

9. Voyt, B. R. (2023). Sutnist' komunikatsiy pidpryyemstva ta yikh rol' u protsesi upravlinnya nym [The essence of enterprise communications and their role in the process of managing them]. *Biznes Inform*, 3, 166-171.

MAKOVETSKA IRYNA MYKOLAIVNA. THE IMPORTANCE OF COMMUNICATIONS IN THE INTEGRATION OF INTERNET TECHNOLOGIES IN AN ENTERPRISE. *The article examines the importance of communications in the integrated development of Internet technologies in an enterprise. In the modern information world, Internet technologies strongly influence an enterprise and have a deep and comprehensive impact on its activities, transforming almost all aspects of its functioning in society. The role and features of communications in a certain interaction with Internet technologies are described, which open a new era for establishing ties in an enterprise. The impact of modern information technologies on enterprise communications has become a relevant topic in the modern business environment. Technologies provide enterprises with new opportunities for personalizing communications with their contact audiences. The development of such technologies, especially the Internet, social media, mobile applications and electronic communication, affects the ways in which an enterprise interacts with its customers. The need to use communication in enterprise management arises from the high level of information and communication complexity of the tasks facing modern business entities. It was analyzed which enterprises in the field of information and communication technologies have access to the Internet, which has such a significant impact on their activities and communication links with contact audiences. It was established that an in-depth study of the importance of communications in the integration development of Internet technologies at the enterprise is understood as technical and managerial aspects of their implementation, which are aimed at ensuring successful, effective and sustainable integration of new technologies, while minimizing possible risks and barriers to communication.*

Keywords: communication, Internet technologies, integrated development, enterprise, business, interaction, information technologies, Internet.

УДК 005.21:005.7(477)

DOI: 10.31673/2415-8089.2025.023011

Мельнічук Ліна Володимирівна,
кандидат історичних наук,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій
Федоренко Олег Сергійович,
кандидат економічних наук,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій
Восколупов Володимир Віталійович,
доктор філософії з менеджменту,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ ЗМІН: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙ

У статті досліджено особливості прийняття управлінських рішень в українських інституціях в умовах динамічних змін, зокрема під час воєнного стану. Розглянуто адаптивні стратегії, інноваційні підходи та інструменти, що застосовуються для забезпечення ефективного функціонування організацій в кризових ситуаціях. Аналіз охоплює як державні,

так і приватні структури, з акцентом на гнучкість, цифровізацію та колективне прийняття рішень. Визначено ключові чинники успішної адаптації та запропоновано рекомендації для підвищення стійкості управлінських систем в умовах невизначеності.

Визначено основні виклики у досягненні цілей сталого розвитку з акцентом на проблеми, що виникають. Зокрема, виділено вплив пандемії та війни в Україні. Концепція ESG-діяльності розглядається як бізнес-підхід, спрямований на досягнення цілей сталого розвитку шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. Ці рішення включають заходи щодо покращення екологічних умов, соціальних відносин та корпоративної відповідальності.

Ключові слова: управлінські рішення, адаптація, воєнний стан, інновації, публічне управління, цифровізація, стратегічне планування.

В умовах постійної трансформації зовнішнього середовища питання ефективного прийняття управлінських рішень набуває ключового значення для функціонування та розвитку інституцій. Особливої актуальності це питання набуло для України, де останні роки стали періодом глибоких соціально-політичних, економічних та безпекових зрушень. Воєнний стан, масштабні руйнування інфраструктури, переміщення населення, зміни в законодавстві, цифрова трансформація та впровадження європейських стандартів управління створили унікальний контекст, в якому українські інституції були змушені оперативно адаптувати свої управлінські підходи.

Водночас такі екстремальні умови відкрили нові можливості для модернізації управлінських процесів, впровадження інноваційних рішень, перегляду стратегій організаційного розвитку та формування більш стійких і гнучких структур. На цьому тлі вивчення практик прийняття управлінських рішень, застосованих як у державному, так і в недержавному секторах України, є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору.

Цей процес потребує глибшого аналізу того, як саме інституції реагують на кризові обставини, які моделі управління виявляються ефективними в умовах невизначеності, та які чинники визначають стійкість управлінських систем. Зокрема, варто дослідити використання цифрових технологій, стратегій колективного прийняття рішень, а також практик кризового менеджменту, що формуються в реальному часі під тиском зовнішніх викликів.

