

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА: АСПЕКТИ ТА ПРАКТИКИ

<https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-15>
УДК 351.82:005.53:305

Газарян Світлана Вікторівна,
професор кафедри публічного управління та державної служби,
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: svetkras2006@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9720-2260>

ТРЕНДОВІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ВІД ІДЕАЛЬНОЇ ДО ГЕНДЕРНОЇ

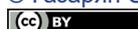
Анотація. Стаття присвячена критичному аналізу еволюції моделей прийняття управлінських рішень у державному секторі в контексті сучасних трансформацій: технологічної революції, демографічних змін державної служби України та викликів воєнного часу. Досліджено траєкторію розвитку теоретичних підходів від класичної раціональної моделі Вебера до сучасних адаптивних та гібридних моделей, включаючи моделі обмеженої раціональності Саймона, інкрементальну модель Ліндблома, модель змішаного сканування Етціоні, модель сміттового кошика Коена-Марча-Олсена та коаліційну модель. Проведено порівняльний аналіз моделей за критеріями епістемологічних засад, ключових припущень про суб'єкта, критичних обмежень та сфер оптимального застосування. Особливу увагу приділено аналізу сучасних моделей з використанням штучного інтелекту та адаптивних підходів у контексті концепції «плинної модерності» Баумана. Запропоновано авторську гендерноорієнтовану модель прийняття рішень, яка враховує вплив соціально сконструйованих патернів поведінки на управлінські практики. Модель базується на восьми циклах: емоційна реакція, визначення проблеми, формування цілей, генерування альтернатив, вибір рішення, реалізація, моніторинг та рефлексія. Критично проаналізовано методологічні обмеження запропонованої моделі, включаючи ризики есенціалізації гендерних відмінностей та проблему внутрішньогрупової варіативності. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану та кадрових трансформацій державної служби України (скорочення на 50 тисяч службовців, домінування жінок на 75% посад) оптимальним є гібридний підхід, що інтегрує елементи різних моделей залежно від специфіки управлінської ситуації. Визначено перспективи емпіричної верифікації ефективності гібридних моделей та розробки методології оцінки відповідності моделі прийняття рішень конкретним управлінським викликам.

Ключові слова: моделі прийняття рішень, державне управління, гендерноорієнтована модель, адаптивні моделі, штучний інтелект, гібридний підхід.

Як цитувати: Газарян С. В. Трендові моделі прийняття управлінських рішень: від ідеальної до гендерної. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 2 (67). С. 303–322. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-15>

In cites: Gazaryan, S.V. (2025). Trending Models of Managerial Decision-Making: From Ideal to Gender-Oriented. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (67), 303–322. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-15> [in Ukrainian].

© Газарян С. В., 2025

 This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

ISSN 1684-8489. *Pressing Problems of Public Administration*, 2025, № 2 (67)

303

Постановка проблеми. Процес прийняття управлінських рішень у публічному секторі переживає постійну трансформацію, зумовлену «злиттям» трьох критичних факторів: технологій, що змінює інформаційне середовище та інструментарій аналізу; соціально-демографічних зрушень у структурі державної служби; та екстраординарних викликів воєнного часу. Традиційні моделі прийняття рішень, розроблені для стабільних бюрократичних систем із чіткою ієрархією та передбачуваним середовищем, виявляються недостатніми в умовах, коли швидкість змін перевищує адаптаційну спроможність класичних управлінських підходів. Попри визнання ОЕСР «високої стійкості і гнучкості» державного управління України [9, с. 7], система стикається з безпрецедентними викликами, що вимагають радикального переосмислення методології прийняття рішень. Сучасний контекст характеризується парадоксальним поєднанням інформаційної надлишковості (великі дані, множинні джерела інформації) та когнітивної обмеженості суб'єктів прийняття рішень, які мають опрацювати безпрецедентні обсяги даних в умовах критичного дефіциту часу. Додатковим викликом є зростаюча складність причинно-наслідкових зв'язків у публічній політиці, де локальні рішення можуть мати непередбачувані системні ефекти, а лінійні моделі планування стають неефективними в нелінійному світі.

