

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 3.*

*ISSN 2307-2156*



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

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.3.16>**

**УДК 35:316.32:159.9**

*О. М. Штиршов,*

*к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>*

*О. А. Кузнецова,*

*к. пед. наук, доцент, Навчально-науковий медичний інститут,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0185-9944>*

## **ВПЛИВ ПРОЦЕСУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РЕАЛІЗАЦІЮ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ФОКУС НА МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я**

*O. Shtyrov,*

*PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Department of Public Management and Administration,  
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine*

*O. Kuznetsova,*

*PhD in Pedagogical Sciences,  
Associate Professor of the Educational and Scientific Medical Institute,  
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine*

## **IMPACT OF THE GLOBALIZATION PROCESS ON THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION: FOCUS ON MENTAL HEALTH**

*У статті досліджено особливості впливу процесу глобалізації на реалізацію управлінських рішень в публічному управлінні із урахуванням фактору ментального здоров'я. Обґрунтовано, що сучасні соціально-економічні та політичні процеси формують нові виклики для публічного управління, що потребує інтеграції психологічного виміру у процес прийняття управлінських рішень. Показано що проблематика ментального здоров'я набуває особливої актуальності в сучасному глобалізованому світі, де швидкість соціальних змін і складність управлінських процесів можуть призводити до зростання рівня стресу, професійного вигорання та емоційної дезадаптації. У контексті зростання ролі управління у різних сферах діяльності держави актуалізується процес впровадження сучасних моделей прийняття інноваційних управлінських рішень в умовах глобалізації.*

*Сучасні вимоги спонукають систему публічного управління активно впроваджувати різноманітні практики підтримки ментального здоров'я персоналу. До них належать програми психологічної підтримки, тренінги зі стресостійкості та емоційної саморегуляції, розвиток емоційного інтелекту керівників, а також формування культури відкритої комунікації та взаємної підтримки в колективі. Важливим напрямом є створення сприятливого робочого середовища як визначального вектору професійного розвитку.*

*Розкрито взаємозв'язок між управлінськими практиками, психоемоційним станом персоналу та ефективністю організаційної діяльності. Запропоновано концептуальну модель впливу глобалізації на реалізацію управлінських рішень у публічному управлінні з урахуванням особливостей ментального здоров'я. Визначено перспективні напрями розвитку управлінських рішень в системі публічного управління з акцентом на ментальне здоров'я спрямованих на формування психологічно безпечного управлінського середовища.*

*The article examines the peculiarities of the impact of the globalization process on the implementation of management decisions in public administration,*

*taking into account the mental health factor. It is substantiated that modern socio-economic and political processes create new challenges for public administration, which requires the integration of the psychological dimension into the process of making management decisions. It is shown that the issue of mental health is gaining particular relevance in the modern globalized world, where the speed of social changes and the complexity of management processes can lead to an increase in the level of stress, professional burnout and emotional maladjustment. In the context of the growth of the role of management in various spheres of state activity, the process of implementing modern models of making innovative management decisions in the context of globalization is becoming more relevant.*

*Modern requirements encourage the public administration system to actively implement various practices to support the mental health of personnel. An important direction is the creation of a favorable working environment as a determining vector of professional development.*

*The relationship between management practices, the psycho-emotional state of personnel and the effectiveness of organizational activities is revealed. A conceptual model of the impact of globalization on the implementation of management decisions in public administration, taking into account the characteristics of mental health, is proposed. Promising directions for the development of management decisions in the public administration system with an emphasis on mental health, aimed at the formation of a psychologically safe management environment, are identified.*

**Ключові слова:** *управлінські рішення, глобалізація, публічне управління, публічно-управлінська діяльність, ментальне здоров'я, психологічна безпека, публічні органи влади, організаційна стійкість, управління персоналом.*

**Keywords:** *management decisions, globalization, public administration, public administrative activity, mental health, psychological safety, public authorities, organizational sustainability, personnel management.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Глобалізаційні процеси, що охоплюють економічну, політичну та соціокультурну сфери, істотно змінюють характер публічно-управлінської діяльності. Високий рівень невизначеності, інтенсивна конкуренція, технологічні трансформації та інформаційне перевантаження створюють значне психологічне навантаження як для керівників, так і для працівників публічних органів влади, установ та організацій. У цих умовах традиційні підходи до прийняття управлінських рішень потребують перегляду, оскільки ефективність публічного управління дедалі більше залежить не лише від економічних чи організаційних чинників, а й від психологічного стану суб'єктів управлінської діяльності.