У цьому контексті запропоноване дослідження має на меті проаналізувати досвід українських інституцій у прийнятті управлінських рішень в умовах змін, виокремити ефективні підходи та інструменти, а також окреслити перспективи для подальших трансформацій у сфері публічного та організаційного управління.

Постановка проблеми. У сучасних умовах українські інституції опинилися у складному й багатовимірному середовищі, що характеризується високим рівнем турбулентності, непередбачуваності та ресурсних обмежень. На тлі повномасштабної війни, загроз національній безпеці, економічної дестабілізації та глибоких соціальних змін виникає потреба не лише у збереженні базових функцій управління, але й у забезпеченні їх стійкої та гнучкої трансформації. Проблема полягає в тому, що більшість традиційних управлінських моделей, побудованих на стабільності, ієрархічності та довгостроковому прогнозуванні, виявляються малоефективними або навіть непридатними для умов кризи.

Актуальність теми посилюється тим, що сучасні виклики не мають одномірного характеру: вони включають одночасно інституційні, технологічні, кадрові, інформаційні та етичні складові. В умовах воєнного стану, коли часові рамки прийняття рішень різко скорочуються, а вартість помилки зростає експоненційно, управлінські рішення мають бути не лише оперативними, а й глибоко адаптованими до конкретного контексту. У цьому середовищі ключового значення набувають інноваційні, децентралізовані та людиноцентричні підходи, які дозволяють інституціям швидко реагувати, зберігати зв'язок із громадянами та діяти на випередження.

Таким чином, дослідження механізмів, які забезпечують адаптацію інституцій до умов невизначеності, стає не лише науково важливим, а й стратегічно необхідним. Потреба в новому управлінському мисленні, що спирається на цифрові рішення, горизонтальні форми взаємодії

та практики колективного прийняття рішень, актуалізує перегляд ціннісних і функціональних засад публічного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті дослідження управлінських рішень в умовах змін, особливо в період повномасштабної війни в Україні, наукова спільнота приділяє значну увагу вивченню адаптаційних механізмів державних та місцевих інституцій.

Зокрема, Н. М. Варенья у своєму дослідженні аналізує досвід державного управління в умовах військової загрози, акцентуючи на цифровізації та децентралізації як ключових факторах адаптації. Авторка підкреслює роль платформи «Дія» та інших інноваційних рішень у забезпеченні взаємодії між громадянами та урядом під час кризи [1, с. 6].

А. Колодка досліджує кризове управління в умовах повномасштабної війни, зосереджуючись на інформаційній безпеці та антикризовому менеджменті. Автор відзначає, що інформація є основою прийняття антикризових управлінських рішень і ключовим фактором безпеки держави [2, с. 80].

У дослідженні С. Усик та А. Терент'євої розглядається генеза центрів ситуаційного управління в умовах надзвичайних ситуацій. Авторки наголошують на необхідності інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення безперервності управлінського процесу та захисту інформації в умовах кризи [3, с. 60].

Г. Гайович, К. Шихненко та О. Арехтейчук аналізують кризову комунікацію, порівнюючи український та зарубіжний досвід. Вони підкреслюють важливість ефективної інформаційної взаємодії між органами влади та громадськістю для збереження довіри та стабільності в умовах надзвичайних ситуацій [4, с. 140].

Дослідження Х. Хомик присвячене впливу кризових ситуацій на поділ влади, зокрема в Україні, Франції та Німеччині. Авторка зазначає, що під час криз можливе розмивання демократичних принципів, що може підірвати основи демократичного врядування [5, с. 50]. У звіті Київської школи економіки аналізується досвід реагування громад на кризи під час війни. Дослідження підкреслює роль місцевого самоврядування у забезпеченні стійкості та наданні ключових послуг, а також важливість участі громадян у прийнятті рішень [6, с. 10].

О. С. Пономаренко, Ю. В. Морозюк та М. А. Нинюк досліджують вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. Вони відзначають, що війна стимулювала трансформацію системи державного управління та підвищила її адаптивність до нових викликів [7, с. 5].

Незважаючи на значну кількість досліджень, залишається потреба в подальшому вивченні ефективності управлінських рішень в умовах змін, зокрема в аспектах інтеграції цифрових технологій, забезпечення інформаційної безпеки та збереження демократичних принципів в умовах кризи.