Особливої гостроти проблема моделювання процесу прийняття рішень набуває в контексті структурних змін кадрового складу державної служби України. Скорочення кількості державних службовців майже на 50 тисяч осіб порівняно з довоєнним періодом та стійка тенденція до зменшення частки чоловіків на державній службі [4] створюють нову організаційну реальність, де традиційні моделі управління потребують адаптації до змінених демографічних та соціальних характеристик управлінського корпусу. Ця трансформація відбувається паралельно з технологічною революцією, яка пропонує нові інструменти підтримки прийняття рішень – від систем штучного інтелекту до платформ колективного інтелекту, – але водночас створює додаткові виклики щодо їх етичного застосування, алгоритмічної упередженості та збереження людського виміру в управлінні. Критичним стає питання не просто вибору оптимальної моделі прийняття рішень, а створення адаптивної методологічної рамки, здатної інтегрувати класичні підходи з інноваційними інструментами, враховувати специфіку воєнного часу та демографічні зміни в державній службі, забезпечувати баланс між ефективністю та інклюзивністю, між швидкістю реагування та якістю аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові джерела по різному презентують питання моделювання прийняття рішень. Зокрема, М. Кравченко і В. Голюк модель прийняття рішень визначають у двох основних значеннях: «процес або система, яким слідує чи імітують, щоб переконатися, що зроблено найкращий вибір серед переліку варіантів. Модель спрощує процес прийняття рішень, надаючи вказівки, які сприяють досягненню поставленої мети. Модель подає процес прийняття рішень доступним і видимим всім зацікавленим сторонам» [6, с. 4]. О. Шульга уявляє їх «спрощеним зображенням конкретної управлінської ситуації» і описує три типи моделей прийняття управлінських рішень: 1) фізична; 2) аналогова; 3) математична [17, с. 56]. Л. Парій трактує моделі прийняття управлінських рішень як «процес використання математичних, статистичних та інших аналітичних методів для розробки моделей, що дозволяють приймати ефективні управлінські рішення» [13, с. 77].

У науці державного управління, наприклад, В. Андріяш і Н. Громадська представляють моделі прийняття державно-управлінського рішення у вигляді спрощеної схеми, котра потребує певної деталізації і розглядають три основні їх види: класичну, поведінкову і ірраціональну [1, с. 451–452]. І. Маркович стверджує, що «людина може приймати рішення відповідно до однієї із двох поведінкових моделей – алгоритмічної (яка передбачає здійснення суб'єктом певної послідовності дій, яку необов'язково розуміти, із прогнозованим результатом) або евристичної (яка пропонує зрозумілу суб'єкту послідовність дій без гарантованого результату)» і додає, що «все частіше управлінці найвищого рівні застосовують інструментарій так званого «підштовхування» керованої системи, що може реалізовуватися відповідно до декількох умовних версій: асиметричний патерналізм, легкий патерналізм та лібертаріанський патерналізм. Причому це підштовхування не означає, що суб'єкт залишається без вибору. Лише створюються умови, в яких прийняття рішення стає простіше і менш емоційно витратне» [8, с. 6]. Герт Р. Тейсман, розглядаючи питання аналізу складного процесу прийняття рішень, порівнює три концептуальні моделі: фазову модель, модель потоку та циклічну модель. Фазова модель фокусується на рішеннях, прийнятих центральним суб'єктом, а також зосереджується на послідовних і характерних етапах процесу, таких як визначення проблем, пошук, вибір і реалізація рішень. Поточкова модель робить акцент на паралельних потоках учасників, проблем і рішень, а процес прийняття рішень визначає як ланку зв'язку між цими потоками. Модель раундів поєднує в собі елементи двох попередніх моделей, припускаючи, що кілька суб'єктів пропонують комбінації проблем і рішень та створюють прогрес за допомогою взаємодії [35, с. 937]. І. Бушкевичуте і А. Райпа, в свою чергу, зазначають, що методологічною основою всіх моделей прийняття рішень є раціоналістична традиція, відповідно до якої людство від початку раціональне і прагне до максимізації своїх цілей. До основних моделей, спрямованих на просування інноваційних рішень в нових умовах державного управління, автори відносять раціонально-комплексну, інкрементальну та змішаного сканування [21, с. 31].

