



DOI <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-2-2>

Г. О. Кузьменко

*Приватне акціонерне товариство
«ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”,
м. Київ, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633> – Кузьменко Г. О.
 ann.kuzmenko96@gmail.com

МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

У запропонованій статті розглянуто проблему формування ефективних моделей прийняття управлінських рішень у сфері освіти в умовах загроз національній безпеці. Акцентовано увагу на тому, що система освіти виступає не лише соціальним інститутом, а і стратегічним ресурсом державної стійкості, здатним забезпечувати безперервність навчального процесу, психологічну рівновагу і суспільну консолідацію у період воєнних та енергетичних викликів. Підкреслено, що сучасні загрози – воєнна агресія, інформаційний тиск, кіберризики та енергетична нестабільність – вимагають від освітніх управлінців переходу до моделей управління, які поєднують раціональність аналітики, швидкість реагування, гуманітарні принципи та цифрові технології.

У роботі здійснено систематизацію основних управлінських моделей, що функціонують у сфері освіти під час кризових ситуацій, зокрема раціональної, адаптивної, ситуаційної, колегіальної, цифрово-аналітичної та гуманітарно-ціннісної. Показано, що їх ефективність визначається здатністю освітніх закладів оперативно реагувати на загрози, приймати гнучкі рішення, використовувати аналітичні дані та підтримувати психологічну стійкість педагогічних колективів. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові платформи, аналітичні дашборди, системи моніторингу ризиків та кризові комунікаційні мережі, які забезпечують координацію дій між органами влади, громадами й освітніми установами.

Результати дослідження засвідчують, що ефективне управління освітою в умовах національних загроз ґрунтується на синергії стратегічного планування, аналітичного мислення й морально-психологічної відповідальності. Запропоновано розглядати сучасні моделі прийняття управлінських рішень як інструмент формування системи освітньої безпеки держави, що забезпечує стабільність, безперервність і гуманітарну витривалість українського суспільства.

Ключові слова: освіта, управлінські рішення, моделі управління, національна безпека, адаптивність, ситуаційна модель, цифровізація, аналітичні інструменти, гуманітарна стійкість, освітня політика.

Н. О. Kuzmenko

*Private Joint-Stock Company
“HEI “Interregional Academy of Personnel Management”,
Kyiv, Ukraine*

MODELS OF MANAGEMENT DECISION-MAKING IN THE SPHERE OF EDUCATION IN THE CONDITIONS OF NATIONAL SECURITY THREATS

The proposed article considers the problem of forming effective models of managerial decision-making in the field of education in conditions of threats to national security. Attention is focused on the fact that the education system is not only a social institution, but also a strategic resource of state stability, capable of ensuring

the continuity of the educational process, psychological balance and social consolidation during the period of military and energy challenges. It is emphasized that modern threats – military aggression, information pressure, cyber risks and energy instability – require educational managers to transition to management models that combine the rationality of analytics, speed of response, humanitarian principles and digital technologies. The work systematizes the main management models that operate in the field of education during crisis situations, in particular rational, adaptive, situational, collegial, digital-analytical and humanitarian-value. It is shown that their effectiveness is determined by the ability of educational institutions to respond promptly to threats, make flexible decisions, use analytical data and maintain the psychological resilience of teaching staff. An important role in this process is played by digital platforms, analytical dashboards, risk monitoring systems and crisis communication networks, which ensure coordination of actions between authorities, communities and educational institutions.

The results of the study show that effective management of education in conditions of national threats is based on the synergy of strategic planning, analytical thinking and moral and psychological responsibility. It is proposed to consider modern models of managerial decision-making as a tool for forming a system of educational security of the state, which ensures stability, continuity and humanitarian endurance of Ukrainian society.

