

УДК 005.21:005.52:005.96

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-7>**Франчук Василь Іванович**

доктор економічних наук, професор,
старший науковий співробітник НДІ OSINT-технологій
та безпекової аналітики,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5305-3286>

Мельник Степан Іванович

доктор економічних наук, професор,
заступник декана факультету №2
з освітньої та науково-дослідної діяльності,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3782-5973>

Гобела Володимир Володимирович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7438-2329>

ВПЛИВ БЕЗПЕКОВОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Анотація. В статті проведено аналіз змісту та структури прийняття управлінського рішення, за результатами якого встановлено, що цей процес має два основних пов'язаних між собою етапи: етап підготовки варіантів дій та етап вибору кінцевого варіанту. Обґрунтовано, що на кожному з цих етапів на якість управлінського рішення, окрім інших чинників, суттєвий вплив має безпекова культура тих хто його приймає. Удосконалено визначення поняття «безпекова культура» під яким розуміється система безпекових цінностей, які сформовані у межах організаційної культури людини і виявляються у формі безпекового мислення та безпекової поведінки як норми у відносинах, що має позитивний вплив на сприйняття, процес, ситуацію чи стан. Для глибшого розуміння її внутрішньої структури розроблено концентричну модель безпекової культури, де наочно продемонстровано, що ядром є безпекові цінності, які проявляються у формі безпекового мислення та безпекової поведінки. Розроблено й обґрунтовано модель та механізм впливу безпекової культури як складової організаційної культури менеджера на прийняття управлінського рішення. У цій моделі запропонована структурна схема, яка відображає об'єктивний процес впливу безпекових цінностей суб'єктів прийняття управлінських рішень на міжособистісні та ділові комунікації з іншими учасниками комунікації, який формує у них безпекове мислення та безпекову поведінку, що згодом стає нормою у відносинах. У підсумку, комунікації на основі безпекових цінностей підвищують: рівень стійкості у суб'єктів прийняття управлінських рішень в умовах дії загроз, створюючи умови для визначення їх джерела, ймовірності реалізації, спрямованість та руйнівної сили, а також рівень власної готовності та можливості щодо протидії цій загрозі чи загрозам, а у найгіршому випадку відновлення; спрямовують комунікації на цілісне й упорядковане пізнання і відображення безпекової дійсності у зовнішньому середовищі та формування відносин і вибору варіанту рішення, спрямованість його дії на стабільність та розвиток, тобто цілеспрямовані зміни, що ведуть до покращення. У даній моделі також запропоновано схему і механізм, коли у суб'єкта прийняття управлінських рішень безпекова культура не сформована або сформована, але на рівні поведінки (дії) не проявляється, в силу різних причин чи обставин, то тоді його комунікації, поведінка заповнюються провокаціями, збуренням. У такій ситуації процес прийняття управ-



лінського рішення на всіх його етапах буде дестабілізуватися, і як наслідок воно буде спрямоване на нанесення збитків та руйнування. Також визначено основні ознаки безпекової культури, через які вона проявляється та має вплив на процес прийняття управлінського рішення. Запропоновано визначення таких понять як: безпекова культура, безпекові цінності, безпекове мислення, безпекова поведінка, безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінського рішення.

Ключові слова: прийняття управлінського рішення, безпекова культура, безпекові цінності, безпекове мислення, безпекова поведінка, безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінського рішення, концентрична модель безпекової культури.

Franchuk Vasyly, Melnyk Stepan, Hobela Volodymyr
Lviv State University of Internal Affairs

