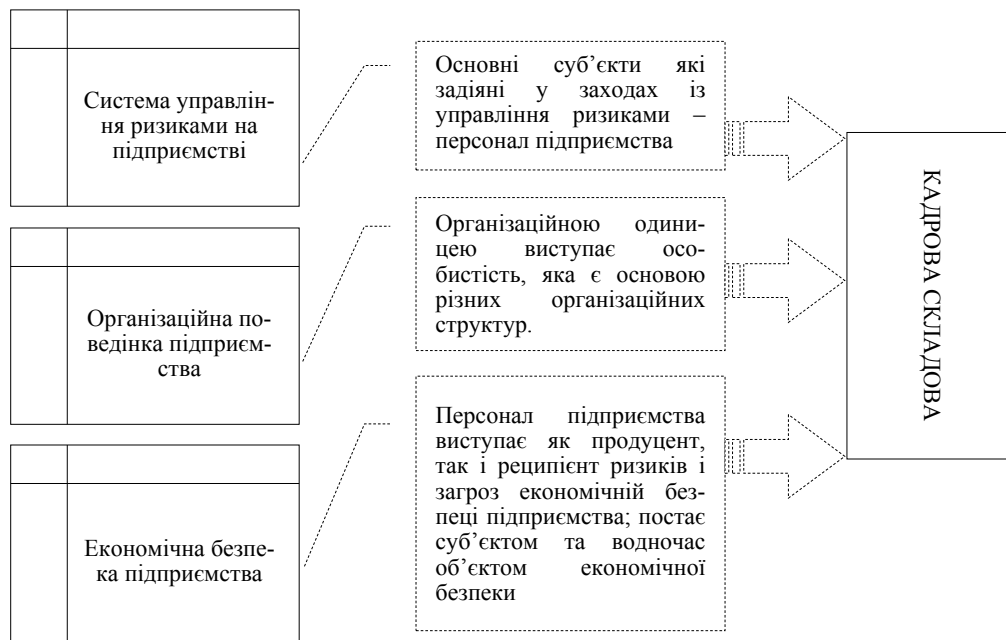


Рис. 1. Об'єднуючий елемент ризик-менеджменту, організаційної поведінки та економічної безпеки підприємства (сформовано автором за джерелами: [14, 15, 16])

Психологічні феномени поведінки персоналу відіграють велике значення при організації та забезпечення економічної безпеки підприємства. Кадрова складова є зв'язковою ланкою між ризик-менеджментом, організаційною поведінкою підприємства та його економічною безпекою. Людський фактор відіграє вирішальну роль в забезпеченні безпечного функціонування та розвитку підприємства, саме тому упередженість щодо особистих переконань притаманна кожній людині, як у професійному житті, так і в особистому [9]. Не можна виключати, що в професійній діяльності упередження щодо раціональності особистих думок у питаннях інтерпретації інформації може призвести до настання ризикованих ситуацій для підприємства. Також ризики можуть виходити із відсутності однакових очікувань від реалізації суміжних бізнес-процесів і різними структурними одиницями. Це можна продемонструвати наявністю різних пріоритетів у керівників різних відділів при вирішенні завдань реалізації функцій свого відділу та уникнення ризикованих ситуацій.

Є дані, що власний персонал спричиняє підприємству майже 80 % збитків матеріальних активів. Тоді як спроби отримання несанкціонованого доступу до цифрової інформації підприємства у 20 % випадків — із зовнішнього середовища підприємства, а в 80 % — із допомогою персоналу підприємства. В даному контексті цікавим є наявність світової статистики щодо чесності людини. Так, в Україні нечесними за визначенням є майже 15 % населення, при цьому абсолютно чесними вважаються від 10 % до 15 % населення, але найцікавіші

дані щодо останніх 70–80 % — їх чесність залежить від вірогідності що їх нечесні дії будуть розкриті, чим нижча вірогідність, тим більше ймовірність нечесності їх дій [17].