Key words: education, managerial decisions, management models, national security, adaptability, situational model, digitalization, analytical tools, humanitarian resilience, educational policy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах воєнних дій, гібридних загроз, енергетичної нестабільності та інформаційного тиску система освіти постає як стратегічний елемент національної безпеки. Від ефективності управлінських рішень у цій сфері залежить не лише безперервність навчального процесу, а і стійкість суспільства, рівень довіри до держави та готовність громад до кризових викликів. У процесі реформування й децентралізації освіти особливої актуальності набуває питання вибору оптимальних моделей управління, які забезпечують гнучкість, оперативність і безпечність функціонування освітніх закладів у період воєнних і соціально-економічних потрясінь. Управлінські моделі в освітній галузі мають трансформуватися у відповідь на загрози національній безпеці, поєднуючи аналітичну раціональність, цифрові рішення та гуманітарні принципи стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика прийняття управлінських рішень у сфері освіти набула особливої уваги у сучасній науковій думці, що зумовлено необхідністю підвищення стійкості освітніх систем у кризових умовах. У наукових працях висвітлено різні аспекти такої проблеми – від аналітичних і ситуаційних моделей до цифрових та психологічних чинників, які визначають ефективність управління. Значний внесок у розроблення теоретичних і прикладних засад теми зробили такі дослідники, як Г. Білянін, В. Довженко, Ф. Гече, П. Горват, Ю. Імре, Н. Костенюк, О. Косигіна, І. Миронюк, О. Мулеса, К. Ніколаєв, О. Пастовенський, О. Поляк, Л. Симоненко, І. Шоробура, В. Якобчук, С. Чуб. Їхні роботи присвячені аналізу раціональних, адаптивних, ситуаційних і цифрово-аналітичних моделей управління,

вивченню психологічних аспектів прийняття рішень, а також взаємозв'язку між управлінськими моделями та державною політикою безпеки. Узагальнення наукових підходів свідчить, що ефективне освітнє управління в умовах загроз національній безпеці має ґрунтуватися на поєднанні аналітичного мислення, гнучкості рішень і здатності до колективного реагування на кризові виклики.

Метою статті є теоретичне обґрунтування і систематизація моделей прийняття управлінських рішень у сфері освіти в умовах загроз національній безпеці, а також виявлення їхніх ключових характеристик, практичних можливостей застосування і взаємозв'язку з державною політикою безпеки України.

Виклад основного матеріалу. Сучасні загрози національній безпеці – воєнна агресія, енергетичні атаки, кіберзагрози та масові інформаційні маніпуляції – докорінно змінюють умови функціонування освітньої системи України. Освіта, як стратегічний складник державної стійкості, нині має не лише забезпечувати навчальний процес, а й підтримувати психологічну рівновагу, формувати критичне мислення та зміцнювати соціальну згуртованість громад. В умовах воєнного стану та нестабільності саме управлінські рішення в освітній сфері набувають стратегічного виміру, оскільки від них залежить безпека дітей, педагогів і збереження самого процесу навчання.

Під управлінською моделлю у сфері освіти доцільно розуміти структуровану систему взаємопов'язаних дій, що визначають логіку формування, аналізу та реалізації управлінських рішень у ситуаціях невизначеності й ризику. На думку Г. Біляніна та О. Поляк, ефективність

освітнього менеджменту в умовах реформування та децентралізації визначається здатністю керівників оперативно адаптуватися до зовнішніх викликів, раціонально поєднуючи аналітичні методи з елементами прогностичного мислення. Дослідники наголошують, що управлінець сучасного типу має діяти в межах адаптивної моделі, у якій кожне управлінське рішення формується як результат безперервного моніторингу ризиків, системного аналізу отриманих даних, постійного зворотного зв'язку з педагогічним колективом і гнучкого коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища [1, с. 37].

Водночас розвиток концепцій управлінських моделей у кризових умовах вимагає розширення їхнього аналітичного потенціалу та застосування інформаційно-технологічних рішень. У цьому контексті О. Мулеса, І. Миронюк, Ф. Гече, П. Горват та Ю. Імре підкреслюють, що за умов високої невизначеності, зумовленої воєнними діями й інформаційними загрозами, найефективніше функціонують інформаційно-аналітичні моделі управління. Їх сутність полягає у використанні даних у реальному часі для оперативного прийняття рішень щодо стану освітніх об'єктів, рівня безпеки чи психологічного добробуту педагогів. Такі моделі реалізуються через цифрові платформи на кшталт «Дія.Освіта» та муніципальні дашборди, які забезпечують координацію між освітніми установами, органами місцевої влади та державними службами у кризових ситуаціях [4, с. 75].

Не можна проігнорувати той момент, що у період енергетичної нестабільності, коли Росія цілеспрямовано атакує українські ТЕЦ, а школи знову стикаються з відключеннями електроенергії, управлінські рішення в освіті потребують поєднання стратегічного планування та кризового реагування. У багатьох громадах директори змушені оперативно ухвалювати рішення про перехід на змішане або асинхронне навчання, забезпечення пунктів обігріву для дітей, організацію харчування без гарячої кухні. Такі приклади свідчать про застосування ситуаційних і гібридних моделей управління, де інтуїція поєднується з аналітикою, а гнучкість – із відповідальністю за безпеку.