THE IMPACT OF SECURITY CULTURE ON MANAGERIAL DECISION-MAKING

Abstract. The article analyzes the content and structure of managerial decision-making and identifies two interrelated core stages of this process: the stage of preparing action alternatives and the stage of selecting the final option. It is substantiated that at each of these stages, along with other influencing factors, the security culture of the decision-maker plays a significant role in shaping the quality of the managerial decision. The definition of "security culture" is refined and conceptualized as a system of security values developed within the framework of a person's organizational culture. These values manifest themselves through security-oriented thinking and behavior, which become normative in interpersonal and professional relations, positively affecting the perception of threats, decision-making processes, situational awareness, and overall resilience. To provide a deeper understanding of the internal structure of security culture, a concentric model is developed, where the core is represented by security values that are expressed through security thinking and security behavior. A conceptual model and mechanism of the influence of security culture – understood as a component of a manager's organizational culture – on managerial decision-making is proposed and substantiated. This model includes a structural scheme illustrating how the security values of decision-making subjects influence interpersonal and business communications with others, forming security-oriented thinking and behavior, which subsequently become normative relational patterns. Ultimately, communications based on security values enhance the resilience of decision-makers under threat conditions by enabling them to identify threat sources, estimate their probability and destructive potential, and assess their own preparedness and response capabilities – including recovery potential in worst-case scenarios. Such value-based communication also contributes to coherent, system-oriented perception of external security realities and supports the formulation of decisions aimed at systemic stability and progressive development. The model also outlines scenarios where the subject of managerial decision-making either lacks a developed security culture or possesses it only nominally – without consistent behavioral manifestation – due to external or internal constraints. In such cases, communication and behavior become susceptible to provocation and disruption, destabilizing the decision-making process at all stages and potentially leading to decisions that cause damage or destruction. Additionally, the paper identifies the key indicators through which security culture manifests and exerts influence on managerial decision-making, and offers refined definitions of the concepts "security culture", "security values", "security thinking", "security behavior" and "security resilience of the decision-making subject".

Keywords: managerial decision-making, safety culture, safety values, safety thinking, safety behavior, safety resilience of the subject of managerial decision-making, concentric model of safety culture.

Вступ. Життєдіяльність людини, організації, держави та суспільства завжди супроводжується прийняттям рішень, які відіграють роль фундаментальної основи їх функціонування. Слушною є думка Юло Вооглайда про те, що формування рішень є ключовим питанням у кожній зі сфер суспільного життя й на кожному рівні регуляції [8].

Не всі рішення є управлінськими, а лише ті, які пов'язані з управлінням, причому пов'язані з ним безпосередньо. Управління завжди є цілеспрямованою діяльністю, передбачає участь у ньому суб'єкта, що визначає мету управління; отже, мета виступає як орієнтир, що направляє управлінську діяльність. Цьому розумінню управління з усіх

раніше наведених словникових значень слова «рішення» найбільше відповідають трактування рішення в сенсі «дії», «обраного шляху дій після обмірковування, обговорення якогось питання» [13]. З такою думкою автора можна погодитися, оскільки тут окреслено два основних визначальних акценти: перший – спрямовує на те, що прийняття рішення – це «дія», а другий – показує, що ця дія має два пов'язаних між собою етапи: етап підготовки варіантів дій (обмірковування, обговорення питання) та етап вибору кінцевого варіанту (обрання шляху дій).

Подібної думки, яку ми теж поділяємо, притримується й авторка дослідження [7], яка під прийняттям управлінських рішень розуміє процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.

Прийняття управлінських рішень може бути інтуїтивним, на основі суджень, або раціональним. У даному дослідженні йтиметься про два крайні, оскільки прийняття управлінських рішень інтуїтивно тобто без логічного мислення це не професійно та й шанси на вірний вибір альтернативи невисокі.

Моделей раціонального прийняття рішень у наукових джерелах пропонується чимало. Так, модель раціонального прийняття рішень пропонується у дослідженні [5] та містить блоки: підготовку до розробки управлінського рішення; розробку цього рішення та його прийняття (ухвалення).

Процес вироблення управлінського рішення – це не тільки послідовність процедур вибору, а й творчий процес суб'єкта управлінської діяльності, який ґрунтується на знанні об'єктивних законів розвитку досліджуваної системи та оцінці інформації про її життєдіяльність [13].

На прийняття управлінського рішення впливає численна кількість факторів. З приводу цього є багато наукових досліджень. Зокрема

на думку авторів «При прийнятті управлінських рішень на особу, яка приймає рішення, здійснює вплив велика кількість чинників, що можна поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників належать: організаційна культура; організаційна структура; інформаційні обмеження; ресурси організації; стиль лідерства осіб, які приймаються рішення; особистісні характеристики особи, яка приймає рішення. До зовнішніх чинників, котрі впливають на процес прийняття управлінських рішень, належать: економічні умови; ринкові умови; нормативно-правове середовище; технологічні зміни; політична обстановка» [10].

Перше місце серед внутрішніх чинників автори відводять саме організаційній культурі, складовою якої є й безпекова культура.

У наукових джерелах є чимало визначень організаційної культури. Зокрема, організаційна культура це:

- специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичаїв, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації [11].

