

Вікторія В. Бабаніна¹, Оксана В. Марухленко², Вероніка Ю. Олещенко³
**МЕХАНІЗМИ ТА АЛГОРИТМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

В умовах системних криз, повномасштабних безпекових викликів та високого рівня невизначеності органи публічної влади постають перед потребою радикальної модернізації традиційних управлінських парадигм. Це дослідження присвячене теоретико-методологічному обґрунтуванню комплексної системи механізмів та розробці прикладної алгоритмізації процесів прийняття управлінських рішень у публічному секторі. Дослідження базується на поєднанні теорії динамічних спроможностей, концепцій поліцентричного врядування, відкритого стратегування та методологій адаптивного менеджменту. Сформульовано та детально обґрунтовано п'ять базових механізмів прийняття рішень: нормативно-правовий, організаційно-управлінський, цифровий (GovTech), ресурсно-фінансовий та психолого-лідерський. Розроблено уніфікований п'ятиетапний алгоритм ухвалення антикризових рішення на засадах циклів PDSA та спринт-корекції. Запропоновано математичну модель оцінки інституційної стійкості системи прийняття рішень (R_i) та наведено мультикритеріальну матрицю факторів успіху стратегічних трансформацій.

Ключові слова: публічне управління, прийняття управлінських рішень, механізми врядування, алгоритм рішення, надзвичайна публічна служба, GovTech, стійкість інституцій, Agile-менеджмент, поліцентричне врядування.

Табл. 4. Формл. 3. Літ. 16.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-302-69-80

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4173-488X>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

³ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

Viktoria Babanina, Oksana Marukhlenko, Veronika Oleshchenko
**MECHANISMS AND ALGORITHMS FOR MAKING MANAGEMENT
DECISIONS IN PUBLIC AUTHORITY BODIES**

Under the conditions of cascading systemic crises, martial law, and high external uncertainty, public administration authorities face an urgent requirement to radically modernize traditional managerial paradigms. The capacity for rapid, evidence-based, and legally sound decision-making has become a crucial determinant of state institutional resilience, the uninterrupted delivery of essential public services, and the maintenance of societal trust. This study provides a comprehensive theoretical and methodological justification for an integrated system of decision-making mechanisms and develops an applied algorithmic model for making, executing, and controlling managerial decisions in public administration during crisis states. Grounded in the synthesis of dynamic capabilities theory, polycentric governance, open strategizing, and adaptive management frameworks, public institutions are conceptualized as complex adaptive systems operating under extreme environmental volatility. The paper articulates five interconnected mechanisms: normative-legal (expanding executive discretion and procedural agility), organizational-managerial (transitioning to cross-functional Agile project teams and decentralized operational authority), digital (leveraging GovTech, Big Data analytics, real-time dashboards, and PDSA controlling), resource-financial (enabling flexible budget maneuvering and international grant mobilization),

¹ Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. Kyiv. Ukraine.

² Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. Kyiv. Ukraine.

³ Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. Kyiv. Ukraine.

and psychological-leadership (focusing on emotional intelligence, leadership resilience, and mitigating institutional resistance). Furthermore, a unified five-stage adaptive algorithm for crisis decision-making is established, consisting of problem identification, actor mobilization, scenario modeling, authorization with sprint execution, and PDSA controlling with recursive feedback loops for real-time adjustments. To quantify institutional readiness, a mathematical model for calculating the Integral Index of Institutional Resilience (R_i) is developed based on a weighted additive aggregation of normative adaptability, staff capacity, financial mobility, and digital maturity. Practical recommendations are offered to optimize public sector decision-making protocols. The scientific novelty lies in integrating Agile methodologies, GovTech tools, and dynamic capabilities into a structured decision-making algorithm tailored to systemic crises.

Keywords: public administration, managerial decision-making, governance mechanisms, decision algorithm, institutional resilience, GovTech, extraordinary public service, Agile management, crisis controlling, polycentric governance.