Додатково, слід звернути увагу на думку таких учених, як О. Пастовенський та О. Косигіна, які зазначають, що управлінські рішення в освіті нині мають прийматися в межах ситуаційної моделі, яка враховує локальний контекст, наявні ресурси громади та ступінь загрози. Вони наголошують, що у кризових умовах саме ситуаційний підхід дозволяє забезпечити ефективність

навіть за мінімальних ресурсів. Наприклад, коли відключення електроенергії унеможливило приготування гарячих обідів, адміністрація школи координує взаємодію з волонтерами, місцевими пекарнями чи приватними підприємцями, створюючи тимчасові ланцюги підтримки, такий підхід формує модель «управління стійкістю» [6, с. 22].

Психологічний аспект управління в умовах загроз розкриває Н. Костенюк, яка підкреслює важливість урахування емоційної стабільності керівників і педагогів у процесі прийняття рішень. За її висновками, гуманітарно-ціннісна модель управління дозволяє підвищити рівень довіри в колективах і мінімізувати наслідки паніки чи стресу, особливо під час повітряних тривог [3, с. 25]. Керівник, здатний зберігати спокій і комунікувати впевнено, стає ключовим фактором психологічної безпеки освітнього середовища.

Не менш важливим є цифрово-аналітичний напрям управління, на якому акцентує І. Шоробура. Дослідниця розглядає його як ключовий чинник модернізації управлінських процесів у сфері освіти, наголошуючи, що використання цифрових технологій дозволяє підвищити точність прогнозування ризиків, оптимізувати управлінські рішення та забезпечити ефективну комунікацію між різними рівнями освітньої системи [10, с. 172]. Її підхід відображає тенденцію переходу від традиційних адміністративних методів до аналітичного управління, заснованого на даних і цифровій взаємодії.

Схожу позицію поділяє С. Чуб, який підкреслює, що цифровізація управлінських процесів у сфері освіти має не лише технологічне, а й безпекове значення. Науковець зазначає, що в умовах зростання загроз національній безпеці освітні заклади перетворюються на мікросистеми управління ризиками, де рішення ухвалюються на основі достовірних даних – від температурних показників у захисних укриттях до рівня енергоспоживання, працездатності мереж зв'язку та логістики евакуаційних маршрутів [9, с. 299]. Такий підхід забезпечує не лише оперативність реагування, а й підвищує стійкість системи освіти до кризових ситуацій. З огляду на різноманітність підходів доцільно узагальнити класифікацію моделей прийняття управлінських рішень у сфері освіти в умовах загроз національній безпеці, представлену в табл. 1. Вона систематизує основні концептуальні підходи, запропоновані українськими науковцями, та відображає їх практичну реалізацію в освітніх громадах.

**Класифікація моделей прийняття управлінських рішень у сфері освіти
в умовах загроз національній безпеці**

№	Модель управління	Основна характеристика	Приклад практичного застосування
1	Раціональна	Ґрунтується на аналізі альтернатив і логічній послідовності дій.	Розроблення планів евакуації та безпечних маршрутів для учнів.
2	Адаптивна	Передбачає зміну рішень залежно від розвитку ситуації.	Перехід до змішаного навчання під час повітряних тривог.
3	Ситуаційна	Орієнтована на локальні ресурси, специфіку громади та рівень загроз.	Забезпечення альтернативного харчування під час відключень електроенергії.
4	Колегіальна (партисипативна)	Ухвалення рішень колективно, через педагогічні ради, батьківські збори.	Організація безпечних укриттів і навчальних розкладів.
5	Цифрово-аналітична	Базується на використанні електронних баз, дашбордів, аналітичних панелей.	Впровадження «Дія.Освіта» для моніторингу стану шкіл.
6	Гуманітарно-ціннісна	Акцентує на психологічній стійкості, етиці та довірі в колективі.	Проведення кризових супервізій для педагогів.

Джерело: узагальнено автором на основі праць [1; 3; 4; 6; 9; 10].

Загалом, як видно з табл. 1, кожна з моделей відображає певний рівень управлінської зрілості освітніх інституцій. Раціональні моделі забезпечують стабільність і передбачуваність, тоді як адаптивні та ситуаційні – швидкість реагування та гнучкість у кризових умовах. Колегіальні сприяють формуванню демократичного стилю управління, заснованого на довірі, спільній відповідальності й горизонтальних комунікаціях. Цифрово-аналітичні створюють умови для прогнозування ризиків, стратегічного планування та об'єктивного аналізу даних, що особливо актуально у період гібридних загроз і кіберризиків. Водночас гуманітарно-ціннісна модель дозволяє зберігати людяність і психологічну стійкість у ситуаціях, коли освітня система функціонує під тиском воєнних, соціальних чи енергетичних викликів.