Останні глобальні дослідження, такі як Світове дослідження цінностей (WVS) та Європейське дослідження цінностей (EVS), надають уявлення про рівень чесності та моральних принципів у всьому світі, зокрема в Україні. Ці дослідження вимірюють такі цінності, як довіра, ставлення до корупції та моральні норми, що допомагає оцінити загальний рівень чесності в різних культурах.

На глобальному рівні результати WVS показують, що рівень суспільної довіри та чесності суттєво відрізняється в різних регіонах. Скандинавські країни зазвичай отримують високі оцінки за рівнем соціальної довіри та чесності, тоді як нижчі показники спостерігаються в регіонах із високою корупцією або економічною нестабільністю.

В Україні найсвіжіші дані WVS (2020) показують, що рівень довіри до інституцій та чесності залежить від багатьох факторів, включно з війною та політичними змінами. Українці зазвичай цінують демократію та мають сильні прагнення до європейської інтеграції, хоча все ще існує значне незадоволення політичною системою та управлінням, що може впливати на сприйняття чесності та справедливості.

Для України актуальна інформація щодо чесності в бізнесі та рівня корупції зосереджена навколо таких тем:

1) сприйняття корупції — Україна має високий рівень сприйняття корупції, що впливає на ведення бізнесу. Це підтверджується такими джерелами, як Індекс сприйняття корупції Transparency International, де Україна займає низькі позиції. Корупція в Україні тривалий час залишається значною проблемою для бізнесу та інвестицій;

2) довіра до інституцій — згідно з останніми даними WVS, рівень довіри українців до урядових установ, зокрема в контексті бізнесу та регуляторних органів, залишається низьким. Це впливає на рівень чесності в бізнесі, оскільки підприємці часто вважають, що для успіху необхідно брати участь у неформальних схемах або хабарництві.

## **2. Людський фактор та теорія перспектив, як основа ризик-менеджменту, організаційної поведінки та економічної безпеки підприємства**

Організаційна поведінка підприємства, досліджує функціонування персоналу на всіх рівнях підприємства, іншими словами вивчається як люди діють у робочих умовах, як вони комунікують між собою, як це впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому. У свою чергу ризик-менеджмент можна визначити як процес, який спрямований на визначення, оцінку, контроль та мінімізацію ризиків, які можуть нанести негативний вплив на діяльність підприємства.

Дослідження теоретичних основ організаційної поведінки підприємства та ризик-менеджменту дає можливість визначити: організаційна поведінка підприємства — охоплює більший масив даних ніж ризик-менеджмент; є однією зі складових системи управління ризиками підприємства та процесу залучення співробітників підприємства до ідентифікації, оцінки та управління ризиками.

Розглядаючи ризик-менеджмент у контексті організаційної поведінки підприємства, можна говорити про специфічну інтеграцію процесів управління ри-

зиками в повсякденну корпоративну культуру. Іншими словами, визначається і досягається певний рівень обізнаності співробітників щодо ризиків і формується певний рівень залученості персоналу в процес ідентифікації, оцінки та управління ризиками.

Керівництво підприємства відіграє ключову роль у формуванні «відкритого» клімату в колективі, в якому управління ризиками буде невід’ємною частиною повсякденної діяльності підприємства і кожного співробітника. Такий підхід дає можливість сформулювати умови, в яких персонал буде вмотивований залучатись до обговорення і реалізації стратегій спрямованих на мінімізацію впливу ризиків.

Теорія перспектив (оприлюднена ще в 1979 році в 2002 році принесла Д. Канеману Нобелівську премію) зосереджена на процесі прийняття рішень людьми в умовах невизначеності, особливо в ситуаціях пов’язаних із ризиком (як позитивним — виграшем, так і негативним — програшем). В рамках нашого дослідження, цікавим постає той факт, що теорія перспектив підкреслює ірраціональність людської поведінки.