Проблематика ментального здоров'я набуває особливої актуальності в сучасному глобалізованому світі, де швидкість соціальних змін і складність управлінських процесів можуть призводити до зростання рівня стресу, професійного вигорання та емоційної дезадаптації.

Ментальне здоров'я сьогодні дедалі більше розглядається як один із ключових пріоритетів розвитку сучасних організацій. У контексті глобальних викликів: економічної нестабільності, пандемічних загроз, воєнних конфліктів та інших кризових явищ забезпечення психологічного благополуччя працівників набуває стратегічного значення для ефективного функціонування публічного управління. У таких умовах зростає усвідомлення того, що психоемоційний стан персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень та загальну стійкість публічного управління.

Сучасні вимоги спонукають систему публічного управління активно впроваджувати різноманітні практики підтримки ментального здоров'я персоналу. До них належать програми психологічної підтримки, тренінги зі стресостійкості та емоційної саморегуляції, розвиток емоційного інтелекту керівників, а також формування культури відкритої комунікації та взаємної

підтримки в колективі. Важливим напрямом є створення сприятливого робочого середовища, яке передбачає баланс між професійною діяльністю та особистим життям, зниження рівня професійного вигорання та підвищення рівня задоволеності працею.

Таким чином, турбота про ментальне здоров'я персоналу поступово трансформується з соціальної ініціативи у стратегічний елемент публічного управління. Інтеграція психологічних підходів у систему управлінських рішень сприяє формуванню стійких, адаптивних і конкурентоспроможних організацій, здатних ефективно функціонувати в умовах глобальної невизначеності.

Саме тому інтеграція психологічного виміру в систему управлінських рішень в публічному управлінні стає важливим напрямом сучасних наукових досліджень.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управлінських рішень досліджувалися у працях багатьох учених у галузі менеджменту та публічного управління. Значний внесок у розвиток теорії управління зробили дослідники, які розглядали управлінські рішення як результат аналітичної, стратегічної та організаційної діяльності керівника. Серед них варто зазначити С. Цюцюру, О. Криворучко, М. Цюцюру які розкрили теоретичні основи, сутність та моделі прийняття управлінських рішень, В. Артемова та І. Сингаївську які виокремили особливості прийняття рішень в умовах невизначеності, А. Сухорукову, Л. Антонову, О. Штиррова які проаналізували процес модернізації управлінських рішень крізь призму підвищення ефективності податкової політики та податкової культури. У сфері впливу ментального здоров'я та психологічні особливості прийняття рішень свій внесок зробили такі дослідники як Н. Гординя яка здійснила обґрунтування засад психологічних особливостей прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану, О. Кочубейник яка дослідила роль ментального здоров'я в сучасній психології, його особливості підходи та методи, О. Кузнецова яка розглядає психосоціальну підтримку

населення в умовах воєнних дій, як дієвий інструмент допомоги, що особливо актуально під час розробки або ухвалення управлінських рішень.

Водночас у сучасній науковій літературі зростає інтерес до психологічних аспектів публічного управління, зокрема до проблем ментального здоров'я, емоційного інтелекту та психологічної стійкості персоналу.

Дослідження показують, що психологічний стан працівників публічних органів влади безпосередньо впливає на ефективність організаційної діяльності, рівень мотивації та здатність до інноваційної діяльності.

Попри значну кількість досліджень, питання інтеграції ментального здоров'я у процес прийняття управлінських рішень в публічному управлінні в умовах глобалізації потребує подальшого теоретичного осмислення.

#### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ).

Метою статті є дослідження особливостей впливу процесу глобалізації на реалізацію управлінських рішень в системі публічного управління з урахуванням фактору ментального здоров'я.

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та зростання динамічності глобального середовища особливої актуальності набуває проблема ефективного прийняття управлінських рішень. Процес їх ухвалення зумовлюється сукупністю об'єктивних умов і чинників, що формують поточну управлінську ситуацію, та значною мірою залежить від повноти, достовірності й своєчасності інформації про стан зовнішнього середовища функціонування публічного управління. Саме інформаційне забезпечення публічного управління визначає можливості керівництва щодо адекватної оцінки ризиків, альтернатив та потенційних наслідків обраних рішень.