- колективне програмування поведінки людей, особливостей їх діяльності в організації [3];

- система загальноприйнятих в організації моделей мислення, почуттів і дій, а також норм, цінностей і символів, що їх виражають [9].

Аналізуючи відомі у науці визначення поняття «організаційна культура» видно, що це система цінностей, які сформовані та підтримуються членами колективу, виявляються у формі певного способу мислення та правил і норм поведінки, що дає змогу зберігати цілісність організації. Поняття цілісності організації як системи є основною метою і результатом функції безпеки. Це пояснюється тим, що безпека є первинною потребою людини, внаслідок чого виникає необхідність у її задоволенні. У цьому процесі визначальну роль виконує безпекова культура, як складова організаційної культури. Вона виявляється у формі безпекового мислення як цінності та безпекової поведінки як норми у відносинах для збереження цілісності організації [12].

Отже, з наведеного видно, що питанням прийняття управлінських рішень у наукових

дослідженнях приділяється багато уваги, пропонуються різні підходи, етапи, моделі тощо. Також предметом досліджень є й фактори, які впливають на прийняття рішень, серед яких є й організаційна культура. Проте залишається недослідженими питання впливу організаційної культури на прийняття управлінських рішень через призму безпекознавства. Інакше основною метою даної статті є формування та обґрунтування моделі та механізму впливу безпекової культури, як складової організаційної культури, на прийняття управлінського рішення та визначення основних її ознак, через які вона й проявляється та має вплив на цей процес. Отримання таких знань та використання їх суб'єктами під час прийняття управлінських рішень, у підсумку зменшуватиме рівень ризику та загроз.

Матеріали та методи. Під час дослідження використовувався комплекс наукових методів, з-поміж яких основними були: 1) контент-аналіз відомих у безпекознавстві безпекових понять, що дозволило зрозуміти їх сутність, спрямованість та відмінності; 2) системний підхід, в наслідок чого було сформовано низку похідних від поняття «безпекова культура» понять, пов'язаних між собою: безпекова культура, безпекові цінності, безпекове мислення, безпекова поведінка, безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінського рішення; 3) метод конструювання змісту таких понять, як, організаційна культура, безпекова культура, безпекові цінності, безпекове мислення, безпекова поведінка, безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінського рішення; 4) моделювання, за результатами якого сформовано концентричну модель безпекової культури суб'єкта управління та модель структури впливу безпекової культури менеджера на прийняття управлінського рішення; 5) порівняльний аналіз, який дав змогу встановити відмінності у визначеннях таких понять як «прийняття управлінського рішення» та «організаційна культура»; 6) узагальнення, за результатами якого сформовано власні позиції авторів щодо поглядів інших вчених до проблематики, що досліджувалася та загальні висновки.

У статті також використовувалися результати власних аналітичних досліджень, тематичні наукові публікації та власні авторські розроблення.

Результати. Проведений аналіз змісту такої управлінської діяльності як прийняття управлінських рішень, показав, що це інтелектуальний, психологічний, до певної міри технологічний і водночас складний процес. Він є складовою будь-якої управлінської функції: планування, організування, мотивування, контролювання, а також комунікацій та лідерства (керівництва). Якість підготовки та прийняття управлінського рішення залежить від багатьох чинників, серед яких є й безпекова культура тих хто його приймає, а саме менеджерів усіх управлінських ланок.

Безпекова культура – це система безпекових цінностей, які сформовані у межах організаційної культури людини і виявляються у формі безпекового мислення та безпекової поведінки як норми у відносинах, що має позитивний вплив на сприйняття, процес, ситуацію чи стан.

З даного визначення видно, що ключовими є два поняття, через які власне й проявляються безпекові цінності: безпекове мислення та безпекова поведінка. Є потреба глибше розкрити їхній зміст та природу, оскільки це допоможе краще зрозуміти вплив безпекової культури на прийняття управлінського рішення (рис. 1).