Отже, внаслідок аналізу останніх публікацій, у яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми, з'ясовано, що немає єдиної думки щодо визначення моделей прийняття рішень та їх типології. Для розуміння сутності цього феномену значення має кілька аспектів: по-перше, модель прийняття рішень має характер системи, тож складається з елементів, зміна одного з яких зумовлює зміну усіх інших; по-друге, модель пояснює закономірності, за яких суб'єкт робить вибір у досягненні цілі; і нарешті модель має репрезентувати ситуації реальності, тим самим допомагаючи подолати розрив між теоретичними ідеалами та практикою управління. Розглянуті аспекти моделювання прийняття рішень засвідчують необхідність подальшого наукового дослідження цієї проблематики, переосмислення традиційних підходів у поєднання з можливостями, наданими сучасними технологіями, що може зробити управлінські рішення більш ефективними і інклюзивними.

Мета статті – переосмислення змісту та виділення основних ознак традиційних моделей прийняття рішень, виявлення проблемних питань їх застосування в державному управлінні, а також з'ясування можливостей інноваційних моделей прийняття рішень в контексті нових суспільних викликів.

Застосована методологія і методи. Дослідження побудовано на застосуванні міждисциплінарного підходу, який дозволяє об'єднати знання щодо моделей прийняття рішень з різних наукових дисциплін, щоб зрозуміти тенденції їх змін та знайти найбільш істотні чинники прийняття ефективних рішень у практиці державного управління. Основними застосованими якісними та кількісними методами є: метод контент-аналізу для опрацювання текстів публікацій, відібраних в основному на платформі CrossRef за метаданими «The decision-making in public administration», з подальшою інтерпретацією їх результатів; метод моделювання для відображення істотних особливостей авторської моделі прийняття управлінських рішень; метод узагальнення, щоб зробити висновки та сформулювати основні результати дослідження, а також надати узагальненого значення перспективам подальших досліджень у напрямі моделювання прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Широкий спектр проблем, які вимагають уваги саме державних органів, спричиняє різнобічність моделей прийняття управлінських рішень. З метою розуміння напрямів переважання певних моделей, слід розглядати їх у взаємозв'язку з траєкторією більш загальних змін у державному управлінні та інтересом епохи.

Так, основоположна модель раціонального прийняття рішень походить з епохи Нового часу, коли капіталізм на основі «раціоналізації» набував усе більш виразних організаційних і монополістичних форм, а розвиток державності пов'язаний з народженням бюрократії. За концепцією раціонально-бюрократичного управління Макса Вебера, «раціоналізація» спричинила розширення сфери компетенції, підвищення ступеню гнучкості політико-управлінської системи, перетворила управління на професійну діяльність з добром досвідчених кадрів на основі їх здібностей, а не політичної прихильності. Веберівська модель бюрократії фокусується на тому, як повинні приймати рішення відповідно до раціональних критеріїв, як правило, в умовах повної інформації та максимізації корисності. Таким чином, мета полягає в тому, щоб змоделювати прийняття ідеального рішення, «що в найбільш узагальненому вигляді містить такі блоки: підготовку до розроблення управлінського рішення; розроблення цього рішення та його ухвалення» [28, с. 1266–1267], а його суб'єкти – це «максимізатори корисності (задоволення потреби), які знають всі альтернативні вибори та результати, пов'язані з ним, а також можуть розподіляти свої переваги серед варіантів, з яким їм доводиться мати справу в кожній конкретній ситуації» [12]. Науковці по-різному оцінюють релевантність моделі раціонального прийняття рішень з огляду на те, що для її реалізації може виникнути багато перешкод: обмеженість повної інформації, ресурсів, часу тощо.

Події Новітньої епохи – індустріальна та постіндустріальна трансформація всесвітньої системи господарювання, поява тоталітарних держав, дві найжорстокіші світові війни, науково-технічна революція – сприяли поглибленню реформ державного управління змістовно орієнтованих на надання послуг, домінування професіоналізму, панування інформаційних технологій, зростання громадської участі, що зрештою зумовило й витіснення раціоналістичного підходу до прийняття рішень та посилило роль людського фактору як суб'єкта даного процесу. У зв'язку з цим науковцями було представлено нові моделі прийняття рішень, потенціал яких вивчається дотепер: модель обмеженої раціональності, інкрементальна модель, модель