В контексті зростання ролі управлінських рішень у різних сферах публічно – управлінської діяльності слушною є теза що впровадження сучасних моделей прийняття інноваційних управлінських рішень в умовах глобалізації набуває особливої актуальності для публічного управління України. Саме використання інноваційних підходів до сфери публічного управління,

заснованих на аналізі даних, стратегічному прогнозуванні та адаптивності до змін зовнішнього середовища, стає важливим чинником підвищення ефективності публічно-управлінської діяльності. У цьому контексті формування та застосування сучасних управлінських моделей виступає необхідною передумовою зміцнення конкурентоспроможності національної моделі публічного управління та забезпечення її сталого розвитку в умовах глобальної політичної та економічної конкуренції

З урахуванням кількісних і якісних характеристик інформації, що перебуває у розпорядженні управлінців, прийнято розрізняти управлінські рішення, які ухвалюються в умовах визначеності (детермінованості) та невизначеності (ймовірнісної визначеності). У ситуації визначеності керівництво має можливість достатньо чітко окреслити альтернативні варіанти дій і з високим ступенем точності спрогнозувати результати їх реалізації. Водночас сучасна практика управління свідчить, що такі умови є радше винятком, ніж правило [12].

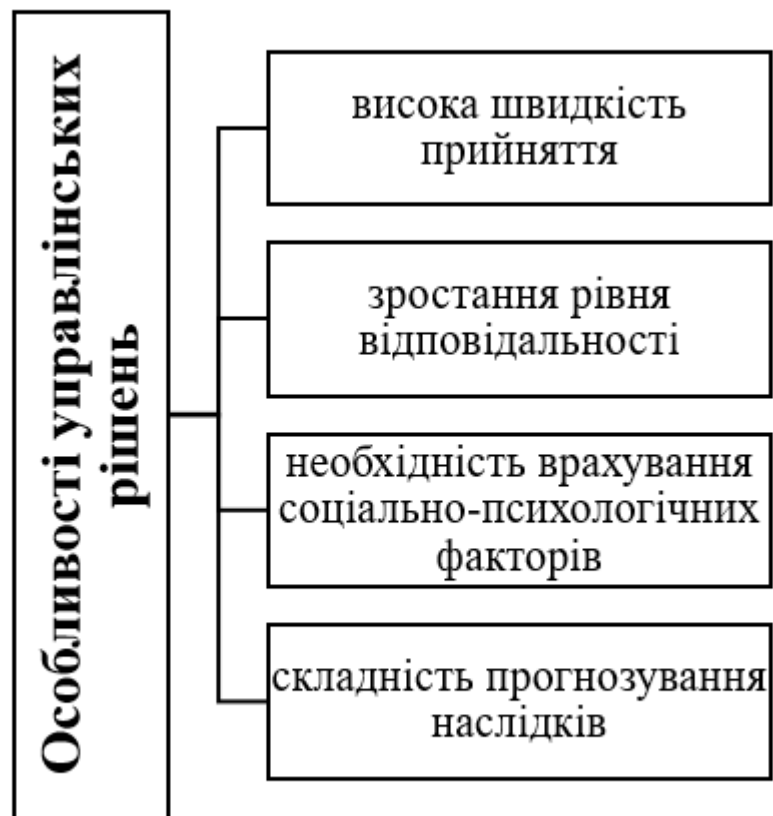
Слушна думка В. Лежєцької що посилення глобалізаційних процесів, нестабільність економічного середовища, швидкі технологічні зміни та розширення міжнародної діяльності підприємств значно ускладнюють можливість достовірного прогнозування впливу зовнішніх чинників. У зв'язку з цим більшість управлінських рішень у реальному секторі економіки приймається в умовах повної або часткової невизначеності, що підвищує вимоги до аналітичних компетентностей керівництва, якості інформаційно-аналітичного забезпечення та використання сучасних інструментів підтримки прийняття рішень [13].

В той же час у науковій статті «Моделі управління в епоху глобалізації: від моральної до політичної відповідальності», автори зазначають проте що проблема вибору моделі управління загострюється глобалізацією. З одного боку, глобалізація зміцнює соціальні, політичні та економічні відносини завдяки технологічним змінам та потоку людей, ресурсів та ідей через державні кордони. З іншого боку, вона робить вибір моделі управління залежним від

зовнішніх факторів: інвесторів, фондів та грантових організацій, міжнародних фінансових та політичних організацій тощо [11].