Peer-reviewed, approved and placed: 05.08.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасний період функціонування публічної адміністрації в Україні характеризується впливом каскадних системних криз, зумовлених тривалою збройною агресією, масштабними міграційними зсувами, руйнуванням об'єктів критичної інфраструктури та дефіцитом ресурсного забезпечення. Традиційні бюрократичні системи, побудовані на засадах суворої правової регламентації, передбачуваності середовища та тривалих узгоджувальних процедур, виявляють неспроможність забезпечити оперативну та ефективну реакцію на екстремальні зовнішні шоки. Глибока суперечність між консервативною інституційною природою державних органів та необхідністю адаптивності й гнучкості створює суттєвий управлінський розрив між потребами суспільства та реальними діями владних суб'єктів.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває феномен «надзвичайної публічної служби», який передбачає розширення дискреційних повноважень керівників, спрощення процедур прийняття рішень та переорієнтацію функціоналу інституцій на забезпечення національної безпеки й життєдіяльності громад. Однак спрощення процедур без належного алгоритмічного забезпечення створює загрози правової фрагментації, розмивання відповідальності, виникнення корупційних ризиків та зниження рівня підзвітності.

У зв'язку з цим виникає нагальна практична та наукова потреба у створенні цілісної теоретико-методологічної системи, яка б поєднувала юридичну обґрунтованість владних актів із гнучкими алгоритмами ухвалення рішень (Agile, Managing Successful Programmes), інструментами аналітики на основі даних (Data-Driven Decision Making) та механізмами залучення стейкхолдерів. Забезпечення такого синтезу є необхідною передумовою для збереження інституційної стійкості держави, відновлення суспільної довіри та ефективного управління проектами відбудови.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Фундаментальні засади розробки, оцінки та ухвалення управлінських рішень у сучасних умовах розглядаються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, специфіку та

процедурні особливості прийняття й оцінювання управлінських рішень у складних соціально-економічних умовах висвітлено у дослідженнях А. Мельник та Р. Винокурова [1]. Питання забезпечення ефективності рішень задля стійкості економіки та функціонування критичної інфраструктури в умовах воєнного стану поглиблено В. Шишкіним, О. Онищенкою та Д. Зевенком [2]. Принципи антикризового менеджменту як ключового інструменту гарантування стійкості суб'єктів господарювання та бізнес-систем під час війни систематизовано О. Сохацьким та О. Захаровим [3].

Важливий внесок у дослідження інституційної стійкості держави як фундаментального фактору її сталого розвитку та економічної безпеки зробив О. Скиба [4]. Роль людського фактору, розбудови емоційного інтелекту та м'яких навичок у контексті сучасного організаційного менеджменту й подолання опору змінам доведено у працях Н. Польової та О. Касяненко [5].

Проблематику чіткого розмежування повноважень органів місцевого самоврядування та формування їхньої ресурсної і функціональної спроможності ґрунтовно проаналізовано В. Куйбідою, Я. Казюком та Ю. Ганущаком [6]. Впровадження підходу Data-Driven (управління на основі даних) та оптимізацію бізнес-процесів за допомогою цифрових інструментів висвітлено у праці К. Балабухи [7]. Особливості соціальної орієнтації публічної служби та інституціоналізації владних повноважень для формування якісного контенту публічного адміністрування розкрито І. Яремко та І. Меленчук [8].

Практичні аспекти застосування гнучких методологій Agile в органах публічної влади для підвищення оперативності й адаптивності прийняття рішень вивчено Ю. Блиндою та Л. Зубом [9]. Комплексну оцінку готовності та спроможності системи публічного врядування України функціонувати в умовах воєнного стану й кризи подано у спеціальних аналітичних звітах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [10].

У зарубіжній науковій думці складність стратегування та управління проектами в міжорганізаційному контексті публічного сектору розкрито у дослідженнях С. Гедборг, Е. Н. Вестола та А. Кадефорс [11]. Цифрову трансформацію, використання GovTech-платформ та концепцію «врядування цифровізацією через цифровізацію» проаналізовано Ю. Лі та С. Чжу [12]. Фундаментальні засади міжсекторального співробітництва та поліцентричного врядування розроблено Дж. М. Брайсоном, Б. С. Кросбі та М. М. Стоун [13], тоді як концепцію динамічних спроможностей у публічному менеджменті обґрунтовано М. Ожє та Д. Дж. Тісом [14]. Особливості менеджменту у публічному секторі розглядалися Р. Ковальські та І. Каскеліте [15], а компаративний аналіз реформ та трансформаційних моделей публічного управління у часи волатильності подано у працях К. Поллітта та Г. Букерта [16].