коаліції, модель змішаного сканування, модель сміттевого кошика і ін. Виключного значення серед них набула так звана «задовольняюча» модель прийняття рішень, яка на відміну від раціональної моделі, не переобтяжена економічними критеріями, а характеризує цей процес з позиції концепції обмеженої раціональності, яку увів Нобелівський лауреат Х. Саймон у своїй книзі «Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції («Administrative Behavior: How organizations can be understood in terms of decision processes»)» (1947) [33, с. 77–78; 34]. Автор доводив, що вибір «адміністративної людини» часто не є чисто раціональним під впливом обмежень наявної інформації, пізнавальної межі розуму та часу і це перешкоджає виявленню всіх альтернатив та передбаченню всіх наслідків рішення і їх оцінці. Тож концепція обмеженої раціональності, на його думку, забезпечує більш реалістичне уявлення про прийняття рішення, фокусуючись на питанні задоволення. Тобто в контексті адміністративної (дескриптивної) моделі суб'єкт прийняття рішення прагне віднайти «достатньо добре», а не ідеальне, рішення, яке задовольняє прийнятним критеріям на даний момент. Ідеї, представлені в «Адміністративній поведінці», хоча і впливають на теорію та практику прийняття державно-управлінських рішень вже протягом багатьох років, але характеризуються і певними критичними моментами, як от складність перевірки та емпіричного підтвердження позиції задоволення, нечіткість визначення евристик, відсутність кількісної оцінки, недостатня увага до емоцій.

Ще одну альтернативу моделі раціонального прийняття рішень було запропоновано одним із найвидатніших теоретиків свого часу Чарльзом Ліндбломом у відомій статті 1959 року [30] – це *інкрементальна модель*, побудована на ідеї поетапного прийняття рішень. Інкременталізм, на думку вченого, краще описує те, що дійсно відбувається. Чарльз Ліндблом стверджував, що невовимі обмеження раціонального прийняття рішень були настільки нереалістичними з точки зору когнітивної та політичної ситуації, з якою стикалися більшість суб'єктів прийняття рішення, що вони робили вибір «як попало». В інкрементальній моделі не відокремлюються цінності і цілі, як одна від одної, так і загалом від процесу вибору. Приймаючи рішення, суб'єкт часто прояснює свої бажання і переконання тільки через процес конкретного вибору в конкретних ситуаціях. Крім того, суб'єкт прийняття рішень зазвичай робить вибір, спираючись на те, що було зроблено раніше, – і зазвичай переходить від однієї ситуації до іншої «крок за кроком і малими порціями». Автор виходив із припущення, що в умовах значної невизначеності, асиметричної і обмеженої інформації, а також конкуруючих інтересів і цінностей, суб'єкти прийняття рішень не схильні до ризику та прагнуть мінімізувати витрати і позбутися прямих конфліктів, здійснюючи поступові, поетапні корекції управлінської ситуації з урахуванням часу. Ця модель також має негативні риси: складність управління вимогами, проблеми інтеграції, необхідність детального планування, залежність від участі інших, потенційні проблеми з дизайном системи, потреба у висококваліфікованих спеціалістах. І хоча цей підхід може здаватися менш амбіційним, він часто призводить до більш осмислених рішень, забезпечує більшу гнучкість у розв'язанні нагальних завдань, особливо в умовах, коли радикальних змін важко досягти.

Компромісом між інкременталізмом і раціональним вибором стала *модель змішаного сканування*. Її автор Амітай Етціоні у своїй статті «Змішане

сканування: «третій» підхід до прийняття рішень» (1967) відокремлює фундаментальні рішення від поетапних. Фундаментальні рішення приймаються шляхом дослідження основних альтернатив, які бачить суб'єкт з огляду на своє уявлення про цілі, поетапні рішення приймаються, але в рамках контекстів, встановлених фундаментальними рішеннями [25, с. 388–389]. По суті, вчений виходив із положення, що не всі проблеми однаково важливі, і не у всіх випадках спроба прийняти істинно оптимальне рішення, виправдана з чисто економічних причин. Суб'єктам, як стверджував Етціони, слід визначити найбільш істотні завдання і намагатися їх вирішити як можна більш раціонально, здійснити «горизонтальне» сканування. Після того, як прийняті стратегічні рішення, черга «вертикального» сканування – більш дрібні тактичні питання можна вирішити і на основі принципу, описаного Ліндбломом.

