

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

Ефективна економіка. 2026. № 4.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.188>

УДК 330.3:338.2

Т. А. Стрельбицька,

аспірантка, Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0477-3914>

УПРАВЛІНСЬКІ ПОМИЛКИ ТА РЕАКЦІЇ НА НИХ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ВТРАТ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ВІД BLAME CULTURE ДО ANTIFRAGILITY

T. Strelbytska,

Postgraduate student, Vinnytsia National Agrarian University

MANAGERIAL ERRORS AND ORGANIZATIONAL RESPONSES AS A FACTOR IN ENTERPRISE VALUE LOSS FORMATION: FROM BLAME CULTURE TO ANTIFRAGILITY

У статті досліджено вплив управлінських помилок та організаційних реакцій на них на формування вартості підприємства в умовах невизначеності. Обґрунтовано, що ключовим фактором економічних втрат є не сам факт помилки, а модель її управління. Розкрито роль поведінкових механізмів: ескалації зобов'язань, уникнення рішень та селективного сприйняття інформації у посиленні негативних наслідків. Проаналізовано відмінності між

blame culture та error management culture і доведено їх вплив на адаптивність організації. Запропоновано підхід до інтеграції управління помилками у систему економічної безпеки підприємства на основі проактивного управління, моніторингу та learning loops. Обґрунтовано, що використання помилок як джерела знань підвищує стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Визначено ключові організаційні передумови формування антикрихкості як здатності системи посилюватися під впливом невизначеності

The article examines the impact of managerial errors and organizational responses to them on the formation of enterprise value under conditions of uncertainty and environmental turbulence. It is argued that errors are an inherent feature of decision-making in complex organizational systems, and that their economic consequences depend not on their occurrence per se, but on the model of response embedded within the organization. The study identifies key behavioral mechanisms escalation of commitment, decision avoidance, and selective information processing that amplify the negative effects of errors and contribute to the accumulation of latent risks.

The paper contrasts traditional blame culture, characterized by punishment and concealment of errors, with error management culture, which promotes transparency, rapid detection, and learning from deviations. Particular attention is paid to the role of psychological safety as a prerequisite for effective error management and high-quality information flows. It is demonstrated that organizations that institutionalize learning loops and integrate behavioral insights into decision-making processes are better positioned to reduce the recurrence of errors and enhance adaptive capacity.

Furthermore, the study proposes an approach to integrating error management into the system of economic security of the enterprise by treating managerial errors as internal behavioral risks. This approach involves the use of monitoring systems, behavioral indicators, and proactive management mechanisms aimed at early detection and mitigation of potential threats. The concept of antifragility is

introduced as a strategic framework, emphasizing the ability of organizations not only to withstand shocks but to benefit from variability and disorder.

The findings suggest that the transition from reactive to proactive management models allows enterprises to transform errors from a source of losses into a driver of development, thereby strengthening resilience, improving decision quality, and supporting long-term sustainable value creation outcomes.

Ключові слова: *управлінські помилки; економічна безпека підприємства; поведінкові ризики; ескалація зобов'язань; управління помилками; психологічна безпека; адаптивність організації; антикрихкість.*

Keywords: *managerial errors; enterprise economic security; behavioral risks; escalation of commitment; error management; psychological safety; organizational adaptability; antifragility.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах управлінські помилки є невід'ємним елементом діяльності підприємства, однак їх економічні наслідки визначаються не стільки самим фактом виникнення, скільки характером організаційної реакції. Традиційні підходи, орієнтовані на покарання та мінімізацію відхилень, призводять до приховування помилок, викривлення інформації та накопичення латентних ризиків. У результаті формується ситуація, за якої помилки трансформуються у системні втрати вартості підприємства через неефективні моделі управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній літературі управлінські помилки розглядаються крізь призму невизначеності та поведінкових факторів. Талеб Н. Н. [1; 8] обґрунтовує вплив непередбачуваних подій і вводить концепцію антикрихкості як здатності систем отримувати вигоду від помилок. Канеман Д. [3] доводить роль когнітивних викривлень і обмеженої раціональності у формуванні помилкових рішень.

Реакції організацій на помилки досліджує Едмондсон А. С. [2; 6], підкреслюючи значення психологічної безпеки для відкритості та навчання. Концепцію error management culture розвивають Фрезе М., Кіт Н. [4; 9],

доводячи її вплив на ефективність і інноваційність. Маслен С., Хейс Дж. [7] акцентують роль систем звітності у попередженні ризиків, тоді як Андерсен Т. Дж., Янг П. С. [5] обґрунтовують необхідність проактивного управління. Сучасні дослідження (Адобор Х., Кудону Е. С. [10]) підкреслюють значення антихрупкості як основи адаптивного розвитку підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження впливу управлінських помилок і організаційних реакцій на них на формування вартості підприємства в умовах невизначеності. Особливу увагу зосереджено на виявленні поведінкових механізмів, які посилюють або, навпаки, пом'якшують негативні наслідки помилок. На основі цього обґрунтовується доцільність впровадження сучасних підходів до управління помилками, спрямованих на підвищення адаптивності та економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростання складності управлінських процесів у сучасних умовах зумовлене посиленням невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та нелінійністю економічних процесів. Турбулентність ринків, технологічні зрушення та геополітичні ризики суттєво знижують передбачуваність результатів управлінських рішень і підвищують ймовірність виникнення помилок. У таких умовах традиційні підходи до управління, орієнтовані на мінімізацію відхилень, виявляються недостатніми, оскільки не враховують системного характеру ризиків і поведінкових чинників прийняття рішень. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі управлінських помилок як невід'ємного елементу функціонування підприємства та формування нових підходів до їх аналізу й управління [1, с. 102; 2, с. 64].