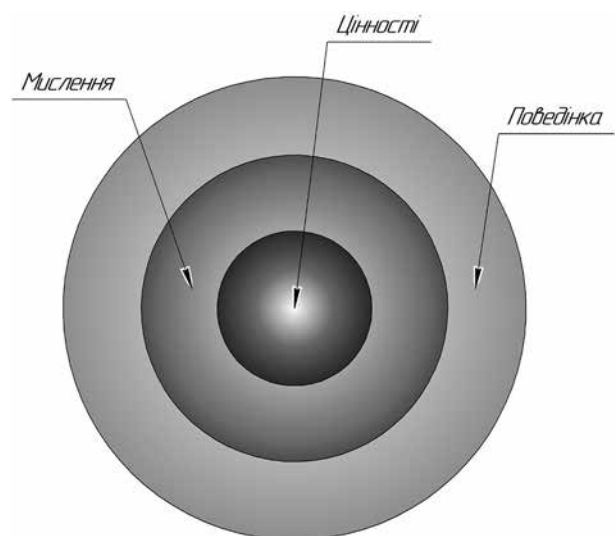


Рис. 1. Концентрична модель безпекової культури суб'єкта управління

Джерело: авторська розробка

Варто розпочати з розгляду поняття безпекові цінності, адже вони є основним елементом організаційної культури людини, зокрема й безпекової культури.

Безпекові цінності – це внутрішнє переконання людини, її орієнтир, що керує поведінкою, визначаючи, що для неї важливо, що правильно, а що неправильно, що добре, і що погано, приймаючи рішення з погляду безпеки.

Безпекове мислення – це процес перетворення фактів, інформації про дестабілізуючі впливи та емоцій, пов'язаних з ними, на цілісне й упорядковане знання для пізнання та відображення безпекової дійсності.

Безпекова поведінка – це спосіб діяльності, взаємодії, який підтримується та сприймається як норма у відносинах, що не спонукає до провокацій, збурення, нанесення збитків, порушення цілісності та руйнування.

Отже, наявність у суб'єктів прийняття управлінських рішень безпекових цінностей впливає на міжособистісні та ділові комунікації, відтак це, формує у інших учасників комунікації безпекове мислення та безпекову поведінку, що згодом стає нормою у відносинах. У підсумку, і це найголовніше, комунікації на основі безпекових цінностей створюють внутрішній антикризовий потенціал, який підвищує рівень стійкості у суб'єктів прийняття управлінських рішень та в цілому соціально-економічної системи в умовах дії загроз. *Безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінських рішень* – це його здатність в умовах дії різних дестабілізуючих факторів об'єктивно оцінювати ситуацію чи стан, у першу чергу, з погляду безпекової дійсності. За таких умов у прийнятих управлінських рішеннях максимально буде враховано джерело і потенційність реалізації загрози, її спрямованість та руйнівну силу, а також рівень власної готовності та можливості щодо протидії цій загрозі чи загрозам, а у найгіршому випадку відновлення. Крім цього, наявність безпекових цінностей у суб'єктів прийняття управлінських рішень, спрямовує комунікації на цілісне й упорядковане пізнання і відображення безпекової дійсності у зовнішньому середовищі та формування відносин і вибору варіанту

рішення, що не спонукають до провокацій, збурення, нанесення збитків, руйнування. Зазначене відображає головний зміст безпекової культури та механізму її впливу на прийняття управлінських рішень. Наявність достатнього рівня безпекової культури у суб'єкта прийняття управлінських рішень формує у нього свого роду стійкість до різних впливів: від цілеспрямованої інформації, яку він не готовий брати до уваги, аж до погроз. За такого підходу безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінських рішень дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію чи стан, у першу чергу, з погляду безпекової дійсності. Це своєю чергою, дасть можливість, як на етапі підготовки управлінського рішення, так і на етапі кінцевого вибору забезпечити спрямованість його дії на стабільність та розвиток, тобто цілеспрямовані зміни, що ведуть до покращення. Поведінка, комунікації суб'єктів, які мають достатній рівень сформованості безпекової культури та проявляють її, а також прийняті ними управлінські рішення, як правило не будуть джерелом загрози для інших чи внутрішнього й зовнішнього середовищ. Тобто, такі управлінські рішення будуть спрямовані на формування й розвиток безпекового середовища. Його роль для життєдіяльності, структура та зміст розкрито у авторській публікації [2]. І навпаки, коли у суб'єкта прийняття управлінських рішень безпекова культура не сформована або сформована, але на рівні поведінки (дії) не проявляється, в силу різних причин чи обставин, то тоді його комунікації, поведінка заповнюються провокаціями, збуренням. У такій ситуації процес прийняття управлінського рішення на всіх його етапах буде дестабілізуватися, і як наслідок воно буде спрямоване на нанесення збитків та руйнування. Вплив безпекової культури відповідного суб'єкта на прийняття управлінського рішення відображено у структурній схемі теоретичної моделі (рис. 2).