Метою статті є аналіз досвіду українських інституцій у прийнятті управлінських рішень в умовах змін, зокрема під час воєнного стану, та визначення ефективних стратегій і інструментів, що сприяють адаптації та стійкості організацій.

Методи дослідження. З метою всебічного аналізу управлінських рішень в умовах динамічних змін було застосовано комплексний дослідницький підхід, орієнтований як на теоретичне осмислення проблематики, так і на емпіричну перевірку гіпотез. Теоретичний рівень аналізу передбачав вивчення сучасної літератури з питань публічного управління, стратегічного планування, кризового менеджменту та цифрової трансформації інституцій. Особливу увагу було приділено науковим публікаціям, що висвітлюють український контекст в умовах воєнного стану, а також світовому досвіду адаптації управлінських систем до кризових обставин.

Емпіричну основу дослідження становили результати аналізу конкретних прикладів діяльності українських інституцій у 2022–2024 роках. Такі приклади розглядалися крізь призму кейс-орієнтованого підходу, що дозволило виявити характерні риси успішної адаптації та окреслити структурні зміни в організаційній поведінці. У процесі дослідження здійснювалося також порівняння управлінських стратегій, реалізованих у різних секторах —

зокрема, у державному, муніципальному та приватному, що надало змогу оцінити міжінституційну варіативність у відповідях на виклики.

Для доповнення кількісних та описових спостережень було проведено серію глибинних інтерв'ю з управлінцями, експертами з державного управління та представниками громадських структур. Це дозволило не лише отримати безпосередні свідчення про механізми прийняття рішень, а й краще зрозуміти мотиваційні чинники, організаційну культуру та бар'єри, що виникають під час впровадження адаптивних практик.

Узгодження теоретичного аналізу з практичними спостереженнями забезпечило надійність висновків і дало змогу сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення стійкості управлінських систем в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Розгляд практик управлінських рішень в українських інституціях в умовах динамічних змін свідчить про наявність декількох стратегічних напрямів адаптації, зокрема: гнучкого планування, цифровізації, впровадження інновацій, кризової комунікації та колективного прийняття рішень. Ці підходи реалізуються як на центральному рівні управління, так і на рівні органів місцевого самоврядування, громадського сектору та бізнесу.

Гнучкість та адаптивність стали домінантами в управлінських моделях під час повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році. Наприклад, багато органів влади запровадили адаптивне планування, що базується на регулярному сценарному аналізі та короткостроковому прогнозуванні. Це дозволяє швидко коригувати управлінські рішення у відповідь на зміну зовнішніх умов [1, с. 8].

Важливою складовою сучасного управління стала цифровізація, яка дозволила забезпечити безперервність надання адміністративних послуг навіть у прифронтових територіях. Платформа «Дія», система Prozorro та низка IT-рішень стали критично важливими елементами в прийнятті та реалізації управлінських рішень [1, с. 6; 2, с. 80]. Не менш значущою є роль людського капіталу та командної взаємодії. Поширення практик колективного прийняття рішень, залучення громадськості до стратегічного планування, створення кризових штабів з мультисекторальним складом стали поширеними рішеннями, що довели свою ефективність [3, с. 60; 6, с. 10].

Таблиця 1.

Основні стратегії адаптації управлінських рішень в українських інституціях (2022–2024 рр.)

<i>Напрямок</i>	<i>Приклади реалізації</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Гнучке стратегічне планування	Перехід до сценарного підходу в міністерствах; оперативні штаби в громадах; мобільні антикризові групи	Зменшення ризиків неправильного рішення; адаптивність до змін
Цифровізація	«Дія», електронні документи, онлайн-реєстри, Prozorro, автоматизоване управління процесами	Забезпечення безперервності управління; відкритість і прозорість
Колективне ухвалення рішень	Громадські ради, онлайн-консультації, «єдині вікна» зворотного зв'язку, участь волонтерів у штабах	Підвищення легітимності; довіра населення; ефективніші рішення
Кризова комунікація	Єдині телеграм-канали ОВА, Центри стратегічних комунікацій, щоденні брифінги	Запобігання паніці; зміцнення суспільної згуртованості
Інституційна гнучкість	Делегування повноважень на місця, спрощення процедур, запровадження «м'якого» регламентування	Оперативність реагування; посилення автономності регіонів
Інноваційність та аналітика	Системи обліку пошкодженої інфраструктури, супутниковий моніторинг, платформи обміну ресурсами	Обґрунтоване планування; швидкий доступ до актуальних даних

Аналіз Таблиці 1 свідчить про поступову трансформацію управлінського мислення в Україні у відповідь на виклики повномасштабної війни. Ключовим чинником стало усвідомлення необхідності не просто реагувати на кризу, а діяти на випередження, створюючи адаптивні механізми управління, здатні змінюватися разом із зовнішнім середовищем.