Формування управлінських помилок у діяльності підприємства безпосередньо пов'язане з характером середовища прийняття рішень, яке дедалі частіше виходить за межі класичної моделі ризику і наближається до умов істинної невизначеності. Якщо у ситуаціях ризику ймовірності подій можуть бути оцінені або апроксимовані на основі наявних даних, то в умовах невизначеності сама множина можливих сценаріїв та їх параметри залишаються частково або повністю невідомими. Це принципово змінює логіку управління:

замість оптимізації очікуваного результату суб'єкти змушені діяти в режимі евристик, спрощень і адаптивних припущень, що об'єктивно підвищує ймовірність помилок [3, с. 38].

Додатковим ускладнюючим чинником виступає зростання складності організаційних систем, що проявляється у багаторівневості управління, нелінійних зворотних зв'язках та високій швидкості змін. У таких системах навіть локально раціональні рішення можуть призводити до глобально неефективних результатів через ефекти затримки, кумуляції помилок та спотворення інформаційних потоків. Відповідно, помилка перестає бути виключно наслідком індивідуальної некомпетентності і набуває ознак системного феномену, закладеного у самій архітектурі прийняття рішень.

Ключову роль у цьому процесі відіграє обмежена раціональність управлінців, яка зумовлена як когнітивними обмеженнями, так і організаційним контекстом. Обмеженість обробки інформації, схильність до селективного сприйняття та використання спрощених ментальних моделей призводять до систематичних відхилень у судженнях і виборі альтернатив. У поєднанні з інформаційною асиметрією – нерівномірним доступом до релевантної інформації на різних рівнях управління, це формує передумови для викривлення сигналів, запізненого реагування та прийняття субоптимальних рішень.

У підсумку, управлінські помилки доцільно розглядати не як випадкові відхилення, а як закономірний результат взаємодії трьох факторів: невизначеності середовища, складності організаційної системи та обмеженої раціональності суб'єктів прийняття рішень. Саме така інтерпретація створює підґрунтя для переходу від персоналізованого трактування помилок до їх аналізу як елементу системної динаміки підприємства. Ми порівняли умови прийняття рішень в середовищі з високою невизначеністю (Табл.1)

Таблиця 1. Порівняння умов прийняття рішень у середовищі ризику та невизначеності

Критерій	Середовище ризику	Середовище невизначеності
Ймовірності подій	Відомі або оцінювані	Невідомі або нестабільні
Модель прийняття рішень	Оптимізаційна	Евристична / адаптивна
Джерела помилок	Помилки оцінки	Помилки моделювання реальності
Роль даних	Висока	Обмежена або нестабільна
Управлінський фокус	Ефективність	Життєздатність і стійкість

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [1-3,8]

Управлінські помилки доцільно систематизувати за рівнем їх виникнення та механізмом формування, що дозволяє пов'язати їх із конкретними каналами впливу на економічну безпеку підприємства. У цьому контексті виділяються стратегічні, операційні та поведінкові помилки, кожна з яких має відмінну природу та наслідки.

Стратегічні помилки пов'язані з некоректним вибором напрямку розвитку підприємства, зокрема хибною оцінкою ринкових можливостей, недооцінкою ризиків або неправильним визначенням конкурентної позиції. Їх особливістю є відкладений ефект, що ускладнює своєчасне виявлення та корекцію.

Операційні помилки виникають на етапі реалізації управлінських рішень і пов'язані з порушенням процесів, недоліками координації або неефективним використанням ресурсів. На відміну від стратегічних, вони мають більш локальний характер, однак у разі систематичності можуть акумулюватися у значні втрати.

Поведінкові помилки формуються під впливом когнітивних та організаційних факторів і проявляються у вигляді ескалації зобов'язань, уникнення прийняття рішень та селективного сприйняття інформації. Саме ця група є найбільш стійкою до традиційних управлінських інструментів, оскільки інтегрована у процес прийняття рішень на всіх рівнях організації [4, с.662].

Таким чином, запропонована типологія дозволяє розглядати управлінські помилки як багаторівневу систему, де поведінкові механізми виступають фундаментом, що опосередковує як стратегічні, так і операційні відхилення (Табл.2).

Таблиця 2. Класифікація управлінських помилок та їх потенційний вплив на економічну безпеку підприємства

Тип помилки	Сутність	Типові прояви	Потенційний вплив
Стратегічні	Помилки вибору напряму розвитку	Невірна стратегія, переоцінка ринку	Довгострокові втрати вартості, втрата позицій
Операційні	Помилки реалізації рішень	Збої процесів, неефективне використання ресурсів	Поточні фінансові втрати, зниження ефективності
Поведінкові	Помилки, зумовлені когнітивними факторами	Ескалація зобов'язань, уникнення рішень, селективна інформація	Системне накопичення ризиків, викривлення рішень

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [4]

У межах складних організаційних систем помилки набувають статусу неминучого та регулярного явища, зумовленого багаторівневістю управління, нелінійністю взаємодій і обмеженою передбачуваністю результатів. У таких умовах формується феномен нормалізації помилок, коли відхилення від очікуваного результату перестає сприйматись як виключна подія і стає частиною операційної реальності. Це не означає їх прийнятності, однак змінює підхід до управління – від прагнення повного усунення до контролю, раннього виявлення та адаптації [4, с.664].

Ключовою характеристикою складних систем є те, що помилки рідко мають ізольований характер: вони виникають у результаті взаємодії численних факторів і можуть проявлятись із часовим лагом. Це знижує ефективність реактивних моделей управління, орієнтованих на постфактум корекцію, та підсилює значення превентивних механізмів і організаційного навчання.