Попри значний масив наукових публікацій, комплексна задача обґрунтування взаємопов'язаних механізмів та розробки чітких алгоритмів прийняття управлінських рішень в органах публічної влади з урахуванням сучасних GovTech-інструментів, методологій Agile та вимог кризового часу залишається розв'язаною не повною мірою.

Формулювання цілей дослідження (мета статті). Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування комплексної системи механізмів прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в умовах невизначеності та системних криз, а також розробка прикладної алгоритмізації процедур ухвалення, реалізації й контролінгу антикризових рішень.

Для досягнення поставленої мети визначено такі дослідницькі завдання:

- Розкрити зміст та обґрунтувати взаємозв'язок основних механізмів прийняття управлінських рішень (нормативно-правового, організаційно-управлінського, цифрового, ресурсно-фінансового, психолого-лідерського).

- Розробити покроковий алгоритм розробки та виконання управлінських рішень для органів публічної влади з деталізацією кожної стадії та встановленням зворотних петель контролінгу.

- Побудувати математичну модель розрахунку інтегрального індексу інституційної стійкості прийняття рішень (R_i) для вимірювання спроможностей публічних суб'єктів владних повноважень.

- Систематизувати фактори успіху та сформулювати практичні рекомендації щодо подолання інституційного опору управлінським трансформаціям.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Прийняття управлінських рішень в органах публічної влади являє собою цілеспрямований, нормативно зумовлений та процедурно оформлений процес вибору альтернатив, спрямований на розв'язання суспільних проблем, забезпечення національної безпеки та надання публічних послуг [2, 6]. В умовах екстремальної невизначеності цей процес не може спиратися виключно на адміністративно-командні важелі. Необхідне проектування комплексної системи взаємопов'язаних механізмів, де кожен елемент виконує свою специфічну функцію у забезпеченні якості, легітимності та швидкості владного акту.

Першим базовим елементом виступає нормативно-правовий механізм. Його призначення полягає у легітимізації прийнятих рішень та створенні юридично безпечного простору для реалізації дискреційних повноважень посадових осіб [7]. В умовах криз нормативно-правовий механізм передбачає застосування спеціальних режимів регламентації, спрощених порядків погодження проєктів актів та тимчасового перерозподілу компетенцій між органами влади [7]. Створення тимчасових правових режимів дозволяє уникнути процедурних затримок, однак вимагає чіткого визначення меж дискреції для запобігання зловживанням.

Другим складовим елементом є організаційно-управлінський механізм, який визначає конфігурацію суб'єктів прийняття рішень та розподіл функціональних ролей [5, 8]. Цей механізм базується на поєднанні централізованої стратегічної координації з гнучкою децентралізацією операційних повноважень [5]. Він передбачає перехід від жорстко ієрархічних структур до крос-функціональних проєктних команд, застосування методів Agile-менеджменту та залучення експертного середовища через консультаційні ради [8].

Третім вагомим елементом є цифровий механізм (GovTech та інструменти контролінгу) [6, 11]. Він забезпечує моніторинг ситуації в режимі реального

часу, аналітичну обробку великих масивів даних (Big Data) для формування обґрунтованих альтернатив та автоматизацію виконання стандартних процедур [6]. Використання єдиних хмарних реєстрів, геоінформаційних систем та моніторингових панелей (dashboards) кардинально прискорює проходження інформаційних потоків між різними рівнями публічного врядування. Важливою складовою цього механізму є інструментарій контролінгу, який реалізує систему постійного зворотного зв'язку за циклом PDSA (Plan-Do-Study-Act) [6].

Четвертим є ресурсно-фінансовий механізм, відповідальний за оцінку ресурсомісткості альтернатив та гарантування фінансового покриття прийнятих рішень [3, 9]. В умовах високої волатильності цей механізм орієнтований на оперативний маневр бюджетними коштами, залучення грантових ресурсів міжнародних партнерів, використання інструментів публічно-приватного партнерства та диверсифікацію джерел фінансування програм відбудови.