Основні положення теорії перспектив надають можливості ширшого погляду на вплив людського фактору в діяльності підприємства:

1) ефект відносності — люди оцінюють виграти та втрати не в абсолютних величинах, а відносно деякої точки відліку. Це особливо важливо для бізнесу, де керівники можуть переоцінювати втрати або недооцінювати потенційні вигоди;

2) схильність до уникнення втрат — люди більше схильні уникати втрат, ніж досягати еквівалентних вигравів. У бізнес-контексті це означає, що компанії можуть бути більш консервативними щодо змін і ризиків, що може стримувати інновації або ріст.

Реалізацію теорії перспектив в контекстуальній рамці дослідження представлено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**ТЕОРІЯ ПЕРСПЕКТИВ В ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ, ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

<b>Аспект</b>	<b>Основні положення теорії перспектив</b>	<b>Реалізація на практиці</b>
<b>Ризик-менеджмент</b>	Працівники та керівництво будуть поводитися не раціонально в умовах ризику, надмірно реагуючи на можливі втрати	Основа для розробки стратегії мінімізації ризиків через зміни в організаційній культурі та посилення ефективності використання поведінкових інструментів.
<b>Організаційна поведінка підприємства</b>	пояснює поведінкові моделі працівників і керівників	Допомагає краще налаштувати системи мотивації та управління, аби досягти синергії між зниженням ризиків і підвищенням економічної безпеки підприємства
<b>Економічна безпека підприємства</b>	Розуміння того, як працівники сприймають загрози й можливості	Дозволяє впроваджувати ефективніші заходи щодо підтримки економічної стабільності



Коли ризик-менеджмент взаємодіє з організаційною поведінкою через призму теорії перспектив, це дозволяє уникати помилкових рішень, пов'язаних з надмірним фокусом на уникненні втрат. Наприклад, компанії можуть застосовувати інноваційні підходи до управління ризиками, якщо враховують реальні поведінкові реакції людей, а не покладаються лише на економічні моделі.

Одне з ключових досліджень Канемана і Тверського, опубліковане в 1979 році, «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk», демонструє, що люди мають більшу схильність уникати ризику в умовах можливих втрат, навіть коли вигоди можуть бути високими. Ця поведінкова закономірність активно застосовується в аналізі прийняття рішень в управлінні, особливо у контексті корпоративного управління та ризик-менеджменту. Можна говорити про те, що теорія перспектив допомагає формувати зрозуміліші та більш адаптовані до людської психології стратегії управління ризиками, які сприяють економічній безпеці підприємства (табл. 2).

Подальші дослідження, такі як робота Річарда Талера в галузі поведінкових фінансів, показують, що менеджери, як і інші економічні агенти, мають тенденцію діяти нерелексивно та консервативно, особливо коли мають справу з можливістю втрат (навіть незначних). Це можна простежити в емпіричних дослідженнях на рівні корпоративного управління, де відомо, що керівники уникають ризикових інвестицій, боячись негативних наслідків для короткострочкових фінансових показників компанії.

Таблиця 2

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ ПЕРСПЕКТИВ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

Положення теорії перспектив	Пояснення	Практичне застосування	Наслідки для економічної безпеки
«Уникнення втрат»	Особливість людського мислення полягає в тому, що однакова сума з точки зору її втрати та її виграву має різну «вагу»	Деяким керівникам важко приймати управлінські рішення через психологічне спрямування до ухиляння від ризикованих ситуацій — схильність до консервативного мислення	Консервативне мислення створює неможливість реалізації стратегічного розвитку оскільки це пов'язано із ризикованістю впровадження інновацій що в свою чергу гальмує ефективність безпекоорієнтованого розвитку підприємства
«Точка відліку»	Об'єктивне ставлення до ситуації для людини вкрай складне, більшість людей мають так звану «точку відліку» з якою порівнюють існуючу ситуацію	Проявляється в оцінці успішності рішення на основі очікувань керівної ланки підприємства або на основі попередніх результатах. Минулі фінансові досягнення підприємства впливають на сприйняття наступних рішень як виграваних або програшних — якщо підприємство в минулому отримало позитивний фінансовий результат то рішення які не принесли такого самого результату сприймаються як програшні хоча по суті не несуть за собою фінансових втрат	Інтерпретація ефективності або результативності прийнятого рішення проходить вже після його реалізації що має відповідні прояви на фінансово-економічних показниках діяльності підприємства а відповідно і на стані його економічної безпеки