Науковці В. Довженко, В. Якобчук та Л. Симоненко підкреслюють, що ефективність управлінських рішень у кризових обставинах визначається рівнем готовності керівників діяти у невизначеності, коли необхідно поєднувати аналітичні моделі з оперативним реагуванням і морально-психологічною підтримкою персоналу [2, с. 8]. Такі підходи особливо важливі для освітньої сфери, де рішення часто мають не лише адміністративний, а і соціальний вимір. Їхні ідеї перегукуються з висновками К. Ніколаєва та С. Чуба, які наголошують на доцільності інтеграції освітнього управління у загальнодержавну політику безпеки, адже стабільність освіти є фундаментом інформаційної, гуманітарної та культурної безпеки держави [5, с. 109].

Розвиток таких моделей є не лише управлінським завданням, а й елементом державної політики у сфері національної безпеки.

Зокрема, стратегічні документи, як-от Стратегія національної безпеки України [7] та Концепція «Нова українська школа» [8], акцентують на важливості підготовки управлінських кадрів, здатних діяти в умовах криз, швидко адаптувати управлінські алгоритми та підтримувати стійкість освітніх мереж. В умовах постійних повітряних тривог, загроз обстрілів чи енергетичних відключень рішення адміністрацій закладів освіти часто поєднують елементи різних моделей – аналітичного аналізу ризиків, інтуїтивного прогнозування й оперативної взаємодії з місцевими службами цивільного захисту.

Таким чином, система моделей прийняття управлінських рішень у сфері освіти нині поступово перетворюється на складну архітектуру освітньої безпеки, де управлінець виступає не просто адміністратором, а координатором між державою, громадою та освітнім середовищем. Його функція полягає не лише у реагуванні на загрози, а й у формуванні стратегії передбачення ризиків, психологічної підтримки колективу та відновлення освітнього процесу після кризових подій. Саме завдяки синергії аналітичного мислення, емоційної зрілості й цифрових інструментів формується нова культура управління освітою як складника національної безпеки України, що забезпечує не лише безперервність навчання, а і стабільність державності в умовах сучасних викликів.

Висновки і пропозиції. Підсумовуючи результати дослідження, слід наголосити, що моделі прийняття управлінських рішень у сфері освіти в умовах загроз національній безпеці виступають основою забезпечення стабільності, безперервності та адаптивності освітнього процесу. Їх ефективність полягає у здатності інтегру-

вати раціональні, ситуаційні, цифрово-аналітичні та гуманітарно-ціннісні підходи, що дозволяє не лише зберігати функціональність освітньої системи в кризових умовах, а й підвищувати її стійкість до зовнішніх викликів. Раціональні моделі гарантують послідовність рішень, адаптивні забезпечують швидкість реагування, колегіальні зміцнюють горизонтальні комунікації, а гуманітарно-ціннісні формують довіру та психологічну стабільність колективів.

З огляду на актуальні виклики воєнного стану та енергетичної нестабільності доцільним є подальший розвиток управлінських моделей, узгоджених зі Стратегією національної безпеки України та Концепцією «Нова українська школа». Доречним є створення при територіальних громадах кризових аналітичних центрів освіти, здатних забезпечувати координацію дій між управліннями, педагогами, службами цивільного захисту й громадськістю. Такий підхід сприятиме формуванню нової культури управління освітою, заснованої на доказовій аналітиці, цифрових технологіях і гуманітарних принципах, що забезпечують освітню стійкість як невід'ємний складник національної безпеки держави.

Список літератури:

1. Білянin Г. І., Поляк О. В. Моделі прийняття управлінських рішень освітніми менеджерами в умовах реформування та децентралізації. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*. Вип. № 12(41). 2020. С. 30–43. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/12_41_2020/Bulletin_12_41_Pedagogika_Bilianin_Poliak.pdf.

2. Довженко В. А., Якобчук В. П., Симоненко Л. І. Особливості прийняття та ефективність владних управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Вип. № 5. 2023. С. 1–16. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1531/1541>.

3. Костенюк Н. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Вип. № 30. 2023. С. 20–27. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/294757>.

4. Мулеса О. Ю., Миронюк І. С., Гече Ф. Е., Горват П. П., Імре Ю. Ю. Моделі прийняття управлінських рішень з організації освітнього процесу в умовах високого рівня невизначеності. *Український журнал інформаційних технологій*. Т. 4. Вип. № 2. 2022. С. 74–79. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/>

[bitstreams/3260369a-5d94-4f40-8c6b-0fcfe31db73b/content](https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3260369a-5d94-4f40-8c6b-0fcfe31db73b/content).