Помилку доцільно розглядати не лише як відхилення від заданої траєкторії, а як інформаційний сигнал про обмеження існуючих моделей управління, недосконалість процесів або зміну параметрів середовища. Її ігнорування або приховування призводить до втрати цього сигналу, що підвищує ймовірність накопичення латентних ризиків і формування системних збоїв. Натомість інтерпретація помилок як джерела знань створює передумови для підвищення адаптивності та стійкості організації.

Таким чином, у складних організаційних системах помилки виконують подвійне функціональне навантаження: з одного боку, вони є джерелом втрат, з іншого вони є механізмом зворотного зв'язку, який за відповідних умов може бути трансформований у фактор розвитку.

Вплив управлінських помилок на вартість підприємства проявляється через низку взаємопов'язаних каналів, які відрізняються за швидкістю реалізації та масштабом наслідків. Ключовим є те, що помилка рідко обмежується локальним ефектом: вона здатна трансформуватися у системні втрати через ланцюгові реакції у фінансовій, операційній та стратегічній площинах.

Першим і найбільш очевидним каналом є прямі фінансові втрати, що виникають унаслідок неефективних рішень, перевитрат ресурсів, штрафів або недоотриманих доходів. Такі втрати мають вимірюваний характер і зазвичай швидко фіксуються у фінансовій звітності, однак вони відображають лише поверхневий рівень проблеми.

Більш складним для ідентифікації є канал втрат можливостей (opportunity cost), який проявляється у нереалізованих альтернативах починаючи з пропущених інвестиційних можливостей до втрати ринкових позицій. У цьому випадку помилка полягає не лише у неправильній дії, а й у бездіяльності або відкладенні рішень, що особливо характерно для умов невизначеності та високої конкуренції [5, с. 26].

Третій канал пов'язаний із репутаційними та стратегічними втратами, які мають довгостроковий і часто кумулятивний характер. Помилки у взаємодії зі стейкхолдерами, некоректні стратегічні кроки або публічні управлінські прорахунки здатні знижувати довіру до підприємства, ускладнювати доступ до ресурсів і обмежувати майбутні можливості розвитку. У цьому контексті навіть поодинокі помилки можуть мати непропорційно великий ефект, особливо в умовах високої чутливості середовища до інформаційних сигналів [8, с. 122].

Отже, управлінські помилки формують багаторівневу систему втрат, де прямі фінансові наслідки є лише одним із проявів, тоді як стратегічні та непрямі ефекти визначають довгострокову динаміку вартості підприємства.

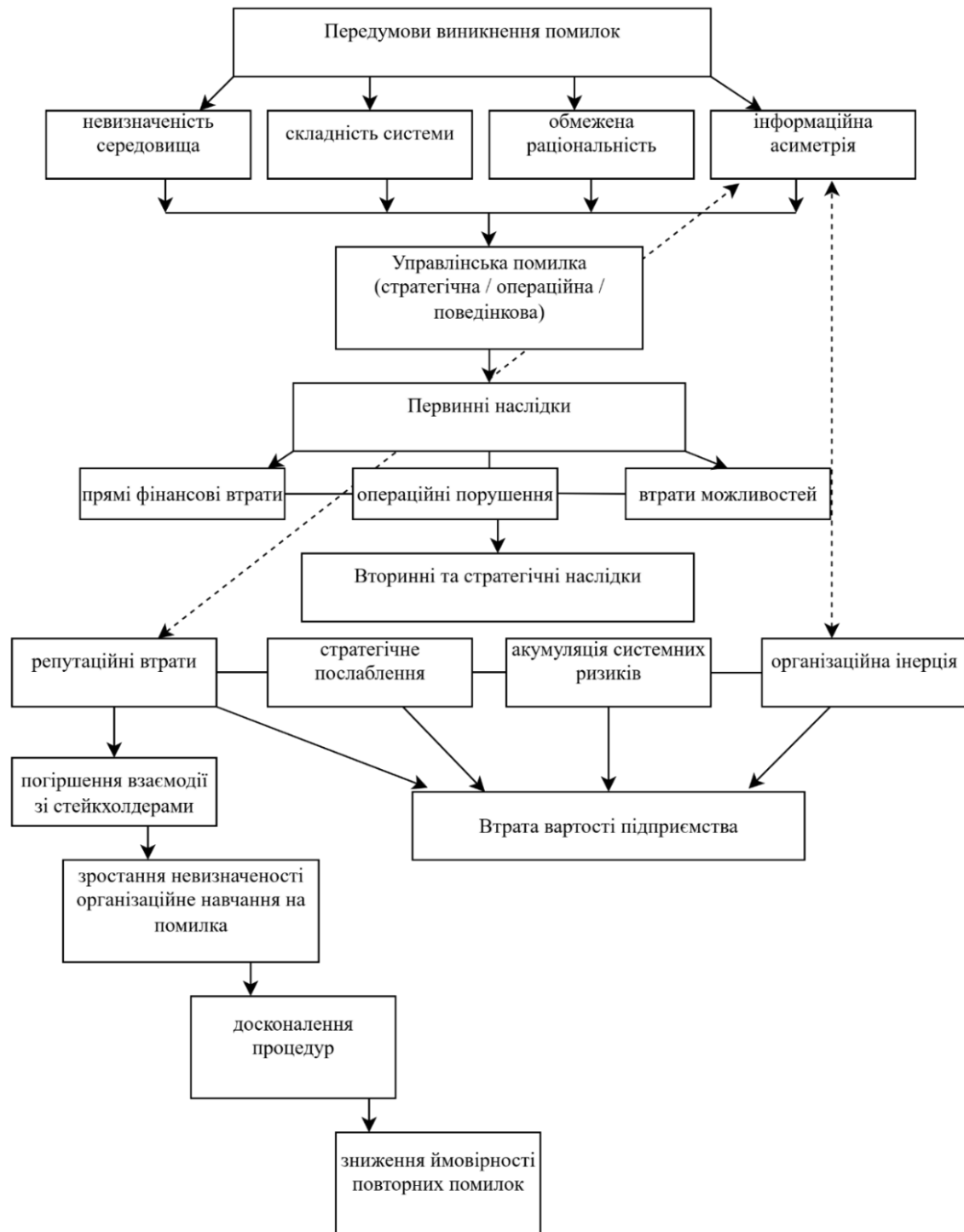


Рис.1. Канали трансформації управлінських помилок у втрати вартості підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1,8,10]

Негативний вплив управлінських помилок істотно посилюється під дією поведінкових механізмів, які викривлюють процес оцінки ситуації та

ускладнюють своєчасну корекцію рішень. Ці механізми діють не ізольовано, а формують взаємопов'язаний контур, що сприяє накопиченню втрат.