П'ятим елементом є психолого-лідерський та культурний механізм, який опрацьовує людський вимір ухвалення рішень [4, 10]. Прийняття рішень в умовах криз відбувається в обстановці підвищеного стресу, дефіциту часу та неповної інформації. Цей механізм включає використання емоційного інтелекту (EQ) керівників, стимулювання толерантності команди до обґрунтованого ризику, запровадження практик відкритого стратегування та мінімізацію психологічного опору змінам з боку виконавців [4, 10].

Характер взаємодії та функціональне призначення обґрунтованих механізмів систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1. Систематизація та порівняльна характеристика механізмів прийняття управлінських рішень, складено на основі [4-11]

Назва механізму	Інструментальний базис	Функціональне призначення у системі	Управлінський ефект та результат
Нормативно-правовий	Виконавча дискреція, адаптивні регламенти, процедурні вилучення	Юридична легітимізація дій, нормативне визначення меж повноважень	Правова визначеність владних актів, захист посадових осіб від процесуальних затримок
Організаційно-управлінський	Agile-команди, MSP, децентралізація, крос-функціональні групи	Переформатування ієрархії, розподіл операційних та стратегічних ролей	Підвищення швидкості узгодження та мобільності структур владної системи
Цифровий (GovTech)	Реєстрові платформи, Big Data, PDSA-контролінг, дашборди	Інформаційно-аналітичне забезпечення, автоматизація моніторингу	Мінімізація суб'єктивності, управління на основі фактичних даних (Data-Driven)
Ресурсно-фінансовий	Бюджетні маневри, гранти, краудфандинг, міжнародна допомога	Забезпечення покриття витрат на реалізацію ухвалених рішень	Фінансова стійкість, мобільне перерозподілення наявних ресурсів
Психолого-лідерський	Тренінги з EQ, відкрите стратегування, копродукція послуг	Подолання психологічних бар'єрів, організаційна культура адаптації	Зниження рівня інституційного опору, зростання довіри громадян

Прийняття управлінського рішення в публічному секторі в умовах невизначеності являє собою рекурсивний алгоритмічний процес. Відхід від жорсткого лінійного алгоритму на користь адаптивного дозволяє вносити корективи в проєкт рішення без необхідності проходження всіх початкових бюрократичних кіл узгодження [8].

Уніфікований антикризовий алгоритм прийняття рішення складається з п'яти послідовних та взаємопов'язаних фаз.

Перша фаза – ідентифікація проблеми та кризовий моніторинг (фаза виявлення). Здійснюється безперервний збір первинних даних про стан системи та зовнішнє середовище за допомогою цифрових дашбордів GovTech [6]. Оцінюється ступінь критичності виклику, визначається рівень загрози для життєдіяльності громади чи держави, формулюється безпосередня управлінська проблема [1].

Друга фаза – мобілізація суб'єктів та застосування правового режиму (фаза формування). Формується антикризова робоча група або крос-функціональна проєктна команда [8]. Здійснюється актуалізація нормативно-правового механізму: керівник видає розпорядчий акт про застосування спрощеного регламенту розгляду питання та введення в дію розширених дискреційних повноважень [7].

Третя фаза – сценарне моделювання та оцінка альтернатив (фаза аналізу). Запроваджується метод відкритого стратегування через консультації з експертами та стейкхолдерами [10]. Проводиться формулювання щонайменше трьох альтернативних сценаріїв реалізації рішення (базовий, критичний, оптимістичний). Здійснюється їх перевірка за критеріями ресурсомісткості, часу реалізації, нормативної допустимості та соціальних ризиків.

Четверта фаза – авторизація та спринт-виконання (фаза реалізації). Вибирається оптимальна альтернатива, оформлюється фінальний управлінський акт (розпорядження, постанова, рішення ради). У межах методології Agile процес виконання рішення розбивається на короткі часові інтервали – спринти (тривалістю від 1 до 4 тижнів) із визначенням локальних KPI для кожного етапу [8].

П'ята фаза – PDSA-контролінг, оцінка результатів та адаптаційна петля (фаза корекції). Здійснюється постійний зчитувальний моніторинг досягнутих результатів через інструменти контролінгу [6]. Якщо відхилення фактичних показників від запланованих перевищує припустимий поріг (наприклад, 10%), запускається рекурсивна петля зворотного зв'язку, яка направляє проєкт рішення на повторне сценарне коригування (фаза 3) без зупинки загального процесу адміністрування.