Отже можемо констувати що глобалізація змінює структуру публічного управління, формуючи нові вимоги до керівників-управлінців. Сучасний управлінець повинен не лише володіти професійними компетентностями, але й демонструвати високий рівень емоційної стабільності, гнучкості, адаптивності та здатності працювати в умовах невизначеності та глобалізаційних змін.

В умовах глобалізації управлінські рішення в публічному управлінні характеризуються наступними особливостями (рис.1):



**Рис.1. Особливості управлінських рішень в публічному управлінні в умовах глобалізації**

*Джерело: сформовано авторами*

Зазначені особливості формують підвищене психологічне навантаження на керівників та персонал, що може негативно впливати на ментальне здоров'я, та знижувати рівень та результативність публічно-управлінської діяльності.

За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я психічне (ментальне) здоров'я – це стан повного фізичного, душевного і соціального добробуту, при якому людина може реалізувати власні здібності, протистояти звичайним життєвим стресам, продуктивно працювати і робити внесок у суспільне життя [7].

На думку О. Кочубейника ментальне здоров'я – це стан психічної гармонії, за якого людина може повністю розкрити свій потенціал, ефективно долати повсякденні стреси, плідно працювати та брати участь у житті суспільства. Воно охоплює не тільки відсутність психічних розладів, але й здатність до адаптації, емоційної стійкості, самоконтролю та підтримки позитивних соціальних взаємин [6].

Одже ментальне здоров'я виступає важливим ресурсом публічно – управлінської діяльності. Адже психологічно здоровий персонал здатен:

- ✓ ефективніше аналізувати інформацію;
- ✓ приймати раціональні рішення;
- ✓ підтримувати продуктивну комунікацію;
- ✓ зберігати емоційну стабільність у кризових ситуаціях.

Як підтвердження важливості ментального здоров'я для суспільства, та публічно-управлінської діяльності зокрема в цілому наведемо статистичні дані згідно опитування яке було проведено у січні 2024 року на тему: «Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни» в рамках дослідження, проведеного соціологічною компанією Gradus Research у межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я – ініціативи першої леді О. Зеленської. На рис. 2 представлено динаміку потреби уваги до питання ментального здоров'я на думку пересічного громадянина яка засвідчує збільшення у інфопросторі представлення вказаної проблеми (44 % респондентів), водночас зберігається високий показник тих хто не визначився при відповіді на це питання (30 % респондентів). До позитивних тенденцій можемо віднести зростання частки тих хто у власному оточенні чує більше про ментальне здоров'я (35 % респондентів). У родинному колі питання

ментального здоров'я нажаль не стало домінуючим (32 % респондентів), але є певні позитивні зрушення про що свідчать (28 % респондентів).

## УВАГА ДО ТЕМИ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я: Хвиля 3

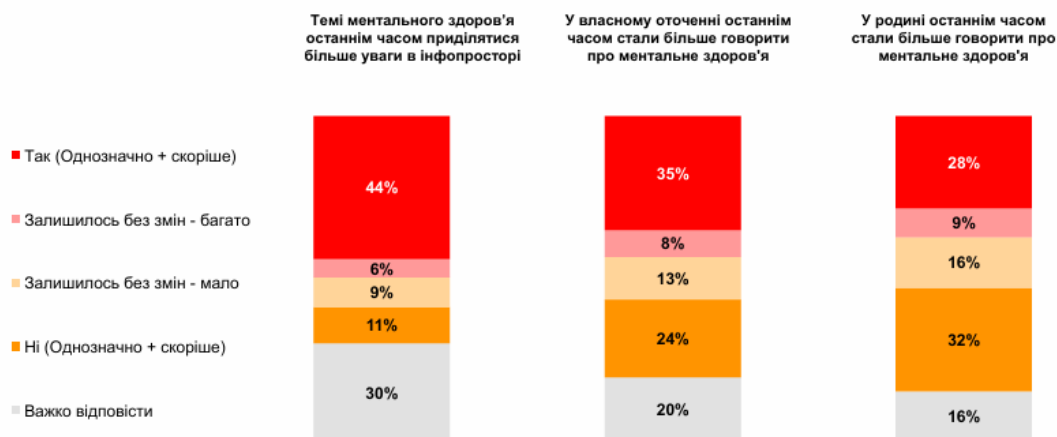
ТИ ЯК? Українська інтеграційна організація