Ескалація зобов'язань проявляється у схильності продовжувати неефективні дії з метою виправдання вже здійснених інвестицій або рішень, що призводить до подальшого поглиблення збитків. Self-justification виступає психологічною основою цього процесу, забезпечуючи внутрішню раціоналізацію помилкових рішень та знижуючи готовність до їх перегляду. Водночас ігнорування негативної інформації обмежує доступ до критичних сигналів, які могли б ініціювати коригувальні дії, що підсилює інерційність управлінської поведінки [4, с. 667].

У сукупності зазначені механізми формують ефект «закритого циклу», в межах якого помилка не лише зберігається, але й трансформується у джерело подальших втрат.

Управлінські помилки в організації мають властивість не лише виникати епізодично, а й накопичуватися, формуючи системний ефект, що тривалий час може залишатися непомітним. Ключову роль у цьому процесі відіграють латентні помилки – відхилення, які не проявляються негайно у фінансових або операційних показниках, але закладають передумови для майбутніх збоїв. Вони виникають у структурі процесів, системах комунікації та управлінських практиках, поступово послаблюючи стійкість підприємства.

Накопичення таких помилок призводить до ефекту відкладеного краху, коли негативні наслідки проявляються не поступово, а у формі різкого погіршення результатів після досягнення певного порогового рівня. Це пояснюється нелінійністю організаційних систем: взаємодія численних незначних відхилень здатна генерувати непропорційно великі наслідки, особливо в умовах високої невизначеності [1, с. 86].

Таким чином, системний характер накопичення помилок зумовлює необхідність переходу від оцінки окремих управлінських рішень до аналізу їх сукупної динаміки та прихованих ефектів, що формують довгострокові ризики для економічної безпеки підприємства.

Традиційна модель реагування на помилки, орієнтована на покарання та пошук винних, формує умови для їх системного приховування. У межах blame culture помилка розглядається як індивідуальний збій, що підлягає санкціонуванню, а не як сигнал про недосконалість процесів. Це призводить до зниження прозорості інформаційних потоків, викривлення зворотного зв'язку та обмеження можливостей організаційного навчання. У результаті ризики не зменшуються, а акумулюються у латентній формі, що підвищує ймовірність масштабних збоїв у майбутньому [6, с. 351].

Альтернативою каральній логіці виступає формування психологічної безпеки, яка забезпечує можливість відкритого обговорення помилок без страху негативних наслідків. У таких умовах працівники більш схильні повідомляти про відхилення, пропонувати коригувальні дії та залучатися до процесу вдосконалення. Дослідження показують, що psychological safety безпосередньо пов'язана з підвищенням продуктивності, швидкістю навчання та інноваційною активністю організацій, оскільки зменшує інформаційні бар'єри та покращує якість колективного мислення [2, 87].

Подальшим розвитком підходу до управління помилками є формування error management culture, у межах якої помилки розглядаються як невід'ємний елемент діяльності, що потребує не уникнення, а ефективного управління. На відміну від blame culture, цей підхід фокусується на швидкому виявленні відхилень, їх оперативній корекції та системному використанні отриманого досвіду.

Ключовими механізмами error management culture є:

- **рання ідентифікація помилок** через відкриті канали комунікації та відсутність санкцій за їх фіксацію;
- **оперативна корекція**, що мінімізує масштаб негативних наслідків;
- **рефлексивний аналіз**, спрямований на виявлення причин, а не винних;
- **інституціоналізація знань**, коли досвід помилок трансформується у зміни процедур, стандартів і практик.

У такій моделі помилка стає джерелом інформації, яка підвищує адаптивність організації та знижує ймовірність повторення аналогічних відхилень. Емпіричні дослідження підтверджують, що впровадження культури управління помилками корелює з підвищенням ефективності діяльності, інноваційності та стійкості підприємств у динамічному середовищі [4, с. 670; 9, с. 142].

Отже, перехід від blame culture до error management culture змінює саму логіку управління: від контролю та покарання – до навчання, адаптації та використання помилок як ресурсу розвитку.

Для систематизації відмінностей у підходах до управління помилками доцільно порівняти ключові характеристики традиційної blame culture та сучасної error management culture, що дозволяє виявити їх вплив на інформаційні процеси, поведінку персоналу та довгострокову стійкість підприємства (Табл.3).

Таблиця 3. Порівняння моделей реакції на помилки: blame culture vs error management culture

Критерій	Blame culture	Error management culture
Ставлення до помилок	Джерело покарання	Джерело навчання
Поведінка працівників	Приховування помилок	Відкрите повідомлення
Інформаційні потоки	Викривлені, обмежені	Прозорі, відкриті
Швидкість реакції	Запізніла	Оперативна
Управлінський фокус	Пошук винних	Пошук причин
Вплив на інновації	Стимує	Стимулює
Довгостроковий ефект	Акумуляція ризиків	Підвищення адаптивності

Джерело: узагальнено автором на основі [4;9]

Таким чином, зміна моделі реагування на помилки визначає не лише ефективність їх подолання, а й загальну здатність організації до адаптації та розвитку.