Контрастує з раціональною моделлю і версія хаотичної реальності прийняття рішень в організованій анархії, вперше запропонована вченими Стенфордського університету у основоположній статті 1972 року «Модель сміттевого кошика для організаційного вибору» Майклом Д. Коеном, Джеймсом Г. Марчем і Йоханом П. Олсеном [22]. *Модель сміттевого кошика* розглядає рішення як результат чотирьох незалежних потоків, а саме: три незалежні «потоки» – проблеми, рішення та суб'єкти прийняття рішення, окремо один від одного генеруються, а коли виникає четвертий потік – потік можливостей вибору, тобто «сміттевий кошик», вони зустрічаються і змішуються в залежності від ситуації, часу і учасників. «У моделі «сміттевого кошика» рішення є результатом або інтерпретацією кількох відносно незалежних потоків всередині організації» [22, с. 3–4]. Результати змішування чотирьох потоків у місці вибору («сміттевому кошику») можуть відрізнятися: рішення приймаються або не приймаються, а іноді рішення приймаються, але не вирішують проблему, яку вони повинні були розв'язати. Успіх досягається, коли проблеми виникають в умовах можливості вибору, і у суб'єктів прийняття рішення є енергія/здатність вирішувати проблеми. У державному управлінні практичне застосування моделі «сміттевого кошика» корисне, наприклад, для пояснення всіх типів нарад, на яких проблеми та рішення обговорюються в режимі реального часу. Проте, щодо даної моделі лунають і певні застереження, наприклад, з приводу випадкового характеру прийняття рішень, що рішення не є результатом свідомого вибору, планування чи переговорів, а радше визначаються часом подій або випадковістю і це може привести до вирішення важливого питання спритним використанням вдалого моменту, тим самим зашкодити організації. Варто зазначити, що у 2012 році був опублікований окремий том «Модель сміттевого кошика для організаційного вибору: погляд на майбутнє в сорок», який містить збірник статей, присвячених 40-річчю з моменту виходу оригінальної статті про модель сміттевого кошика [31]. У зібранні є підходи до прийняття рішень, засновані на моделі сміттевого кошика, або у форматі гібридного розширення оригіналу, чи навіть порушуючи основні постулати вихідної моделі. Розглядаються також можливості еволюції моделі сміттевого кошика, зокрема, у контексті складних мережевих моделювань.

Починаючи з 60-70-х років ХХ ст. в умовах ускладнення соціально-політичних систем, зростання етнічного і культурного різноманіття, впливу транснаціональних процесів, у моделюванні прийняття рішень визначається ключова ідея про те, що важливим є не тільки прийняття рішення, але і сам процес його прийняття, який повинен бути комунікативним процесом між владою і суспільством. Тож постало питання про моделі прийняття

рішень, в основі яких залучення громадськості, консультації і обговорення, створення об'єднань між різними зацікавленими сторонами для вироблення та практичної реалізації важливих для суспільства рішень. Прикладом може слугувати *коаліційна модель прийняття рішень* (відома також як «Модель Карнегі»), яку часто асоціюють з працею Річарда Сайєрта і Джеймса Марча «Поведінкова теорія фірми», виданою 1963 року [23, с. 22–39]. У моделі зроблено акцент на коаліції як взаємодіючу групу осіб з різними цілями та пріоритетами, однак, орієнтовану на колективний вибір, який повинен бути єдиним в результаті переговорів та компромісів між різними учасниками для досягнення визначеної мети. Застосування коаліційної моделі передбачає наступні кроки: визначити проблему та її важливість, забезпечити аналіз ситуації з різних точок зору запрошених членів коаліції, спланувати вироблення альтернатив вирішення проблеми спираючись на сильні організаційні можливості, забезпечити ефективну комунікацію та мобілізацію людей до дії, відстежувати реалізацію рішення і коригувати його у разі необхідності. Ця модель, під впливом концепції обмеженої раціональності Х. Саймона, спрямована на прийняття найбільш оптимальних, гнучких рішень, які задовольняють потреби [29]. Варто зауважити, що підвищену увагу дослідників державного управління вона привернула у зв'язку з появою теорії партисипаторної демократії, яка отримала широке розповсюдження також в 60-70-ті рр. ХХ ст. Фахівці державного управління все частіше залучаються до участі в коаліціях або керівництва ними, оскільки є розуміння, що залучення коаліцій до процесу прийняття рішень саме по собі є позитивним механізмом розв'язання проблем при мінімальній інформації. Працюючи в складних умовах, державні службовці часто потребують експертної допомоги коаліцій у багатьох реальних ситуаціях. В ідеалі члени коаліції повинні володіти різними навичками, знаннями та досвідом, об'єднання яких сприятиме максимізації ефекту від співпраці. Завдяки партнерству в коаліції можна розширити сферу впливу, забезпечити більшу помітність і публічність в ЗМІ. Адаптована до державного сектору модель коаліції представляється як більш реалістична, ніж раціональна модель, оскільки пропонує способи максимізації можливостей для задоволення суспільних потреб та побудови сталих відносин між владою та суспільством, щоб перетворити наявні проблеми в можливості. Важливо зазначити, що коаліційна модель має певні недоліки, проте незважаючи на них, у світовій практиці вона є популярною для прийняття рішень від законодавчих актів до місцевих проблем.