Положення теорії перспектив	Пояснення	Практичне застосування	Наслідки для економічної безпеки
«Фреймінг»	Спосіб представлення інформації є запорукою прийняття рішення	Контекст подання інформації має значення в процесі прийняття управлінських та стратегічних рішень. Представлення інформації по одному і тому самому проекту з точки зору ризиків або можливостей: 1 варіант подання інформації з точки зору ризиків — підприємство може втратити 20 % — така інформація схиляє керівництво до уникнення ризикованої ситуації; 2 варіант — підприємство може отримати прибуток із вірогідністю 80 % — така інформація надана у вигляді можливостей провокує керівництво приймати більш ризиковані рішення	Можливість маніпулювання в процесі прийняття рішень на всіх рівнях управління через використання різних моделей подання однієї і тієї самої інформації — посилення загроз для економічної безпеки підприємства через провокування керівництва на прийняття стратегічно невірних / ризикованих рішень
Поведінкові моделі	Людина	Оцінка ризиків в процесі прийняття рішення проходить на основі використання поведінкових моделей	Надмірна концентрація на короткострокових вигодах і недооцінювання довгострокових стратегічних рішень. Це часто пояснює, чому підприємства можуть занадто фокусуватися на уникненні тимчасових збитків, ігноруючи можливість довгострокового зростання

Інше дослідження, проведене Вольфрамом Шльонером та його колегами в 2001 році, також підтверджує, що керівники схильні до надмірного уникнення ризику в умовах економічної нестабільності. Тиск можливих втрат змушує їх обирати більш консервативні стратегії, навіть якщо ці стратегії мають менший потенціал для довгострокового зростання

Ці результати допомагають пояснити, чому в умовах невизначеності та загроз менеджери приймають рішення, спрямовані на мінімізацію ризиків, навіть якщо це означає пропускати можливості для розвитку.

Економічна безпека підприємства підприємства залежить від когнітивних та психологічних особливостей співробітників і безпосередньо управлінців і теорія перспектив дає чітке уявлення про «вразливі точки» організаційної структури та корпоративної культури підприємства.

**Дискусія.** Проведене дослідження продемонструвало, що питання організаційної поведінки підприємства, ризик-менеджменту та економічної безпеки всебічно вивчаються вітчизняними та зарубіжними вченими, проте існують аспекти, які потребують поглибленого дослідження. Так, на сьогодні недостатньо досліджене питання ролі людини в умовах реалізації концепції Індустрія 5.0. Головною в данному аспекті постає відповідь на запитання щодо необхідності

та наслідків повернення або неповернення людини в центр реалізації бізнес-процесів, особливо з урахуванням стрімкого розвитку автоматизації та штучного інтелекту. Слід зауважити, що із цього запитання, та відповіді на нього виходить наступне — яким чином людство може зберегти баланс між автоматизацією та зосередженістю на людському факторі в умовах цифровізації? Наступним постає невизначеність впливу термінів «корпоративна культура» [9, 10] та «організаційна культура» на методологію дослідження організаційної поведінки підприємства. Обидва терміни мають схожі риси та відмінності, що робить їх дослідження необхідним та актуальним для поглиблення теоретичних знань у сфері дослідження організаційної поведінки підприємства. Синергія ризик-менеджменту та організаційної поведінки в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства демонструє, що кадрова складова виступає їх фундаментом [11–13]. З такої точки зору більш поглибленого дослідження потребує чесність персоналу як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. При цьому окремої уваги доцільно приділити питанню впливу зміни суспільних цінностей на чесність у бізнес-середовищі. В контексті забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно також зазначити існуючу недостатність теоретичних досліджень щодо того, чи можна вважати невизначеність лише аналітичною проблемою? Основний сенс цього питання криється в рівні або глибинності викликів для організаційної стійкості підприємства в стані невизначеності.