У сучасних умовах зростаючої невизначеності доцільним є переосмислення здатності організацій реагувати на помилки та зовнішні шоки через призму концепції, запропонованої Н. Талебом, яка передбачає поділ систем на крихкі, стійкі та антикрихкі. Така класифікація дозволяє перейти від оцінки окремих управлінських рішень до аналізу системної поведінки підприємства в умовах дестабілізації [8, с.113].

Крихкі організації характеризуються високою чутливістю до помилок і зовнішніх впливів: навіть незначні відхилення здатні призводити до непропорційно великих втрат. У таких системах домінують жорсткі управлінські структури, обмежена гнучкість і низька здатність до адаптації, що сприяє накопиченню латентних ризиків.

Стійкі (робастні) організації здатні витримувати вплив негативних факторів без суттєвого погіршення результатів. Вони забезпечують стабільність функціонування за рахунок резервів, стандартів і процедур контролю, однак не використовують помилки як джерело розвитку, обмежуючись їх нейтралізацією.

Антикрихкі організації, на відміну від попередніх типів, отримують вигоду від помилок, невизначеності та варіативності. Вони інтегрують механізми навчання, експериментування та швидкого коригування, що дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, а й трансформувати їх у фактор посилення системи. У такому підході помилка розглядається як ресурс, який за відповідних умов сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, класифікація організацій за ступенем їх реакції на помилки дозволяє розширити традиційне розуміння економічної стійкості, включивши до нього здатність не лише протистояти ризикам, а й використовувати їх як джерело розвитку (Табл.4).

Таблиця 4. Характеристика крихких, стійких та антикрихких організацій

Критерій	Крихкі	Стійкі	Антикрихкі
Реакція на помилки	Руйнування	Збереження стану	Посилення
Ставлення до невизначеності	Уникнення	Контроль	Використання
Роль помилок	Загроза	Відхилення	Джерело розвитку
Адаптивність	Низька	Середня	Висока
Довгостроковий ефект	Деградація	Стабільність	Еволюційне зростання

Джерело: узагальнено автором на основі [1;4;8]

У межах сучасних підходів до управління організаціями помилки дедалі більше розглядаються не лише як джерело втрат, а як фактор, здатний ініціювати розвиток системи. Ключову роль у цьому процесі відіграють механізми learning loops – цикли навчання, у межах яких відхилення від очікуваного результату трансформується у знання, що впливає на подальші

управлінські рішення. На відміну від реактивного усунення наслідків, такі цикли передбачають рефлексію причин помилки, перегляд припущень і корекцію управлінських моделей [4, с. 680].

Ефективність learning loops визначається їх глибиною: від одноциклового навчання (виправлення дії без зміни логіки прийняття рішень) до двоциклового (перегляд базових припущень і правил) та метарівня (зміна способу мислення організації). Саме перехід до глибших рівнів навчання створює передумови для якісних змін у системі управління.

У цьому контексті адаптивність виступає інтегральною характеристикою організації, що відображає її здатність не лише реагувати на помилки, а й використовувати їх для підвищення ефективності функціонування. Адаптивні системи характеризуються гнучкістю процедур, відкритістю до змін і здатністю швидко інтегрувати нову інформацію, що дозволяє знижувати повторюваність помилок і підвищувати стійкість до зовнішніх шоків[4, с.48].

Таким чином, за наявності відповідних організаційних умов помилки трансформуються з фактору дестабілізації у механізм розвитку, забезпечуючи формування динамічної стійкості та поступове посилення системи.

Формування антикрихких організації не є спонтанним процесом, а потребує наявності специфічних організаційних умов, які забезпечують здатність системи отримувати вигоду від невизначеності, варіативності та помилок. Ключовими серед них виступають децентралізація, толерантність до експериментів та управління варіативністю як керованим ресурсом розвитку.

Децентралізація управління знижує концентрацію ризиків і обмежує масштаб потенційних помилок, розподіляючи їх між окремими підсистемами. У таких умовах організація функціонує як сукупність відносно автономних елементів, що дозволяє локалізувати негативні наслідки та одночасно підвищує швидкість реагування на зміни середовища. Водночас це створює множинність точок прийняття рішень, що підсилює здатність до адаптації.

Толерантність до експериментів передбачає інституціоналізацію контрольованих помилок як частини управлінської практики. Йдеться не про

відсутність контролю, а про створення умов, за яких допустимі невдачі не призводять до санкцій, а розглядаються як джерело інформації для вдосконалення. Такий підхід дозволяє організації тестувати альтернативні рішення в умовах невизначеності та уникати системних помилок, пов'язаних із надмірною обережністю або інерційністю.

Управління варіативністю полягає у свідомому використанні різноманітності рішень, підходів і сценаріїв як механізму зниження системних ризиків. Замість прагнення до уніфікації та стабільності організація підтримує певний рівень різноманітності, що підвищує ймовірність виявлення ефективних стратегій у змінному середовищі. У цьому контексті варіативність виступає не як джерело нестабільності, а як ресурс для відбору та посилення найбільш життєздатних рішень [1, с. 201].

Отже, поєднання децентралізації, експериментальності та керованої варіативності формує організаційне середовище, в якому помилки не лише мінімізуються, а й трансформуються у фактор підвищення стійкості та довгострокової ефективності.

У сучасних умовах управлінські помилки доцільно розглядати не як ізольовані відхилення, а як специфічний тип внутрішніх ризиків, що мають поведінкову природу та безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства. Їх особливістю є те, що вони формуються в процесі прийняття рішень і вбудовані у саму логіку управління, що ускладнює їх ідентифікацію традиційними інструментами ризик-менеджменту.