5. Ніколаєв К. Д., Чуб С. В. Особливості прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки. *Серія : Публічне управління і адміністрування*. Вип. № 1 (79). 2023. С. 106–111. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2023/16.pdf.

6. Пастовенський О. В., Косигіна О. В. Особливості розроблення управлінських рішень в умовах розвитку освітніх систем. *Імідж сучасного педагога*. Вип. № 3 (210). 2023. С. 18–26.

7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/392/2020?utm_source=chatgpt.com#Text.

8. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-p#Text>.

9. Чуб С. В. Особливості державно-управлінських рішень в сфері національної безпеки: зарубіжні моделі. *Право та державне управління*. Вип. № 1. 2023. С. 297–303. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/44.pdf.

10. Шоробура І. М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. *Педагогічний альманах*. Вип. № 50, 2021. С. 168–176. URL: <https://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/320/255>.

References:

1. Bilianin, H. I., & Poliak, O. V. (2020). Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen osvitymy menedzheramy v umovakh reformuvannia ta detsentralizatsii [Models of managerial decision-making by educational managers under reform and decentralization]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity. Seriya: Pedagogichni nauky – Bulletin of Postgraduate Education. Pedagogical Sciences Series*, 12(41), 30–43. Retrieved from: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/12_41_2020/Bulletin_12_41_Pedagogika_Bilianin_Poliak.pdf [in Ukrainian].

2. Dovzhenko, V. A., Yakobchuk, V. P., & Symonenko, L. I. (2023). Osoblyvosti pryiniattia ta efektyvnist vladnykh upravlinskykh rishen v umovakh zahrozy natsionalnii bezpetsi [Peculiarities and effectiveness of public managerial decisions under national security threats]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration:*

Improvement and Development, 5, 1–16. Retrieved from: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1531/1541> [in Ukrainian].

3. Kosteniuk, N. (2023). Psykholohichni osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen u sferi natsionalnoi bezpeky [Psychological characteristics of managerial decision-making in the field of national security]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and Applied Issues of State-Building*, 30, 20–27. Retrieved from: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/294757> [in Ukrainian].

4. Mulesa, O. Yu., Myroniuk, I. S., Heche, F. E., Horvat, P. P., & Imre, Yu. Yu. (2022). Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen z orhanizatsii osvithnoho protsesu v umovakh vysokogo rivnia nevyznachenosti [Models of managerial decision-making for organizing the educational process under high uncertainty]. *Ukrainskyi zhurnal informatsiinykh tekhnolohii – Ukrainian Journal of Information Technology*, 4(2), 74–79. Retrieved from: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3260369a-5d94-4f40-8c6b-0fcfe31db73b/content> [in Ukrainian].

5. Nikolaiev, K. D., & Chub, S. V. (2023). Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen u sferi natsionalnoi bezpeky [Peculiarities of managerial decision-making in the field of national security]. *Publichne upravlinnia i administruvannia – Public Administration and Management*, 1(79), 106–111. Retrieved from: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2023/16.pdf [in Ukrainian].

6. Pastovenskyi, O. V., & Kosyhina, O. V. (2023). Osoblyvosti rozroblennia upravlinskykh rishen v

umovakh rozvytku osvitnikh system [Features of developing managerial decisions in the context of educational system development]. *Imidzh suchasnoho pedahoha – Image of a Modern Teacher*, 3(210), 18–26 [in Ukrainian].

7. Prorishennia Radynatsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku “Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy”: Ukaz Prezydenta Ukrainy No. 392/2020. (2020, September 14). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/392/2020> [in Ukrainian].

8. Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity “Nova ukrainska shkola” na period do 2029 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy No. 988-r. (2016, December 14). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-p> [in Ukrainian].

9. Chub, S. V. (2023). Osoblyvosti derzhavno-upravlinskykh rishen v sferi natsionalnoi bezpeky: zarubizhni modeli [Peculiarities of public-administration decisions in national security: foreign models]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration*, 1, 297–303. Retrieved from: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/44.pdf [in Ukrainian].

10. Shorobura, I. M. (2021). Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen: zarubizhnyi dosvid [Models of managerial decision-making: foreign experience]. *Pedahohichniy almanakh – Pedagogical Almanac*, 50, 168–176. Retrieved from: <https://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/320/255> [in Ukrainian].

Г. О. Кузьменко

Практична стаття

Стаття надійшла до редакції 25.09.2025

Стаття прийнята 12.10.2025

Статтю опубліковано 26.12.2025