**Висновки.** Дослідження підтвердило, що ефективна інтеграція ризик-менеджменту з організаційною поведінкою є критично важливою для забезпечення економічної безпеки підприємства. Організаційна поведінка, зокрема, впливає на те, як співробітники ідентифікують, оцінюють і реагують на ризики, що виникають у бізнес-середовищі та безпосередньо на підприємстві. Визначено, що кадрова складова є основою синергії між ризик-менеджментом, організаційною поведінкою та економічною безпекою підприємства. Кваліфіковані, мотивовані та активні співробітники здатні краще сприймати ризики та адаптуватися до змін, що позитивно впливає на загальну стратегію управління ризиками підприємства. Застосування теорії перспектив дозволило глибше зрозуміти, як індивідуальні та групові рішення у сфері ризиків формуються на основі сприйняття втрат і вигод. Це підкреслює важливість психологічних аспектів у процесі прийняття рішень щодо ризиків. Отримані результати вказують на те, що врахування організаційної поведінки в стратегії управління ризиками сприяє підвищенню стабільності та стійкості підприємства в умовах швидкоплинного і непередбачуваного бізнес-середовища. Виділені дискусійні положення також демонструють широкий спектр подальших наукових досліджень у сфері синергії ризик-менеджменту та організаційної поведінки в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

### ***Література***

1. Gulshan, S. S., & Prasad, L. (n.d.). Management principles and practices. Excel Books India. ISBN 978-93-5062-099-1.
2. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). Organizational behaviour (6th ed.). McGraw-Hill.
3. Schneider, B. (1985). Organizational behavior. Annual Review of Psychology, 36, 573–611.

4. Коюда, В. О. (2019). Система управління ризиками згідно методології COSO [Електронне видання]. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: Матеріали міжнар. науково-практ. конф., 18–19 бер. 2019 р., Харків: Вид. ФОП Панов А. М., 112–114.
5. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* (2nd ed.): Comparing values, behaviors, institutions, and organisations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage.
6. Hofstede, G. (1991). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
7. Чепелюк, М. І. (2017). Культурні та національні особливості в міжнародному аспекті діяльності організацій. Моделювання регіональної економіки: Збірник наукових праць, 1(29), 355–363.
8. Kalwani, S., & Mahesh, J. (2020). Trends in organizational behavior: A systematic review and research directions. *Journal of Business and Management*, 26(1), 40–78. [https://doi.org/10.6347/JBM.202003\\_26\(1\).0003](https://doi.org/10.6347/JBM.202003_26(1).0003)
9. Кизима, Т. О. (2013). Поведінкові фінанси у концепціях класичної та інституціональної теорій. *Світ фінансів*, 3, 7–18.
10. Тверські, А., & Канеман, Д. (1992). Досягнення в теорії перспектив: Кумулятивне представлення невизначеності. *Журнал ризиків і невизначеності*, 4, 297–323.
11. European Research Council. (n.d.). Transformative effect of science. Retrieved from <https://erc.europa.eu/news/transformative-effect-science>
12. Franzoni, C., & Stephan, P. (2021). Uncertainty and risk-taking in science: Meaning, measurement and management in peer review of research proposals. National Bureau of Economic Research. Retrieved from [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w28562/w28562.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28562/w28562.pdf)
13. Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty, and profit*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
14. Лепейко, Т. І., Лукашев, С. В., & Миронова, О. М. (2013). Організаційна поведінка: Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14218>
15. Мороз, В. М., & Мороз, С. А. (2018). Ризик-менеджмент: Навчальний посібник для студентів спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: НТУ «ХПІ». Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f3be8995-acd3-4ab8-928f-1c5ff30f3584/content>
16. Воронюк, Є. В., & Сатушева, К. В. (2022). Вплив психологічного фактору на організаційне забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності. Сучасні тенденції та проблеми управління: Журнал стратегічних економічних досліджень, 6(11), 55–61. Retrieved from <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30460>
17. Смоквіна, Г. А., & Альхаммаді, Т. (2021). Інструменти оцінки кадрового складника системи фінансово-економічної безпеки підприємства. Підприємництво та інновації, 18, 50–56. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.9>