Координаційний центр з психічного здоров'я Кабінету Міністрів України

USAID USAID

РАСІ РАСІ

Gradus



**Рис. 2. Динаміка уваги до теми ментального здоров'я очима українців**

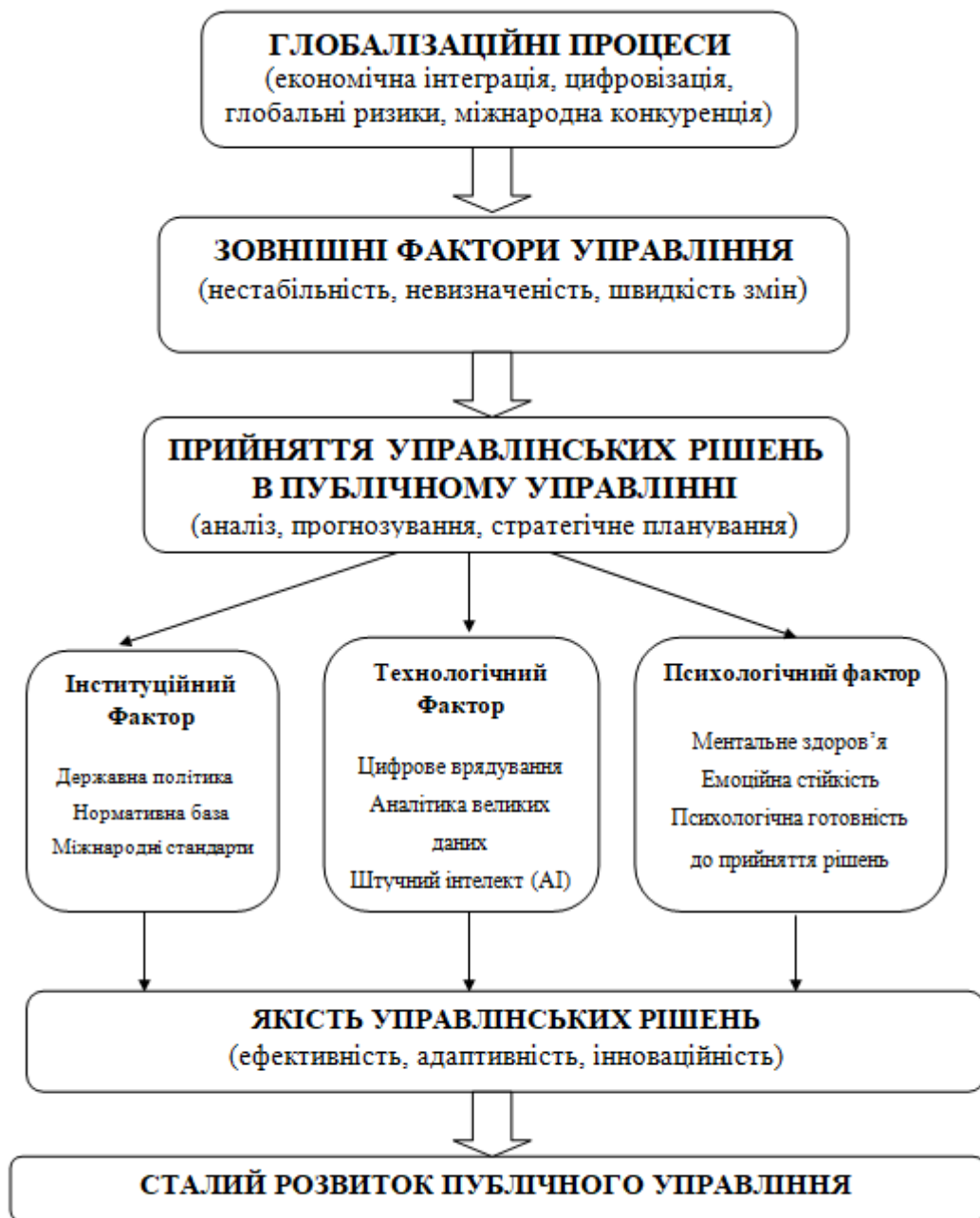
*Джерело: сформовано на основі [8].*

Отже аналізуючи результати соціологічного дослідження, варто наголосити на потребі активізації з боку держави, громадських та міжнародних організації відповідних кроків щодо розробки та ухвалення дієвих управлінських рішень в системі публічного управління результати яких стануть ефективним інструментом для покращення рівня ментального здоров'я суспільства, та сприятимуть формуванню інноваційних шляхів для розвитку резильєнтності на національному рівні як однієї з визначальних засад розвитку суспільства в умовах невизначеності та криз.