Суспільство 80-90-х рр. ХХ ст. набуває ознак перехідної демократії, що характеризується сукупністю інституційних та культурних змін, нестабільністю системи державного управління, відходу від суто раціонального прийняття рішень до *моделі всеосяжної раціональності*, з якою пов'язують теорію суспільного вибору та конституційної економіки. Її основоположником вважається Джеймс Бьюкенен, який нагороджений «за дослідження договірних та конституційних основ теорії прийняття економічних та політичних рішень» Нобелівською премією у 1986 році. Свою ідею вчений характеризує так: «Ми присвячуємо свої зусилля аналізу політичного чи урядового прийняття рішень (неринкового прийняття рішень) з точки зору моделей, отриманих на основі поведінки вибору окремих осіб» [20, с. 131]. Дослідники суспільного вибору розглядали дворівневий вибір: вибір в рамках правил (як суб'єкти приймають рішення, обмежені рамками конституції) і конституційний вибір

серед набору правил. Проте, основою для досліджень у сфері публічних рішень, що приймаються урядовцями, слугував принцип власного інтересу. Як результат, наукові дослідження представляють собою відхід від традиційної, загальноприйнятої точки зору, згідно з якою політики і урядовці вважають інтереси своїх виборців першочерговими для своїх рішень під час голосування. Натомість припускається, що політики і урядовці під час прийняття рішення особисті вигоди становлять у пріоритеті порівняно з інтересами громадян, яких вони представляють, тому підкреслюється значення різноманітних неекономічних інститутів, соціальної активності для розв'язання проблем. Головним інтелектуальним надбанням моделі всеосяжної раціональності вважається зміна ролі держави як співучасника процесу суспільної згоди, соціальної взаємодії з вигодою для кожного.

З початком XXI століття суспільство стрімко розвивається завдяки новаціям в різних сферах науки і техніці, прогресу технологій штучного інтелекту. Внаслідок цього державне управління орієнтується на більшу демократичність, децентралізацію, гнучкість і динамічність у прийнятті рішень для захисту прав людини і надання їй інклюзивних послуг, урегулювання соціальних конфліктів і забезпечення законності. Поряд з цим, зростає інтенсивність нових кібератак в системі державного управління, зокрема відбувається розробка інноваційних, у тому числі, *кібернетичних моделей прийняття рішень*. Так, у статті Ю. Бродського і С. Ковбасюка «запропонована кібернетична модель регіонального ситуаційного центру», яка може бути використана на практиці як основа для прийняття рішень щодо розрахунку (оцінювання) показників якості, проведення критеріальної оцінки складної системи, синтезу структури, розробки механізму управління, формування вимог до компонентів системи та умов їх сумісного (гармонійного) функціонування. Останніми роками в сучасному науковому світі дуже актуальними є питання дослідження потенціалу штучного інтелекту (ШІ) у трансформації моделей прийняття рішень в публічному управлінні [3, с. 81, 88]. Зокрема, Т. Запорожець, проаналізувавши основні напрями наукових розробок щодо дослідження інтелекту та інтелектуальної діяльності, відзначає чотири: «до першого напрямку належить інформаційне моделювання мислення, об'єктом дослідження якого є структура та механізми роботи мозку людини; другий підхід (прикладний напрям) як об'єкт дослідження розглядає штучний інтелект, створення алгоритмічного і програмного забезпечення електронно-обчислювальних машин; третій напрям орієнтований на створення змішаних людино-машинних або інтегрованих інтерактивних інтелектуальних систем, на синергію можливостей природного і штучного інтелекту; четвертий, загальнотеоретичний напрям, включає роботи і дослідження зі створення загальної кібернетичної теорії мислення або активного відображення і цей напрям є найбільш абстрактним і найменш розробленим» [5, с. 79]. Автор виділяє щонайменше три фактори, які суттєво змінюють сучасну управлінську ситуацію (зростання темпів; новизна; обсяг і різноманіття інформації), і, у свою чергу, зумовлюють виникнення нової проблеми – «керівник стає найслабшою ланкою в ланцюжку державно-управлінських відносин, оскільки на усіх рівнях управління значно зростає частка прийняття рішень в умовах величезного потоку неструктурованої інформації, невизначеності і нестандартності ситуацій» [5, с. 83]. Дослідник доходить висновку, що «для вирішення нагальних невідкладних завдань високого ступеня складності, з якими природний інтелект може не впоратися,