### **References**

1. Gulshan, S. S., & Prasad, L. (n.d.). *Management principles and practices*. Excel Books India. ISBN 978-93-5062-099-1.
2. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behaviour* (6th ed.). McGraw-Hill.
3. Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573–611.
4. Koiuda, V. O. (2019). Systema upravlinnia ryzykamy zghidno metodolohii COSO [Electronic publication]. Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: Teoriia ta praktyka: Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 18–19 ber. 2019 r., Kharkiv: Vyd. FOP Panov A. M., 112–114.

5. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* (2nd ed.): Comparing values, behaviors, institutions, and organisations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage.
6. Hofstede, G. (1991). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
7. Chepeliuk, M. I. (2017). Kulturni ta natsionalni osoblyvosti v mizhnarodnomu aspekti diialnosti orhanizatsii. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky: Zbirnyk naukovykh prats*, 1(29), 355–363.
8. Kalwani, S., & Mahesh, J. (2020). Trends in organizational behavior: A systematic review and research directions. *Journal of Business and Management*, 26(1), 40–78. [https://doi.org/10.6347/JBM.202003\\_26\(1\).0003](https://doi.org/10.6347/JBM.202003_26(1).0003)
9. Kyzima, T. O. (2013). Povedinkovi finansy u kontseptsiiakh klasychnoi ta instytutsiinoi teorii. *Svit finansiv*, 3, 7–18.
10. Tverskyi, A., & Kaneman, D. (1992). Dosiahnennia v teorii perspektyv: Kumuliatyvne predstavlennia nevyznachenosti. *Zhurnal ryzykiv i nevyznachenosti*, 4, 297–323.
11. European Research Council. (n.d.). Transformative effect of science. Retrieved from <https://erc.europa.eu/news/transformation-effect-science>
12. Franzoni, C., & Stephan, P. (2021). Uncertainty and risk-taking in science: Meaning, measurement and management in peer review of research proposals. National Bureau of Economic Research. Retrieved from [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w28562/w28562.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28562/w28562.pdf)
13. Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty, and profit*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
14. Lepeiko, T. I., Lukashev, S. V., & Myronova, O. M. (2013). *Orhanizatsiina povedinka: Navchalnyi posibnyk*. Kharkiv: Vyd. KhNEU. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14218>
15. Moroz, V. M., & Moroz, S. A. (2018). *Ryzyk-menedzhment: Navchalnyi posibnyk dlia studentiv spets. 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia»*. Kharkiv: NTU «KhPI». Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f3be8995-acd3-4ab8-928f-1c5ff30f3584/content>
16. Voroniuk, Ye. V., & Satusheva, K. V. (2022). Vplyv psykholohichnoho faktor na orhanizatsiine zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytskoi diialnosti. *Suchasni tendentsii ta problemy upravlinnia: Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 6(11), 55–61. Retrieved from <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30460>
17. Smokvina, H. A., & Alkhamadi, T. (2021). Instrumenty otsinky kadrovoho skladnyka systemy finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Podpriemnytstvo ta innovatsii*, 18, 50–56. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.9>