Доцільно навести приклади впливу безпекової культури найвідоміших президентів країн, зокрема президентів США, на прийняття рішень у сфері оборони та безпеки. Так, президент США Джон Кеннеді у 1961 році у своїй промові на інавгурації закликав народи світу

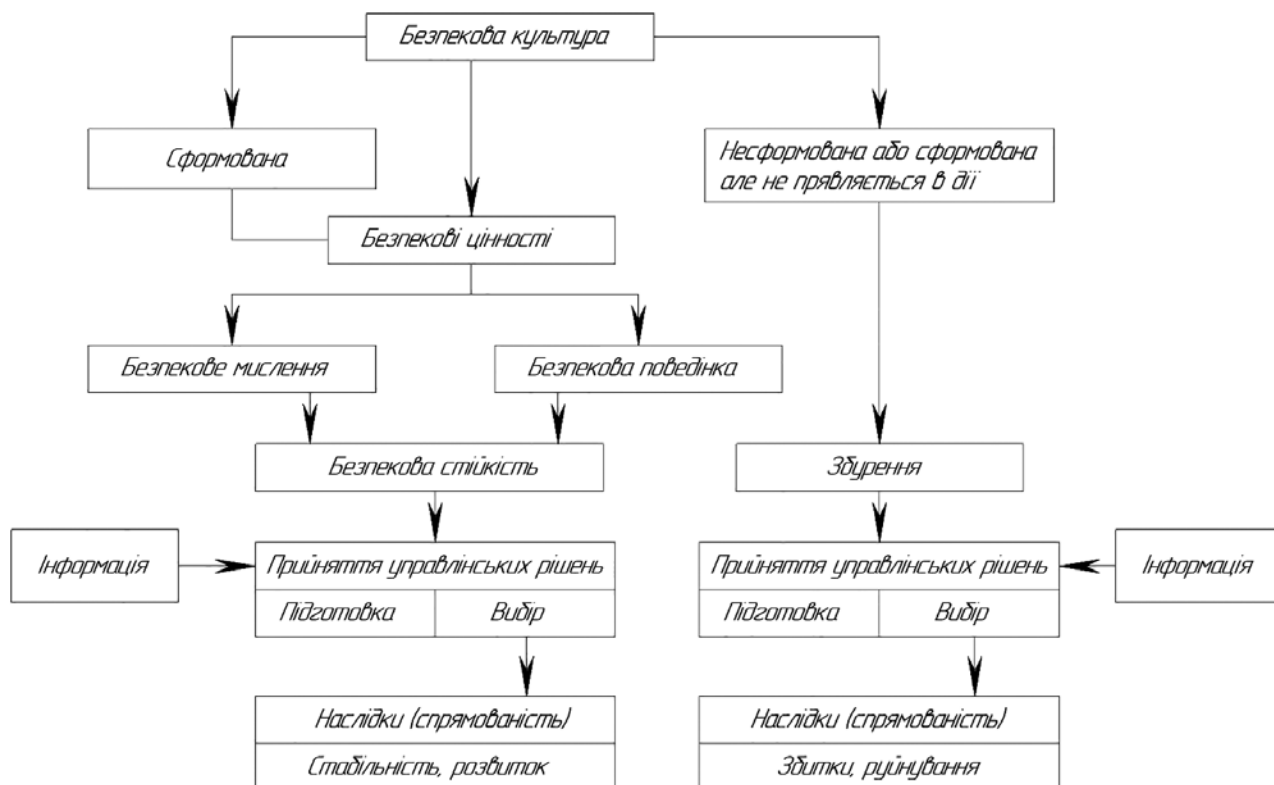


Рис. 2. Теоретична модель впливу безпекової культури менеджера на прийняття управлінського рішення

Джерело: авторська розробка

об'єднатися, щоб побороти «спільних ворогів людства: тиранію, бідність, хвороби та війну як таку», або ще одна цитата з його виступу: «Нехай кожна нація знає: чи бажає вона нам зла чи добра, що ми заплатимо будь-яку ціну, витримаємо будь-який тягар, подолаємо будь-які труднощі, підтримаємо будь-якого друга, виступимо проти будь-якого ворога щоб забезпечити виживання й успіх свободи» [4; 6]. Наведені слова чітко демонструють безпекове мислення, завдяки якому чітко ідентифікуються основні загальнолюдські загрози та їх наслідки, а також однозначна і зрозуміла безпекова позиція лідера нації.