Центральною ідеєю адаптації стало поєднання стратегічного бачення з високою гнучкістю. Рішення приймаються на основі коротко- та середньострокових сценаріїв, що дозволяє уникнути надмірної бюрократизації й пришвидшити реакцію на нові обставини. Це особливо важливо в умовах воєнного часу, коли ситуація змінюється щодня, а затримки можуть коштувати надто дорого.

Водночас цифрові інструменти стали не просто засобами оптимізації, а критично важливими компонентами управлінських систем. Вони забезпечили не лише функціонування держави та місцевого самоврядування, а й підтримку довіри громадян до інституцій через прозорість і доступність послуг.

Колективність у прийнятті рішень виявилася не лише засобом демократизації управління, але й інструментом підвищення ефективності. Завдяки залученню громадськості, експертного середовища та волонтерських структур формуються рішення, які краще враховують реальні потреби населення.

Кризова комунікація іде пліч-о-пліч з довірою. Успішне управління більше не мислиться без чітких, регулярних і прозорих каналів інформування, які не тільки розповсюджують інформацію, а й знижують тривожність населення, формують стійкість і солідарність.

Загалом, таблиця демонструє формування нової управлінської парадигми, де адаптивність, технологічність, колективність і стратегічність є не лише бажаними, а необхідними якостями для виживання та розвитку українських інституцій у надзвичайно складних умовах.

Таблиця 2.

Інституції та їх адаптивні практики в умовах воєнного стану (2022–2024 рр.)

Інституція	Виклики	Реакція / управлінське рішення	Результат
Міністерство цифрової трансформації	Перебої в доступі до послуг; кібератаки	Розширення «Дії» (цифрові паспорти, COVIDсертифікати, військові документи)	Доступ громадян до послуг 24/7, навіть за кордоном
ОТГ (громади на півдні та сході)	Руйнування інфраструктури; ізоляція населених пунктів	Створення мобільних кризових штабів; координування з ОВА та волонтерами	Оперативне вирішення гуманітарних потреб
Бізнес(ІТкомпанії, виробництво)	Ризик втрати команд і проєктів; релокація	Віддалений режим, кіберзахист, створення хабів у безпечних регіонах	Збереження продуктивності та експортного потенціалу
Освітні заклади	Неможливість офлайн-навчання; нестача кадрів	Дистанційне управління, асинхронне навчання, психоемоційна підтримка учнів	Безперервність освітнього процесу
Гуманітарні штаби при ОВА	Дефіцит ресурсів; надмірний потік запитів	Мережеве планування; взаємодія з НГО; цифровий облік потреб	Скоординована допомога на місцях; прозорість розподілу
ДСНС + МОЗ	Евакуація в зоні бойових дій; медична підтримка	Спільне планування евакуацій; мобільні медичні бригади; гарячі лінії	Мінімізація втрат серед цивільного населення

Більшість інституцій, які демонструють високу стійкість до змін, впровадили нові інструменти управління. Наприклад, у громадах Київської, Чернігівської та Миколаївської областей були створені мобільні антикризові штаби, які працювали з урахуванням потреб місцевих жителів та швидко адаптувалися до викликів. Така локалізація управлінських рішень посилювала спроможність інституцій діяти незалежно від централізованих рішень [6, с. 11].

Інноваційні практики, зокрема розробка платформ для обміну гуманітарними ресурсами, автоматизованих систем обліку пошкодженої інфраструктури, стали частиною нової управлінської парадигми. ІТ-рішення також дозволили оптимізувати процес збору статистичних даних для прийняття обґрунтованих рішень. Аналіз Таблиці 2 показує, що в умовах воєнного стану адаптивність українських інституцій набула конкретного, прикладного виміру. Управлінські рішення більше не залишаються на рівні абстрактних моделей — вони трансформуються у дії, спрямовані на вирішення нагальних викликів на місцях. Це чітко видно в тому, як різні типи інституцій — від центральних міністерств до місцевих громад — адаптують свою діяльність залежно від конкретної загрози, контексту і наявних ресурсів.