Інтеграція таких помилок у систему risk management передбачає розширення класичної структури ризиків за рахунок виділення поведінкових компонентів, зокрема схильності до ескалації зобов'язань, уникнення рішень та селективного сприйняття інформації. Це дозволяє перейти від оцінки наслідків до аналізу причин, що генерують ризики на ранніх стадіях, і тим самим підвищити ефективність превентивного управління [5, с. 81].

Практична реалізація такого підходу включає ідентифікацію поведінкових ризиків у ключових управлінських процесах, їх формалізацію у вигляді

індикаторів та включення у систему моніторингу поряд із фінансовими й операційними показниками. Важливим є також врахування того, що ці ризики мають нелінійний характер і можуть проявлятися лише у певних комбінаціях або за досягнення критичних порогів.

Отже, включення управлінських помилок до структури внутрішніх ризиків дозволяє підвищити чутливість системи економічної безпеки до прихованих загроз і створює передумови для переходу від реактивного реагування до проактивного управління (Табл.5).

Таблиця 5. Поведінкові ризики як складова системи економічної безпеки підприємства

Поведінковий ризик	Прояв	Потенційні наслідки
Ескалація зобов'язань	Продовження неефективних рішень	Накопичення збитків
Уникнення рішень	Відкладення дій	Втрата можливостей
Селективна інформація	Ігнорування негативних сигналів	Викривлення оцінки ситуації

Джерело: сформовано автором на основі джерела [5]

Ефективність управління помилками як складової системи економічної безпеки значною мірою залежить від здатності організації виявляти ризики на ранніх етапах їх формування. У цьому контексті ключову роль відіграють системи звітності про помилки та використання поведінкових індикаторів, які доповнюють традиційні фінансові та операційні метрики.

Системи звітності про помилки забезпечують систематичну фіксацію відхилень у процесах прийняття та реалізації управлінських рішень. За умови належного організаційного середовища вони виконують функцію не лише контролю, а й накопичення колективного досвіду, що дозволяє виявляти повторювані патерни та приховані слабкі місця в управлінських практиках. Важливою умовою їх ефективності є відсутність санкцій за повідомлення про помилки та орієнтація на аналіз причин, що сприяє підвищенню достовірності інформації та якості зворотного зв'язку [7, с. 840]

Поведінкові індикатори, у свою чергу, дозволяють ідентифікувати ранні сигнали формування ризиків, які ще не мають фінансового відображення. Вони фіксують особливості управлінської поведінки, зокрема тенденції до затримки прийняття рішень, низьку частоту їх перегляду або відсутність критичних

оцінок у звітності. Такі індикатори дають змогу своєчасно виявляти схильність до ескалації зобов'язань, уникнення рішень чи селективного сприйняття інформації, що є передумовами системних помилок.

Таким чином, поєднання формалізованих систем звітності та поведінкових індикаторів створює основу для побудови проактивної системи моніторингу, яка дозволяє не лише фіксувати наслідки, а й виявляти джерела управлінських ризиків на стадії їх зародження.

Формування адаптивної моделі управління у системі економічної безпеки підприємства передбачає відмову від вузько реактивної логіки, за якої управлінське втручання здійснюється лише після того, як помилка вже матеріалізувалась у вигляді фінансових втрат, операційних збоїв або стратегічних ускладнень. Такий підхід є функціонально обмеженим, оскільки він працює із наслідками, а не з механізмами їх виникнення. У складному та мінливому середовищі цього вже недостатньо: швидкість змін, висока ціна запізненої реакції та нелінійний характер організаційних ризиків вимагають переходу до моделі, здатної виявляти загрози до їх повномасштабного прояву та коригувати управлінську поведінку на ранніх етапах [5, с. 67].

Реактивне управління ґрунтується переважно на фіксації вже допущених відхилень, постфактум-аналізі та локальному усуненні виявлених проблем. Його слабкість полягає у тому, що воно не змінює самих передумов повторення помилок. Якщо організація обмежується лише виправленням конкретного збою, але не переглядає логіку прийняття рішень, канали інформаційного обміну, систему відповідальності та культуру зворотного зв'язку, то ризик повторення аналогічних ситуацій зберігається. За таких умов підприємство фактично функціонує у режимі постійного компенсаторного реагування на проблеми, що знижує його стратегічну гнучкість і послаблює економічну безпеку.

Проактивне управління має іншу логіку. Воно базується на визнанні того, що помилки не є випадковими аномаліями, а виникають унаслідок взаємодії поведінкових, організаційних та інформаційних факторів. Саме тому адаптивна модель передбачає не лише контроль результатів, а й постійне спостереження за процесом прийняття рішень, виявлення слабких сигналів і формування механізмів упереджувального реагування [10, с.370]. Йдеться про зміщення

акценту з оцінки вже реалізованих наслідків на виявлення передумов, що можуть спричинити майбутні втрати. У цьому сенсі управління помилками стає елементом не стільки дисциплінарного контролю, скільки стратегічного прогнозування.

Центральною ознакою адаптивної моделі є інтеграція механізмів раннього виявлення, швидкого коригування та організаційного навчання в єдину управлінську систему. Це означає, що інформація про відхилення не повинна завершуватися на рівні фіксації інциденту. Вона має ставати підставою для аналізу причин, перегляду рішень, уточнення процедур та корекції управлінських правил. Таким чином, адаптивність полягає не лише у здатності реагувати швидше, а й у здатності змінювати власну структуру дій на основі отриманого досвіду. Саме ця властивість відрізняє організацію, що просто виживає в умовах нестабільності, від організації, яка поступово підвищує якість свого функціонування під впливом складності.