Яскравим прикладом прояву безпекової культури в політичному управлінні є поведінка президента США Джона Кеннеді в період загострення американсько-радянських відносин під час Карибської кризи. Його дії засвідчують сформовану модель безпекового мислення, орієнтовану на стратегічну стабільність, попередження конфліктів і пріоритет дипломатичної комунікації.

Адже, 22 жовтня 1962 року він оголосив про впровадження морського «карантину» (блокади) Куби з метою зупинення доставки радянських ядерних ракет. Цьому рішенням передувала глибока дипломатична комунікація, що дозволила уникнути прямої військової ескалації. Результатом стало досягнення компромісу й поступовий демонтаж ракет, який розпочався на початку листопада. У цих прикладах чітко простежується логіка управлінських рішень, заснована не на ескалації та збуренні, а на безпековій стійкості, стратегічному прогнозуванні та інституційному реагуванні.

Більш того, з метою посилення стратегічного потенціалу США у відповідь на успіхи СРСР у царині освоєння космосу та зростаючу загрозу з боку СРСР, президент Джон Кеннеді ініціював значне збільшення фінансування NASA – упродовж 1961–1963 років бюджет агентства зріс майже втричі. Водночас, усвідомлюючи потенціал міжнародної наукової кооперації як інструменту зниження глобальної напруги, Кеннеді у вересні 1963 року

запропонував СРСР співпрацю в рамках спільного дослідження космосу, включно з ідеєю об'єднаної експедиції на Місяць. Хоча ця ініціатива не була формально відкинута Хрущовим, її розвиток було зупинено після трагічного вбивства президентства Кеннеді.

Це вже історія, але з погляду років видно, що наявність у президента США Кеннеді безпекової культури та її застосування під час прийняття управлінських рішень позитивно вплинуло на світову безпекову архітектуру та формуванню іміджу відповідального лідерства.

Сучасні виклики та загрози, джерелом яких є, насамперед, війна росії проти України виявили інституційну вразливість глобального політичного середовища та порушили безпекову архітектуру, зокрема через недостатню координацію дій провідних держав.

В цьому контексті цікавою для нашого аналізу є також управлінська діяльність президента США Дональда Трампа, яка є предметом значних наукових і суспільно-політичних дискусій. Його комунікаційна стратегія та управлінські рішення часто набували конфліктного характеру як у внутрішній політиці, так і у зовнішньополітичній сфері. Зокрема, введення підвищених митних тарифів у межах торгових війн з Китаєм, Канадою та ЄС, а також низка декларативних ініціатив, як-от ідея купівлі Гренландії, стали прикладами дій, що не спиралися на довгострокову безпекову оцінку та стратегію.

Хоча адміністрація Трампа застосувала санкції проти росії (зокрема в рамках закону CAATSA у 2017 році), відсутність системної безпекової доктрини у зовнішньополітичній сфері, зокрема у зв'язку з війною в Україні, викликала занепокоєння серед партнерів США. Окремі кроки в міграційній політиці також призвели до масових протестів. Це дає підстави говорити про недостатню сформованість безпекової культури суб'єктів управлінських рішень адміністрації Дональда Трампа.

Отже, наведені кейси є емпіричним підтвердженням запропонованої теоретичної моделі впливу безпекової культури менеджера на прийняття управлінського рішення.

Прикладів впливу безпекової культури відповідних суб'єктів на прийняття управлін-