Деталізований протокол реалізації розробленого алгоритму подано у таблиці 2.

Для забезпечення системного контролю за спроможністю публічних інституцій розробляти та впроваджувати управлінські рішення в умовах високої волатильності сформовано математичну модель розрахунку інтегрального індексу інституційної стійкості (R_i).

Таблиця 2. Фазовий алгоритмічний протокол прийняття управлінського рішення під час кризових станів, складено на основі [6-10]

Номер фази	Назва фази алгоритму	Вхідні дані фази	Виконавчі процедури та інструменти	Вихідний документ / Результат
Фаза 1	Ідентифікація проблеми та моніторинг	Дані реєстрів, звернення громадян, сигнальна інформація	Моніторинг дашбордів, аналіз Big Data, оцінка критичності шоку	Аналітична довідка про наявність кризової проблеми
Фаза 2	Мобілізація суб'єктів та застосування дискреції	Аналітична довідка, нормативна база воєнного стану	Створення Agile-групи, нормативне ухвалення спрощеного регламенту	Наказ/Розпорядження про введення спеціального режиму
Фаза 3	Сценарне моделювання та оцінка альтернатив	Профіль проблеми, оцінка наявних ресурсів	SWOC-аналіз, залучення стейкхолдерів, калькуляція витрат	Матриця оцінки альтернатив з вибраним варіантом
Фаза 4	Авторизація рішення та спринт-виконання	Вибраний варіант рішення, кошторис витрат	Підписання акта, декомпозиція на Agile-спринти, призначення відповідальних	Затверджений владний акт + Дорожня карта спринтів
Фаза 5	PDSA-контролінг та рекурсивне коригування	Звіти про проходження спринтів, показники KPI	Моніторинг відхилень за петлею PDSA, внесення оперативних змін	Звіт про виконання або рішення про коригування

Розрахунок індексу базується на аддитивній зваженій згортці чотирьох ключових часткових показників спроможності:

$$R_i = \sum_{j=1}^4 \omega_j \cdot C_{ij} = \omega_1 \cdot C_{i1} + \omega_2 \cdot C_{i2} + \omega_3 \cdot C_{i3} + \omega_4 \cdot C_{i4} \quad (1)$$

де: - C_1 — показник нормативно-правової адаптивності, який вимірює швидкість переформатування внутрішніх регламентів органу влади під зміни у вищому законодавстві (діапазон оцінки: від 0,0 — повна ригідність до 1,0 — висока нормативна гнучкість) [5];

- C_2 — показник інституційно-кадрової спроможності, який оцінює рівень професійної підготовки працівників, наявність навичок антикризового менеджменту та розвиток емоційного інтелекту у керівного складу (діапазон: від 0,0 до 1,0) [10];

- C_3 — показник ресурсно-фінансової мобільності, що характеризує частку власних дохідних джерел, спроможність диверсифікувати видатки та залучати додаткові грантові кошти (діапазон: від 0,0 до 1,0) [9];

- C_4 – показник цифрової зрілості, який відображає ступінь інтеграції електронних GovTech-сервісів, відсоток автоматизованих адміністративних процедур та рівень кіберзахищеності даних (діапазон: від 0,0 до 1,0) [11].

Вагові коефіцієнти ω_j відповідають умовам нормування:

$$\sum_{j=1}^4 \omega_j = 1$$

На підставі експертного опитування фахівців у сфері публічного управління встановлено такі значення вагових коефіцієнтів: $\omega_1 = 0,20$ (нормативна адаптивність); $\omega_2 = 0,30$ (кадрова спроможність); $\omega_3 = 0,25$ (фінансова мобільність); $\omega_4 = 0,25$ (цифрова зрілість).

Проведемо приклад розрахунку індексу стійкості для двох умовних органів місцевого самоврядування (ОМС А та ОМС Б).

Для ОМС А (міська рада обласного центру) зафіксовано такі первинні оцінки:

$C_{11} = 0,80$ (швидке видання місцевих розпоряджень);

$C_{12} = 0,75$ (висока кваліфікація проектного відділу);

$C_{13} = 0,60$ (середня фінансова автономія, залежність від субвенцій);

$C_{14} = 0,90$ (повна цифровізація послуг, наявність хмарних реєстрів).