Важливою складовою такої моделі є переорієнтація системи економічної безпеки з обліку збитків на управління поведінковими джерелами ризику. Це передбачає включення у поле аналізу не лише традиційних загроз – фінансових, ринкових чи операційних, – а й тих внутрішніх механізмів, які запускають помилкові рішення: ескалації зобов'язань, затягування вибору, ігнорування небажаної інформації, надмірної впевненості у правильності попередніх дій. В адаптивній системі такі фактори не трактуються як другорядні психологічні змінні; навпаки, вони визнаються реальними управлінськими ризиками, що здатні визначати траєкторію розвитку підприємства [10, с.365].

Ще одним принциповим елементом є перебудова управлінської комунікації. Проактивна модель неможлива в умовах, де працівники приховують помилки, а негативна інформація сприймається як загроза статусу або кар'єрним позиціям. Тому адаптивність потребує середовища, у якому критичний сигнал не блокується на нижчих рівнях, а доходить до центрів прийняття рішень у достатньо повному вигляді. Це не скасовує відповідальності, але змінює її характер: замість репресивної реакції формується управлінська відповідальність за якість аналізу, швидкість корекції та недопущення повторюваності відхилень. У практичному вимірі це означає

розвиток процедур зворотного зв'язку, перегляду рішень, аналізу near-miss ситуацій і регулярного оцінювання слабких місць у прийнятті управлінських рішень [6, с. 379].

Адаптивна модель управління також передбачає зміну часової логіки менеджменту. Реактивний підхід орієнтований на минуле: він відповідає на питання, що вже сталося і як це виправити. Проактивний підхід орієнтований на майбутнє: він ставить питання, які сигнали зараз вказують на можливу дестабілізацію, які рішення потребують перегляду, де система є надто жорсткою або сліпою до змін. Саме ця часово-аналітична переорієнтація дозволяє зменшити ймовірність відкладеного краху, коли сукупність невідрефлексованих помилок тривалий час залишається невидимою, а потім реалізується у формі різкого падіння ефективності чи втрати вартості підприємства.

З позиції економічної безпеки адаптивна модель є більш продуктивною ще й тому, що вона знижує залежність організації від точності первинного рішення. У складному середовищі досягти безпомилковості неможливо, тому ключовою конкурентною перевагою стає не відсутність помилок, а здатність швидко виявляти їх, локалізувати наслідки та перебудовувати поведінку системи без руйнівних ефектів [10, с.358]. Це переводить центр ваги з ідеї “захисту від усіх ризиків” до ідеї “керованої адаптації до ризиків”, що є значно реалістичнішою і функціональнішою для сучасного підприємства. Ми розробили модель інтеграції управління помилками у систему економічної безпеки.(Рис.2)