ських рішень на рівні окремих компаній також можна наводити чимало. Вони будуть різнитися формою впливу, але структура цього процесу є ідентичною та об'єктивною і діє поза межами людського бажання. Завдання управлінців різних ланок знати модель структури безпекової культури та формувати її, як у межах власної організаційної культури так і організаційної культури соціально-економічної системи. Крім цього потрібно досліджувати наявність у суб'єктів прийняття управлінських рішень безпекової культури. Це можна робити, використовуючи методики самодіагностики або дослідження. Проте потрібно враховувати, що безпекова культура є складовою організаційної культури, яку на думку автора [9] можна спостерігати конкретно в поведінці, але в той же час вона також має глибші рівні, які не так легко розпізнати і змінити. Едгар Шейн визначає три рівні організаційної культури: рівень базових припущень, рівень цінностей та рівень видимої поведінки [5]. На нашу думку рівень цінностей структурно охоплює базові припущення та поведінку людини, тобто цінності як основний і визначальний елемент в понятті «Організаційна культура» проявляються саме через базові припущення та поведінку. У зв'язку з цим організаційна культура ієрархічно має не три а два рівні: рівень базових припущень та рівень видимої поведінки. Також є суто практичний підхід до розуміння того як можна побачити в реальному житті вплив організаційної культури. Зокрема Даніел Койл пропонує просту і практичну модель розуміння й сприйняття організаційної культури : «Твоя культура = Твої дії» [1]. У даному випадку організаційну культуру можна ідентифікувати на рівні дії, тобто видимої поведінки суб'єкта прийняття управлінських рішень чи конкретних дій, що відображаються в відповідних документах. Відтак у даному випадку автором пропонується сприйняття організаційної культури на одному рівні – дії, тобто видимої поведінки.

Отже розробляючи методики вимірювання безпекової культури потрібно визначитися з тим, який саме її рівень буде предметом дослідження. Ми виходимо з того, що безпекові цінності як внутрішні переконання суб'єкта

прийняття управлінських рішень, орієнтир, що керує його поведінкою проявляються через безпекове мислення та безпекову поведінку. Зрозуміло, що структурно безпекове мислення є базовим рівнем, оскільки лежить в основі безпекової поведінки, яка своєю чергою вже буде проявлятися на другому рівні. Таке бачення взаємозв'язків зазначених понять та їх ієрархічної структури впливає з визначень, що викладено вище. Крім того, наведені приклади впливу безпекової культури президентів США на прийняття управлінських рішень показують, що можна досліджувати як безпекове мислення так і поведінку, тобто діяльність. Очевидно, що значно легше і об'єктивніше досліджувати крайню складову, тобто вищий рівень безпекової культури суб'єкта прийняття управлінських рішень.

У проведеному авторами дослідженні вдалося встановити основні ознаки безпекової культури суб'єкта прийняття управлінських рішень, які чітко прослідковується (проявляються):

1) *безпекова обізнаність*, тобто розуміння того, що життєдіяльність людини, організації та суспільства проходить в умовах дії тих чи інших дестабілізуючих факторів та врахування тих, що становлять чи можуть становити загрозу;

2) *безпекове мислення як норма в розумовій аналітичній діяльності суб'єкта прийняття управлінських рішень*: аналіз ситуації, визначення потенційних чи реальних загроз, передбачення наслідків прийнятих управлінських рішень, найперше щоб вони не були джерелом нових загроз, як для внутрішнього так і зовнішнього середовища.

3) *безпекова поведінка як спосіб практичної діяльності суб'єкта прийняття управлінських рішень та норма взаємодії і відносин*

його з іншими, що не спонукає до провокацій, збурення, нанесення збитків, порушення цілісності та руйнування: дотримання правових норм, зобов'язань перед партнерами, контрагентами, соціальної відповідальності за навколишнє середовище; незастосування методів впливу таких як: маніпуляції, дискримінація, укладання таємних угод, приниження гідності інших тощо.

Висновки. Розглядаючи процес прийняття управлінських рішень через призму безпекової культури видно, що це частина щоденної роботи менеджера, вид та продукт його управлінської діяльності, предметом якої є інформація та міжособистісне спілкування. Прийняття управлінських рішень може відбуватися на основі суджень або раціонально у два пов'язаних між собою етапи: етап підготовки варіантів дій та етап вибору кінцевого варіанту.

Вплив безпекової культури суб'єкта на прийняття управлінських рішень має місце на обох етапах цього процесу, оскільки це його спосіб мислення та поведінки, спрямований, з одного боку, на розуміння того, що життєдіяльність відбувається в умовах загроз, а з іншого – на протидію цим загрозам для власного захисту та захисту оточуючих, а також на недопущення створення нових загроз як наслідку комунікації чи прийняття управлінського рішення.

Нехтування знаннями про вплив безпекової культури суб'єкта на прийняття управлінських рішень призводить, як правило, до зменшення їх ефективності, а то й до негативних, навіть й до руйнівних наслідків. Запропоновані основні ознаки безпекової культури можуть використовуватися для розробки методики оцінювання її рівня у суб'єкта прийняття управлінських рішень та його підвищення.