Обчислення здійснюється таким чином:

$$R_A = 0,20 \cdot 0,80 + 0,30 \cdot 0,75 + 0,25 \cdot 0,60 + 0,25 \cdot 0,90 = 0,160 + 0,225 + 0,150 + 0,225 = 0,760$$

Для ОМС Б (сільська рада у прифронтовій зоні) первинні оцінки становлять:

$C_{21} = 0,70$ (висока нормативна гнучкість через прямі розпорядження голови);

$C_{22} = 0,40$ (значний кадровий дефіцит через виїзд фахівців);

$C_{23} = 0,30$ (падіння власних доходів бюджету);

$C_{24} = 0,50$ (пошкодження цифрової інфраструктури, нестабільний зв'язок).

Обчислення дає такий результат:

$$R_B = 0,20 \cdot 0,70 + 0,30 \cdot 0,40 + 0,25 \cdot 0,30 + 0,25 \cdot 0,50 = 0,140 + 0,120 + 0,075 + 0,125 = 0,460$$

Інтерпретація рівнів інституційної стійкості та управлінські дії викладені у таблиці 3.

Глибокий аналіз практики прийняття управлінських рішень свідчить, що головні перешкоди на шляху ефективних трансформацій лежать не лише у площині законодавчих обмежень чи браку фінансування, а й у сфері організаційної психології та опору кадрової системи [4].

Запровадження інноваційного чи антикризового рішення неодмінно руйнує звичні бюрократичні рутини, породжуючи страх втрати контролю з боку керівництва та страх невідповідності новим вимогам з боку виконавців [4, 8]. Для мінімізації негативних наслідків інституційного опору розроблено мультикритеріальну матрицю факторів успіху стратегічних управлінських трансформацій, представлену у таблиці 4.

Таблиця 3. Шкала інтерпретації індексу інституційної стійкості та стратегічні управлінські рішення, складено на основі [5-7, 11]

Інтервал значення R_i	Класифікація рівня стійкості	Характеристика спроможностей системи	Необхідні управлінські дії та рішення
$R_i \geq 0,75$	Високий рівень стійкості	Здатність ухвалювати проактивні рішення, прозорість дій, повна цифровізація	Масштабування успішних практик, надання консультаційної допомоги іншим інституціям
$0,50 \leq R_i < 0,75$	Помірний рівень стійкості	Здатність до адаптивного реагування, наявність локальних кадрових або фінансових розривів	Запровадження інструментів PDSA-контролінгу, підвищення кваліфікації кадрового складу
$R_i < 0,50$	Низький рівень стійкості	Критична ригідність, високий ризик прийняття помилкових або корупційних рішень	Негайне інституційне втручання, перерозподіл ресурсів, зовнішній аудиторський контроль

Таблиця 4. Мультикритеріальна матриця факторів успіху та інструментів подолання інституційного опору, складено на основі [4, 6, 8, 10-11]

Фактор успіху	Напрямок впливу на процес прийняття рішень	Рівень пріоритетності	Практичний інструмент забезпечення
Лідерство та EQ	Зниження стресу, формування довіри всередині команди, прискорення схвалення альтернатив	Високий	Програми розвитку емоційного інтелекту, фасилітація, менторство
Копродукція послуг	Спільне розроблення рішень із громадянами, мінімізація суспільного протесту	Високий	Відкриті дизайн-сесії, електронні консультації, публічні слухання
Інтеграція GovTech	Забезпечення об'єктивності аналізу, виключення людського фактору у стандартних діях	Високий	Впровадження автоматизованих регламентів, захищених хмарних реєстрів
Система PDSA-контролінгу	Раннє виявлення помилок у рішеннях, оперативна корекція без покарання команди	Середній	Регулярні моніторингові сесії, публікація індикаторів дашбордів
Agile-навчання	Подолання кадрових дефіцитів, перенавчання працівників під нові задачі	Високий	Безперервне підвищення кваліфікації, тренінги з проєктного менеджменту