Серед гальмівних чинників маємо виокремити психологічну напруженість яка може призводити до зниження якості управлінських рішень, помилок у стратегічному плануванні та погіршення організаційного клімату.

Саме тому сучасні управлінські підходи дедалі частіше орієнтуються на створення психологічно безпечного середовища, яке сприяє підтримці ментального здоров'я суспільства, а отже і публічного управління в цілому.

Узагальнюючі представимо процес впливу глобалізаційних процесів на реалізацію управлінських рішень у публічному управлінні з урахуванням особливостей ментального здоров'я у форматі концептуальної моделі (рис. 3):



**Рис. 3. Концептуальна модель впливу глобалізаційних процесів на реалізацію управлінських рішень у публічному управлінні з урахуванням особливостей ментального здоров'я**

*Джерело: сформовано авторами*

Запропонована концептуальна модель демонструє взаємозв'язок між глобалізаційними процесами та ефективністю реалізації управлінських рішень

у системі публічного управління. Глобалізація формує нові умови функціонування публічних органів влади, які характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та складності управлінського середовища.

У таких умовах процес прийняття управлінських рішень визначається взаємодією трьох ключових груп чинників:

1. *Інституційні чинники*, що охоплюють нормативно-правову базу, інституційну спроможність органів влади та відповідність міжнародним стандартам управління.

2. *Технологічні чинники*, пов'язані з розвитком цифрового врядування, використанням інформаційно-аналітичних систем, штучного інтелекту та інструментів підтримки управлінських рішень.

3. *Психологічні чинники*, які включають стан ментального здоров'я управлінців, рівень емоційної стійкості, здатність до роботи в умовах стресу та невизначеності.

Саме поєднання цих компонентів визначає якість управлінських рішень, що проявляється в їх ефективності, адаптивності та здатності забезпечувати психологічну стійкість (ментальне здоров'я), соціальну стабільність та сталий розвиток системи публічного управління.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Умови глобалізації суттєво змінюють характер управлінської діяльності, підвищуючи значення психологічних факторів у процесі прийняття управлінських рішень. Ментальне здоров'я стає важливим ресурсом ефективного публічного управління, оскільки впливає на здатність керівників та працівників адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані рішення та підтримувати продуктивну взаємодію.

Запропонована модель реалізації управлінських рішень в публічному управлінні з урахуванням ментального здоров'я демонструє необхідність інтеграції інституційних, технологічних та психологічних чинників. Їх гармонійне поєднання створює передумови для формування психологічно

безпечного середовища, підвищення якості управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку публічного управління у глобалізованому світі.

До перспективних напрямків розвитку управлінських рішень в системі публічного управління у вимірі ментального здоров'я пропонуємо віднести наступні:

1. Інтеграція психологічних факторів у систему стратегічного управління.
2. Розвиток емоційного інтелекту керівників.
3. Формування організаційної культури психологічної безпеки.
4. Використання цифрових технологій для моніторингу психоемоційного стану персоналу.
5. Розвиток практик підтримки ментального здоров'я в публічних органах влади.

### Література

1. Гординя Н. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного університету оборони України. 2023. С. 48—58.

2. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра, М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем. 2012. № 9. С. 50—58.

3. Артемов В. Ю., Сингаївська І. В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1 (65). С.149—163.

4. Сухорукова А. Л., Антонова Л. В., Штиршов О. М. Підвищення ефективності податкової політики через модернізацію управлінських рішень у сфері формування податкової культури. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 4. С. 294—300. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.294>

5. Опанасенко Л. А., Кучманіч І. М. Психосоціальна підтримка населення в умовах воєнних дій: теорія та практика. Навчальний посібник. Миколаїв. Видавництво Іліон. 2023. С. 208.