Список використаних джерел:

1. Coyle D. *The Culture Playbook* / Daniel Coyle. London : Cornerstone, 2022. 240 p.
2. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S., Hobela V. & Shuprudko N. (2023). Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 247–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>
3. Hofstede G. *Cultures and Organizations* [Text] / G. Hofstede. – London : Harper Collins Business, 1991. P. 3–5.
4. Kennedy J. F. (1961, January 20). *Inaugural Address* [Transcript]. John F. Kennedy Presidential Library and Museum. URL: <https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/historic-speeches/inaugural-address>
5. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership* / Edgar H. Schein. – San Francisco : Jossey Bass, 1992. 336 p.

6. Smith A. B. (2020). Security rhetoric in Cold War leadership. *Journal of International Relations*, 45(2), 123–145.
7. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць*. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59.
8. Вооглайд Ю. Мислити як громадянин. Посібник для тих, хто хоче мислити самостійно / Пер. з рос. О. Сауляк. Таллін: Ulo Vooglaiu Kirjasus OU, 2020. 448 с.
9. Діас Ж.-М. Фреймворк: Як зрозуміти та змінити організаційну культуру. Echometer – веб-сайт. URL: <https://echometerapp.com/uk>
10. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49>
11. Соціологія: короткий енциклопедичний словник / за заг. ред. В. І. Воловича. Київ : Український центр духовної культури, 1998. 736 с.
12. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів; Одеса : Фенікс, 2020. 224 с.
13. Ющик О. О. Управлінське рішення: до визначення поняття та видів. *Часопис Київського університету права* : укр. наук.-теор. журн. / ред. Ю. С. Шемшученко. Київ : Ін т держ. і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2023. № 3. С. 30–34.

References

1. Coyle D. (2022) *Kultura. Praktychnyj posibnyk* [The Culture Playbook]. London: Cornerstone. 240 p.
2. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S., Hobela V., Shuprudko N. (2023) Bezpekove seredovyshche: teoretyko-metodolohichni zasady [Security environment: theoretical and methodological principles]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 3(50), pp. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>
3. Hofstede G. (1991) *Kultury ta orhanizatsii* [Cultures and Organizations]. London: Harper Collins Business, pp. 3–5.
4. Kennedy J. F. (1961) Inavhuratsiina promova [Inaugural Address]. *John F. Kennedy Presidential Library and Museum*. Available at: <https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/historic-speeches/inaugural-address>
5. Schein E. H. (1992) *Orhanizatsiina kultura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership]. San Francisco: Jossey Bass. 336 p.
6. Smith A. B. (2020) Rytoryka bezpeky v liderstvi chasiv kholodnoi viiny [Security rhetoric in Cold War leadership]. *Zhurnal mizhnarodnykh vidnosyn – Journal of International Relations*, vol. 45(2), pp. 123–145.
7. Achkasova L. M. (2018) Otsiniuvannia efektyvnosti upravlinskykh rishen [Evaluation of managerial decision-making efficiency]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the Transport Complex*, no. 23, pp. 50–59.
8. Vooglaid U. (2020) *Myslyty yak hromadianyn* [Think Like a Citizen: A Manual for Those Who Want to Think Independently]. Tallinn: Ulo Vooglaiu Kirjasus OU. 448 p.
9. Díaz J.-M. (n.d.) Freimvork: yak zrozumity ta zminyty orhanizatsiinu kulturu [Framework: How to Understand and Change Organizational Culture]. *Echometer* – website. Available at: <https://echometerapp.com/uk>
10. Skopenko N. S., Sheremet O. O., Yeromin M. V. (2024) Protses pryiniattia ta realizatsii upravlinskykh rishen [The process of making and implementing managerial decisions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 18, pp. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49>
11. *Sociology: A Concise Encyclopedic Dictionary*. Kyiv: Ukrainskyi tsentr dukhovnoi kultury. 736 p.
12. Franchuk V. I. (2020) *Teoriia bezpeky sotsialnykh system* [Theory of Security of Social Systems]. 2nd ed., revised and expanded. Lviv; Odesa: Feniks. 224 p.
13. Yushchik O. O. (2023) Upravlinske rishennia: do vyznachennia poniattia ta vydiv [Managerial decision: defining the concept and types]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Journal of Kyiv University of Law*, no. 3, pp. 30–34.

Стаття надійшла: 12.10.2025
Стаття прийнята: 31.10.2025
Стаття опублікована: 22.01.2026