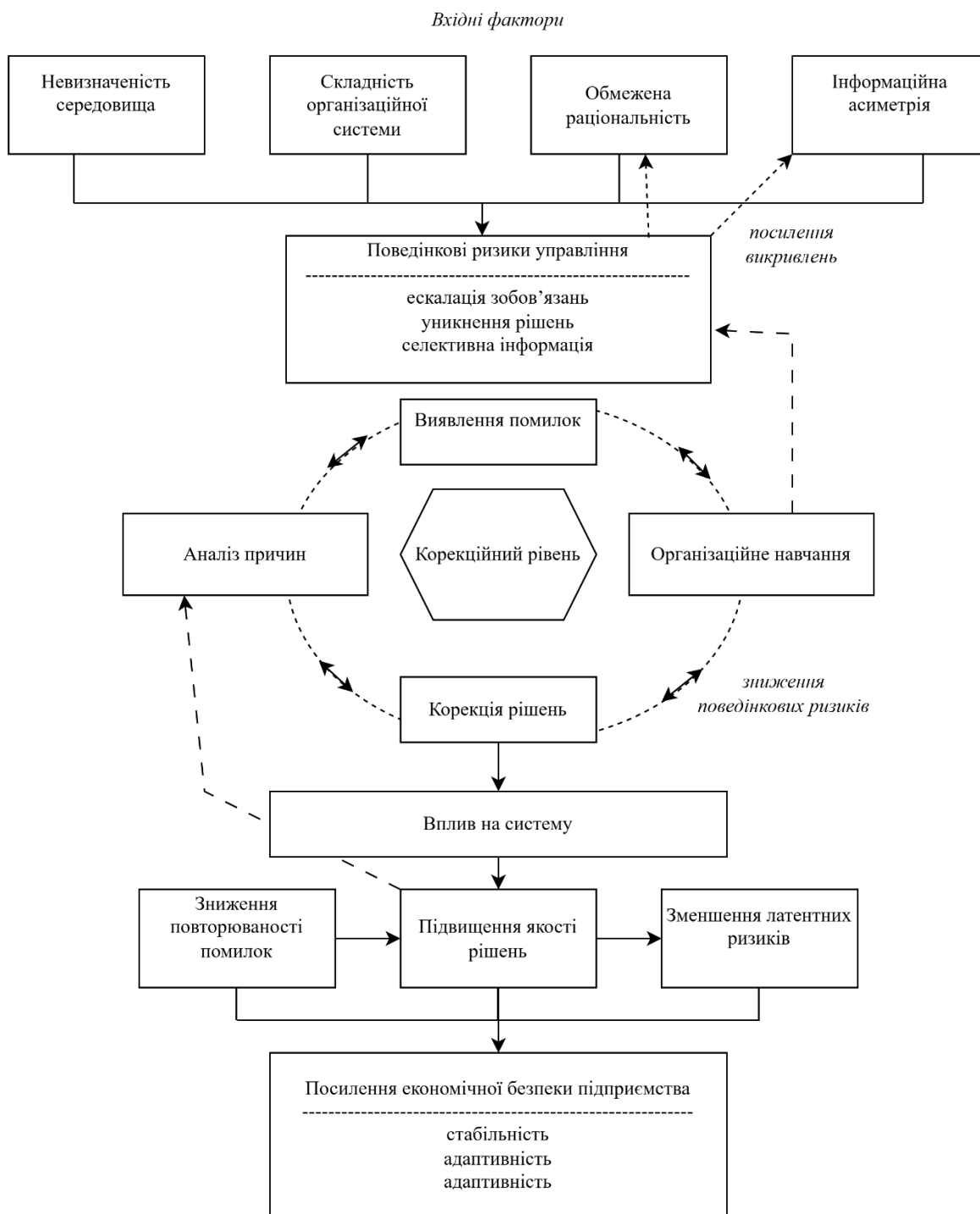


Рис. 2. Інтеграція управління помилками у систему економічної безпеки підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [4;7;8;10]

Запропонована модель відображає інтеграцію управління помилками у систему економічної безпеки підприємства як циклічний процес, у межах якого поведінкові ризики трансформуються через механізми виявлення, аналізу,

корекції та навчання у фактор підвищення адаптивності та зниження системних загроз.

У результаті формування адаптивної моделі управління означає інституційний перехід від фрагментарного усунення помилок до системного управління їх джерелами. Така модель поєднує моніторинг, поведінкову діагностику, зворотний зв'язок, навчання та коригування рішень у єдиний контур, що підвищує здатність підприємства зберігати функціональну стійкість за умов невизначеності. Саме тому проактивне управління доцільно розглядати не як додаткову управлінську опцію, а як необхідну передумову сучасної системи економічної безпеки, орієнтованої не лише на захист, а й на розвиток.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У статті обґрунтовано, що управлінські помилки є невід'ємним елементом функціонування підприємства в умовах невизначеності та складності середовища, а їх повне усунення є неможливим. Встановлено, що ключовим чинником формування економічних втрат виступає не сам факт помилки, а модель організаційної реакції на неї. Доведено, що традиційна blame culture сприяє приховуванню помилок, викривленню інформаційних потоків та накопиченню латентних ризиків, що підвищує вразливість підприємства. Натомість впровадження error management culture та забезпечення психологічної безпеки створюють умови для своєчасного виявлення відхилень, їх аналізу та використання як джерела організаційного навчання. Показано, що поведінкові механізми, зокрема ескалація зобов'язань, уникнення рішень та селективне сприйняття інформації, відіграють ключову роль у посиленні негативних ефектів помилок і мають бути інтегровані у систему risk management. Обґрунтовано доцільність переходу від реактивної до проактивної моделі управління, що базується на ранньому виявленні ризиків, learning loops та адаптивності системи. У підсумку доведено, що інтеграція управління помилками у систему економічної безпеки підприємства дозволяє не лише знижувати втрати вартості, а й формувати передумови для підвищення стійкості та довгострокового розвитку.

Література

1. Taleb N. N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York : Random House, 2007. 400 p.
2. Edmondson A. C. Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well. New York : Atria Books, 2023. 368 p.
3. Канеман Д. Мислення швидке й повільне. пер. з англ. О. Захарченко. Київ : Наш формат, 2017. 480 с.
4. Frese M., Keith N. Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual Review of Psychology*. 2015. Vol. 66. P. 661–687. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015205>
5. Andersen T. J., Young P. C. Strategic Risk Leadership: Engaging a World of Risk, Uncertainty, and the Unknown. New York : Routledge, 2020. 164 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003006220>
6. Edmondson A. C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams . *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
7. Maslen S., Hayes J. Preventing black swans: Incident reporting systems as collective knowledge management. *Journal of Risk Research*. 2016. Vol. 19, No. 7. P. 837–851. DOI: <https://doi.org/10.1080/13669877.2015.1057204>
8. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York : Random House, 2012. 519 p.
9. Keith N., Frese M. Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks : Sage, 2011. P. 137–157. URL: <https://www.researchgate.net/publication/292881989>
10. Adobor H., Kudonoo E. C. Antifragility and organizations: an organizational design perspective. *Leadership & Organization Development Journal*. 2025. Vol. 46, No. 2. P. 351–375. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2024-0185>

References

1. Taleb, N. N. (2007), *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York, USA.

2. Edmondson, A. C. (2023), *Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well*, Atria Books, New York, USA.
3. Kaneman, D. (2007), *Myslennia shvydke j povil'ne* [Thinking is fast and slow], Nash Format, Kyiv, Ukraine.
4. Frese, M. and Keith, N. (2015), “Action errors, error management, and learning in organizations”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 66, pp. 661–687. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015205>
5. Andersen, T. J. and Young, P. C. (2020), *Strategic Risk Leadership: Engaging a World of Risk, Uncertainty, and the Unknown*, Routledge, New York, USA. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003006220>
6. Edmondson, A. C. (1999), “Psychological safety and learning behavior in work teams”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 2, pp. 350-383. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
7. Maslenn S. and Hayesn J. (2016), “Preventing black swans: Incident reporting systems as collective knowledge management”, *Journal of Risk Research*.. Vol. 19, No. 7, pp. 837–851. DOI: <https://doi.org/10.1080/13669877.2015.1057204>
8. Taleb, N. N. (2012), *Antifragile: Things That Gain from Disorder*, Random House, New York, USA.
9. Keith, N. and Frese, M. (2011), “Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture”, *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, Thousand Oaks, USA, pp. 137–157, available at: <https://www.researchgate.net/publication/292881989> (Accessed 30 March 2026).
10. Adobor, H. and Kudonoo, E. C. (2025), “Antifragility and organizations: an organizational design perspective”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 46, No. 2, pp. 351–375. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2024-0185>

Отримано редакцією журналу / Received: 07.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26