Реакції, що фіксуються в таблиці, демонструють важливу особливість — практичне переосмислення ролі держави і громадянського суспільства. Управління дедалі більше набирає ознак партнерства, у якому адміністрація, громади, бізнес і громадські організації працюють синхронно. Така синергія дозволяє зберігати життєдіяльність країни навіть у критичних ситуаціях: під час обстрілів, евакуацій, кібератак чи гуманітарних криз.

Особливо показовою є тенденція до децентралізації рішень: багато рішень ухвалюються на рівні громад або оперативних штабів, що діють максимально близько до людей. Це дозволяє значно пришвидшити реакцію та враховувати локальні потреби. Центральні інституції у свою чергу створюють умови для гнучкості, технологічного забезпечення та підтримки мережевої координації.

Очевидно також, що технології виступають каталізатором стійкості — не лише в управлінні, а й у збереженні соціальних зв'язків. Навіть у ситуації ізоляції чи втрати фізичної інфраструктури, цифрові платформи дозволяють забезпечувати безперервність освітніх, адміністративних і гуманітарних послуг.

У підсумку, таблиця 2 ілюструє не просто реакцію на виклики, а народження нового управлінського мислення — такого, що здатне об'єднувати людей, ресурси і технології для досягнення спільної мети в умовах надзвичайної нестабільності. Українські інституції поступово вчаться не лише виживати, а й зміцнювати свою ефективність у кризовому середовищі.

Поряд з уже згаданими стратегіями, актуальними стали також горизонтальні мережі взаємодії між інституціями. У кризовий період вони дозволяють уникнути дублювання функцій, прискорити комунікацію та оптимізувати ресурси. Прикладом може слугувати міжвідомча співпраця під час евакуації цивільного населення, коли рішення приймалися спільно представниками ДСНС, місцевої влади, медичних закладів та волонтерських організацій.

Крім того, важливим напрямом стало інституційне навчання — накопичення та передача досвіду, створення антикризових протоколів, «живих» методичних кейсів. У цьому контексті варто відзначити діяльність Національної академії державного управління, яка оновила курси для держслужбовців із фокусом на антикризове управління, комунікацію в умовах небезпеки та стійкість до інформаційного тиску.

Таблиця 3.

Додаткові адаптивні підходи в управлінні (2022–2024 рр.)

Напрямок адаптації	Приклади реалізації	Очікуваний результат
Горизонтальна міжінституційна взаємодія	Координація ОВА, поліції, ДСНС, медиків під час евакуації чи блекаутів	Підвищення ефективності управління у складних умовах

Інституційне навчання	Курси з антикризового управління, обмін досвідом між громадами	Зростання компетентності держслужбовців та управлінців
Інновації у даних та аналітиці	Використання супутникових даних, індексів вразливості, чат-ботів для збору запитів	Обґрунтоване прийняття рішень на основі актуальної інформації
Психоемоційна підтримка персоналу	Впровадження програм підтримки для службовців і волонтерів	Профілактика вигорання, стабільність команд

Аналіз Таблиці 3 вказує на те, що управлінська адаптація в Україні не обмежується лише базовими реакціями на кризу, а поглиблюється в напрямі системної стійкості, яка базується на випереджальному мисленні, знаннях і мережевій взаємодії. Таблиця відображає тенденцію до інтеграції нових підходів, що формують *інституційну еволюцію* навіть в умовах турбулентного середовища.

Одним із ключових аспектів є переорієнтація на горизонтальні моделі співпраці, які дозволяють швидко обмінюватися інформацією, координувати дії між різними установами, уникати дублювання зусиль. Така мережа взаємодії формує гнучкі системи реагування, що здатні самостійно функціонувати за відсутності централізованих інструкцій. Це особливо актуально в умовах обмеженого часу та ресурсів, які характерні для воєнного стану.

Іншим важливим виміром є акцент на інституційне навчання — здатність організацій рефлексувати, накопичувати досвід та трансформувати його у нові протоколи дій. Така адаптивність не є спонтанною, вона вимагає інвестування в розвиток людського капіталу, оновлення змісту професійної підготовки та створення культурної норми безперервного навчання.