6. Кочубейник О. В. Ментальне здоров'я в сучасній психології: особливості підходів і методів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. Вип. 3(5). 2019. С.45—51.

7. Підтримка ментального здоров'я в кризові періоди. Навчальний посібник. Київ. 2024. С. 34.

8. Gradus Research Company. 2024. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/> (дата звернення: 13.01.2026).

9. Федун Р. М. Аналіз впливу глобалізаційних процесів на публічне управління в Україні. Академічні візії. 2024. Вип. 33. С. 1—12. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12772880>

10. Воронов О. І. Психологічні аспекти фактору часу при прийнятті управлінських рішень у сфері публічного управління. Наука і освіта. 2016. №7. С. 51—58.

11. Філіпчук В. О., Малкіна Г. М., Колюх В. В., Петренко І. І. Моделі управління в епоху глобалізації: від моральної до політичної відповідальності. Науковий вісник національного гірничого університету. 2020. №3. С. 177—182. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-3/177>

12. Маслак О. І., Яковенко Я. Ю., Глазунова О. О., Пирогов Д. Л., Лозовик Д. Сучасні моделі прийняття інноваційних управлінських рішень в умовах глобалізації економіки України. Ефективна економіка. 2023. № 9. DOI 10.32702/2307-2105.2023.9.12.

13. Лежєпєкова В. Г. Управлінські рішення в умовах невизначеності міжнародного бізнес-середовища. Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 15—21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2023\\_7\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_7_3).

## References

1. Gordynia, N. (2023), “Psychological features of making effective management decisions by civil servants under martial law in Ukraine”, *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, pp. 48—58.

2. Tsyutsyura, S., Kryvoruchko, O. and Tsyutsyura, M. (2012), “Theoretical foundations and essence of management decisions. Models of management decision-making”, *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 9, pp. 50—58.

3. Artemov, V. and Syngaiivska, I. (2022), “Peculiarities of decision-making processes under conditions of uncertainty”, *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 1 (65), pp. 149—163.

4. Sukhorukova, A., Antonova, L. and Shtyryov, O. (2026), “Increasing the effectiveness of tax policy through the modernization of management decisions in the

field of tax culture formation”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 294—300. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.294>.

5. Opanasenko, L. A. and Kuchmanich, I. M. (2023), *Psykhosotsialna pidtrymka naseleння v umovakh voiennykh dii: teoriia ta praktyka* [Psychosocial support of the population in conditions of military operations: theory and practice], Vydavnytstvo Ilion, Mykolaiv, Ukraine.

6. Kochubeynyk, O. V. (2019), “Mental health in modern psychology: features of approaches and methods”, *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Psykholohichni nauky*, vol. 3(5), pp. 45—51.

7. *Pidtrymka mentalnoho zdorovia v kryzovi periody*. [Supporting mental health in times of crisis], (2024). Kyiv, Ukraine.

8. Gradus Research Company. (2024), available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/> (Accessed 05 March 2026).

9. Fedun, R. M. (2024), “Analysis of the impact of globalization processes on public administration in Ukraine”, *Akademichni vizii*, vol. 33, pp. 1—12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12772880>.

10. Voronov, O. I. (2016), “Psychological aspects of the time factor in making managerial decisions in the field of public administration”, *Nauka i osvita*, vol. 7, pp. 51—58.

11. Filipchuk, V. O., Malkina, G. M., Kolyukh, V. V. and Petrenko, I. I. (2020), “Management models in the era of globalization: from moral to political responsibility”, *Naukovyi visnyk natsionalnoho hirnychoho universytetu*, vol. 3, pp. 177—182. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-3/177>.

12. Maslak, O. I., Yakovenko, Ya. Yu., Glazunova O. O., Pirogov, D. L. and Lozovyk, D. (2023), “Modern models of making innovative management decisions in the context of globalization of the Ukrainian economy”, *Efektivna ekonomika*, vol. 9. DOI 10.32702/2307-2105.2023.9.12..

13. Lezhepyokova, V. G. (2023), “Management decisions in the conditions of uncertainty of the international business environment”, *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 15—21, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2023\\_7\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_7_3). (Accessed 14 December 2025).

*Отримано редакцією журналу / Received: 13.03.26*

*Прорецензовано / Revised: 17.03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26*