Синтез представлених факторів доводить, що максимальний синергетичний ефект досягається за умови одночасного застосування цифрових GovTech-рішень та інструментів відкритого стратегування [10, 11]. Цифровізація забезпечує процесуальну швидкість і прозорість, тоді як залучення громадськості та розбудова емоційного інтелекту керівників

створюють необхідне соціально-психологічне підґрунтя для легітимізації прийнятих владних рішень [4, 10].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати такі науково-практичні висновки:

Доведено, що традиційні бюрократичні моделі прийняття управлінських рішень в органах публічної влади є неефективними у середовищі екстремальної невизначеності [2, 4]. Підтверджено необхідність формування адаптивної системи врядування, яка спирається на розширення виконавчої дискреції в межах концепції «надзвичайної публічної служби», децентралізацію повноважень та впровадження інструментів відкритого стратегування [5, 7, 10].

Теоретично обґрунтовано п'ять базових механізмів прийняття управлінських рішень: нормативно-правовий, організаційно-управлінський, цифровий (GovTech), ресурсно-фінансовий та психолого-лідерський. Доведено, що лише їхня інтегрована взаємодія забезпечує досягнення юридичної легітимізації, фінансової сталості, процесуальної швидкості та суспільної підтримки владних актів.

Розроблено уніфікований п'ятиетапний алгоритм прийняття антикризових рішень, який включає фази ідентифікації проблеми, моніторингу, мобілізації суб'єктів, сценарного моделювання, авторизації зі спринт-виконанням та PDSA-контролінгу [6, 8]. Особливістю алгоритму є наявність рекурсивної адаптаційної петлі, що дозволяє оперативне коригування проєкту рішення на основі фактичних даних без зупинки діяльності органу влади.

Сформовано математичну модель розрахунку інтегрального індексу інституційної стійкості (R_i), яка спирається на зважену оцінку нормативної адаптивності, кадрової спроможності, фінансової мобільності та цифрової зрілості. Наведено практичні приклади обчислення індексу та розроблено інтерпретаційну шкалу прийняття стратегічних управлінських рішень залежно від отриманого бала.

Сформульовано конкретні практичні рекомендації для органів публічної влади, що полягають у:

- нормативному закріпленні алгоритмів спрощеного проходження рішень під час дії надзвичайних та воєнних режимів [7];
- впровадженні методологій Agile та контролінгу PDSA у повсякденну діяльність державних органів та місцевого самоврядування [6, 8];
- наскрізній цифровізації процесів збору та аналізу інформації через GovTech-платформи для ухвалення рішень на основі даних [11];
- організації систематичного навчання публічних службовців кризовому менеджменту, інструментам відкритого стратегування та розвитку емоційного інтелекту [4, 10].

Перспективи подальших розвідок полягають у розробці методологічних підходів до інтеграції алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання в системи автоматизованої підготовки та предиктивної оцінки ризиків при прийнятті стратегічних управлінських рішень у публічному секторі.

1. Мельник А., Винокуров Р. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166>.
2. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. Сталій розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27>.
3. Сохацький О., Захаров О. Антикризовий менеджмент як інструмент забезпечення економічної стійкості міжнародного бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-124>.
4. Скиба О. Інституційна стійкість держави як фактор її сталого розвитку та економічної безпеки. Сталій розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 256–261. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-38>.
5. Польова Н., Касяненко О. Емоційний інтелект як ключовий фактор сучасного організаційного менеджменту. Сталій розвиток економіки. 2026. № 1 (58). С. 977–984. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-130>.
6. Куйбіда В. С., Казюк Я. М., Ганущак Ю. І. Щодо розмежування повноважень органів місцевого самоврядування при формуванні його спроможності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 221–228. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.221>.
7. Балабуха К. Є. Data-Driven підхід до управління ефективністю бізнес-процесів підприємств у цифровій економіці. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2026. № 36. С. 156–160. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360560>.
8. Яремко І., Меленчук І. Соціальна орієнтація публічної служби: інституціоналізація влади як складова формування контенту сучасного управління. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-74>.
9. Блинда Ю. О., Зуб Л. Ю. Актуальність використання гнучких методологій Agile в публічному управлінні. Наукові перспективи. 2024. № 5 (47). С. 333–341. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-333-341](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-333-341).
10. Public Governance Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2026. 257 p. (OECD Public Governance Reviews). DOI: <https://doi.org/10.1787/7810f059-en>.
11. Hedborg S., Vestola E. N., Kadefors A. Struggling with strategizing in public client organisations: Managing strategic projects in inter-organisational contexts. International Journal of Project Management. 2024. Vol. 42, issue 7. Art. 102645. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpro-man.2024.102645>.
12. Li Y., Zhu C. Govern digitalization with digitalization: government digital governance and corporate false digital disclosure. International Review of Economics & Finance. 2026. Vol. 106. Art. 104974. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2026.104974>.
13. Bryson J. M., Crosby B. C., Stone M. M. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. Public Administration Review. 2006. Vol. 66, suppl. 1. P. 44–55. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>.
14. Augier M., Teece D. J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. Management International Review. 2007. Vol. 47, no. 2. P. 175–192. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0010-8>.
15. Kowalski R., Kaskelyte I. Management in the Public Sector. Management in the Public Sector. 2005. Vol. 1. P. 93–103.
16. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford : Oxford University Press, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198295969.001.0001>.