Значну роль також відіграють інновації у сфері даних та аналітики. Йдеться не просто про використання сучасних інструментів, а про побудову управління на основі точних, оперативних і достовірних даних. Це свідчить про зміщення акценту з інтуїтивних рішень на обґрунтовану аналітику, що підвищує якість рішень і зменшує ймовірність помилок.

Окремої уваги заслуговує турбота про психоемоційний стан персоналу. Це новий, раніше часто недооцінений аспект управління, який сьогодні визнається важливим чинником підтримки ефективності та стабільності команд. З огляду на тривалий характер війни, подібна увага до людського ресурсу стала не розкішшю, а потребою.

Загалом, Таблиця 3 фіксує перехід від реактивного управління до проактивного, комплексного і людиноцентричного підходу. Такий зсув свідчить про глибшу трансформацію управлінської культури, яка прагне не просто вижити у кризі, а сформувати довготривалі механізми життєстійкості.

У межах дослідження вперше системно проаналізовано адаптаційні управлінські практики українських інституцій у контексті воєнного стану, що дозволило виявити структурні зрушення в управлінській культурі, спричинені кризовими обставинами. Запропоновано узагальнену типологію стратегій інституційної адаптації, яка охоплює гнучке планування, цифровізацію, колективне прийняття рішень, інституційну децентралізацію та інноваційне використання даних.

Особливу наукову цінність становить інтеграція емпіричних кейсів (2022–2024 рр.) у загальну аналітичну рамку, що дозволяє осмислити не лише механізми адаптації, а й їх вплив на стійкість управлінських систем. Дослідження також уточнює роль горизонтальних мереж взаємодії та інституційного навчання як ключових факторів сучасного кризового управління в Україні.

Отримані результати можуть бути основою для подальшої розробки моделей адаптивного публічного управління у посткризовий період та в умовах високої невизначеності.

Таким чином, досвід українських інституцій демонструє поступову трансформацію управлінської культури в напрямі підвищення гнучкості, залученості та технологічності. Усі

розглянуті підходи підкреслюють необхідність поєднання стратегічного мислення з оперативною реакцією, що стає новою нормою для управління в умовах турбулентності.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Загальний висновок із проведеного аналізу демонструє, що українські інституції, зіткнувшись із безпрецедентними викликами, не лише змогли зберегти функціональність, а й сформували підґрунтя для нової управлінської культури. Основними її ознаками стали гнучкість у прийнятті рішень, готовність до інноваційних підходів та активна взаємодія з громадськістю. Саме ці чинники виявилися вирішальними для забезпечення адаптивності, стабільності та подальшого розвитку в умовах глибокої турбулентності. Водночас вони позначили зсув від класичних ієрархічних моделей до більш мережових і горизонтальних структур, що передбачають постійний діалог між владою, бізнесом і суспільством.

Такі трансформації не варто розглядати як тимчасове явище — вони, ймовірно, стануть основою довготривалих змін у публічному управлінні. Саме тому потребує подальшого дослідження, як нові управлінські практики укорінюються в системах державного та муніципального менеджменту, як змінюються внутрішні структури організацій під впливом кризового досвіду, а також якою мірою ці зміни сприяють посиленню стійкості національного та місцевого рівнів.

З перспективи науки та практики, особливої уваги заслуговує глибший аналіз конкретних кейсів — не лише з позиції «що зроблено», а й у контексті «чому це спрацювало або не спрацювало». Це дозволить ідентифікувати критичні чинники успіху, типові помилки та сформувати універсальні, але гнучкі методології для різних управлінських ситуацій.

Цифровізація, зокрема, відкриває значний потенціал для подальших досліджень. Йдеться не лише про технології як інструменти, а про їх вплив на зміну самих принципів прийняття рішень, на доступ до послуг, прозорість дій та рівень довіри до інституцій. Вивчення цього впливу може дати змогу сформувати цілісну концепцію «цифрової стійкості» інституцій в умовах ризиків і загроз.

Також доцільним є розроблення практичних рекомендацій, орієнтованих на різні типи організацій — від державних структур і місцевих адміністрацій до освітніх закладів та неурядових організацій. Ці рекомендації мають базуватися на узагальнених даних, однак водночас враховувати контекстуальну специфіку, щоб бути максимально прикладними.