-
1. Melnyk A., Vynokurov R. Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen, yikh otsinka ta otsiniuvannya v suchasnykh umovakh. Ekonomika ta suspilstvo. 2025. Vyp. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166>.
 2. Shyshkin V., Onyshchenko O., Zevenko D. Efektyvnist pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu dlia zabezpechennia stiikosti ekonomiky lohistychnykh system vitchyznianskykh pidpriemstv. Stalyi rozvytok ekonomiky. 2025. № 4 (55). S. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27>.

3. Sokhatskyi O., Zakharov O. Antykryzovyi menedzhment yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stiiikosti mizhnarodnoho biznesu v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. Vyp. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-124>.
4. Skyba O. Instytutsiina stiiikosti derzhavy yak faktor yii staloho rozvytku ta ekonomichnoi bezpeky. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2024. № 3 (50). S. 256–261. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-38>.
5. Polova N., Kasianenko O. Emotsiinyi intelekt yak kliuchovyi faktor suchasnoho orhanizatsiinoho menedzhmentu. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2026. № 1 (58). S. 977–984. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-130>.
6. Kuibida V. S., Kaziuk Ya. M., Hanushchak Yu. I. Shchodo rozmezhuvannia povnovazhen orhaniv mistsevoho samovriaduvannia pry formuvanni yoho spromozhnosti. *Investysii: praktyka ta dosvid*. 2024. № 6. S. 221–228. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.221>.
7. Balabukha K. Ye. Data-Driven pidkhid do upravlinnia efektyvnisti biznesu protsesiv pidpriemstv u tsyfrovii ekonomitsi. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*. 2026. № 36. S. 156–160. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360560>.
8. Iaremko I., Melenchuk I. Sotsialna orientatsiia publichnoi sluzhby: instytutsionalizatsiia vlady yak skladova formuvannia kontentu suchasnoho upravlinnia. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-74>.
9. Blynda Yu. O., Zub L. Yu. Aktualnist vykorystannia hnuchkykh metodolohii Agile v publichnomu upravlinni. *Naukovi perspektyvy*. 2024. № 5 (47). S. 333–341. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-333-341](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-333-341).
10. Public Governance Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2026. 257 p. (OECD Public Governance Reviews). DOI: <https://doi.org/10.1787/7810f059-en>.
11. Hedborg S., Vestola E. N., Kadefors A. Struggling with strategizing in public client organisations: Managing strategic projects in inter-organisational contexts. *International Journal of Project Management*. 2024. Vol. 42, issue 7. Art. 102645. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102645>.
12. Li Y., Zhu C. Govern digitalization with digitalization: government digital governance and corporate false digital disclosure. *International Review of Economics & Finance*. 2026. Vol. 106. Art. 104974. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2026.104974>.
13. Bryson J. M., Crosby B. C., Stone M. M. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66, suppl. 1. P. 44–55. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>.
14. Augier M., Teece D. J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review*. 2007. Vol. 47, no. 2. P. 175–192. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0010-8>.
15. Kowalski R., Kaskelyte I. Management in the Public Sector. *Management in the Public Sector*. 2005. Vol. 1. P. 93–103.
16. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford : Oxford University Press, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198295969.001.0001>.