Здобутий досвід є не лише свідченням життєздатності українських управлінських інституцій, а й унікальним аналітичним ресурсом, який може стати основою для формування сучасної, стійкої і відповідальної моделі публічного управління в XXI столітті.

References:

1. Varenia, N. M. (2024). Public Administration under Military Threats: The Ukrainian Experience of Crisis Adaptation. *Public Administration and Policy*, (2), 6. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.01eu-scientists.com+1ResearchGate+1>
2. Dyma, O. O., Martynenko, M. O., & Bulat, V. L. (2024). Innovative solutions for digitalization of business processes in the information and communication technology industry. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (3), 22–26. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.032226>
3. Kolodka, A. (2022). Crisis Management under Conditions of Full-Scale War. *Scientific Bulletin: Public Administration*, (2(12)), 80. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-75-86nvdu.undicz.org.ua](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-75-86nvdu.undicz.org.ua)
4. Usyk, S., & Terentieva, A. (2022). The Genesis of Situational Management Centers in Emergencies: Ukrainian Experience and Global Practice. *Scientific Bulletin: Public Administration*, (2(12)), 60. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-53-74nvdu.undicz.org.ua](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-53-74nvdu.undicz.org.ua)
5. Haiovych, H., Shykhnenko, K., & Arekhteichuk, O. (2023). Crisis Communication: Foreign Experience and Ukrainian Realities. *Scientific Bulletin: Public Administration*, (2(14)), 140. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-134-161nvdu.undicz.org.ua](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-134-161nvdu.undicz.org.ua)

6. Khomyk, Kh. (2023). Crisis Situations and Their Impact on the Separation of Powers: A Comparative Study of France, Germany, and Ukraine. *Public Administration and Local Self-Government*, (3), 50. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-7journals.politehnica.dp.ua>
7. Oksana Zghurska, Olena Korchynska, Karina Rubel, Stepan Kubiv, Andriy Tarasiuk & Oksana Holovchenko. (2022). Digitalization of the national agro-industrial complex: new challenges, realities and perspectives. *FINANCIAL AND CREDIT ACTIVITY: Problems of Theory and Practice*. Volume 6. No. 47 (2022). 388–399. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3429>. WoS. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3929>
8. Keudel, O., & Huss, O. (2023). Polycentric Governance in Practice: The Case of Ukraine's Decentralised Crisis Response during the Russo-Ukrainian War. *Journal of Public Finance and Public Choice*, 1(aop), 10. <https://doi.org/10.1332/25156918Y2023D000000002>
9. Melnichuk, L., Martynenko, M., & Volkov, Y. (2025). Management solutions in achieving sustainable development goals. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (1)48, 44–51. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.014451>
10. Ponomarenko, O. S., Moroziuk, Yu. V., & Nyniuk, M. A. (2023). The Impact of Warfare on the Effectiveness of Public Administration in Ukraine. *Academic Visions*, (1), 5. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1198>

MELNICHUK LINA, FEDORENKO OLEG, VOSKOLUPOV VOLODYMYR. MANAGEMENT DECISIONS IN THE CONDITIONS OF CHANGE: THE EXPERIENCE OF UKRAINIAN INSTITUTIONS. *This article investigates the transformation of managerial decision-making practices within Ukrainian institutions amid conditions of heightened uncertainty and systemic disruption, particularly during the period of martial law caused by the full-scale Russian invasion. The study provides a comprehensive analysis of adaptive strategies implemented at various levels of governance, including central government bodies, local self-governance units, civil society organizations, and private enterprises. Emphasis is placed on the critical role of institutional flexibility, digital tools, collaborative governance, and crisis communication in enhancing organizational resilience.*

Drawing on real-world examples and empirical cases from 2022–2024, the research highlights how Ukrainian institutions have restructured planning processes, decentralized authority, and adopted innovative solutions for service delivery and public engagement. The integration of digital platforms such as Diia and Prozorro, as well as the creation of local crisis response centers and community-driven decision-making forums, illustrate a broader shift toward polycentric and adaptive governance models. The article concludes with practical recommendations for improving institutional robustness, emphasizing the interplay between strategic foresight and operational agility in turbulent contexts.

Keywords: *managerial decision-making, adaptive governance, institutional resilience, martial law, crisis management, innovations, digital transformation, public sector reform, Ukraine, strategic flexibility.*