виникає необхідність, з одного боку, вдосконалити і використовувати технології Business Intelligence – Enabled – Knowledge Management (бізнес-інтелект, що підтримується управлінням знаннями), а з іншого – розвивати і застосовувати інтелектуальні технології в поєднанні із системами штучного інтелекту, тобто інтегрованими інтелектуальними системами управління, з метою інтелектуалізації інформаційних та організаційних процесів для підтримки прийняття управлінських рішень» [5, с. 84–85]. У статті Г. Нестеренко і В. Бойко також відзначається, що «Впровадження таких систем має великий потенціал у сфері публічного управління, що дає змогу покращити процеси прийняття рішень. ШІ надає нові можливості для управління, аналізу даних, автоматизації процесів й прийняття обґрунтованих управлінських рішень» [11, с. 54]. Аналогічну думку озвучено і у колективній публікації «Artificial intelligence-based decision-making in public administration» [24]. У ній зокрема наголошується, що штучний інтелект може допомагати в обробці великих обсягів даних для прийняття більш обґрунтованих рішень, але водночас, дослідниками відзначаються проблеми (етичні міркування, необхідність забезпечення захисту конфіденційності персональних даних громадян, відсутність чіткої правової бази для регулювання використання штучного інтелекту в державному секторі та обмежене розуміння технологій штучного інтелекту серед державних службовців), які створюють перепони для реалізації потенціалу штучного інтелекту в державному управлінні. У зв'язку з цим, автори пропонують розробити комплексну стратегію і нормативно-правову базу, які б спростили використання ШІ в державному секторі, враховуючи етичні та правові вимоги, а також встановили механізми контролю та відповідальності. Погоджуються з цією думкою І. Бовсунівська і Г. Нестеренко та додають: «Успішна реалізація штучного інтелекту вимагає адаптації наявних процесів, навчання співробітників і забезпечення належної технічної підтримки. Важливо створити відповідну інфраструктуру, яка б сприяла інтеграції нових технологій. Активний діалог між науковцями, представниками держави та громадськістю є ключовим для формування спільних підходів до етики, технологічних рішень і соціальних аспектів використання штучного інтелекту» [2, с. 144].

Отже, високо оцінюючи наявні на сьогодні наукові напрацювання, слід зазначити, що вони демонструють досягнення успіху у моделюванні процесу прийняття рішень, від середини 1950-х років, коли Х. Саймон запропонував «задовольняючий» обґрунтований контрапункт моделі раціонального прийняття рішень, до створення у третьому тисячолітті гібридних (інтегрованих) інтелектуальних моделей, які поєднують жорсткі математичні методи пошуку розв'язання завдань з нежорсткими (логіко-лінгвістичними) методами, що базуються на знаннях фахівців-експертів, людських міркуваннях і накопиченому досвіді.

Проте, постійно виникають суттєві нові спірні моменти та проблеми, нові виклики, які потребують унікальних моделей прийняття управлінських рішень для ефективнішої взаємодії з громадянами та покращення рівня довіри до державних інституцій. Так, для осягнення сучасного світу британський професор З Бауман пропонує метафори «плинність» або «ліквідність» [19, с. 2, 10]. У даному контексті, з точки зору автора, індивід, суспільство, етика, влада, релігія стають просоченими плинністю, здатною конденсувати в собі найважливіші аспекти сучасної реальності: вимір, у якому тривалість поступається місцем швидкоплинності, потреба – бажанню, а необхідність – корисності. «Швидкість

руху та доступ до швидших засобів мобільності неухильно зростають в сучасну епоху до позиції головного інструменту влади та управління» [19, с. 9, 74, 49]. На думку вченого, відбувається перехід від складного структурованого суспільства з його зобов'язаннями та умовами до плинного як «рідина» устрою людського співіснування, в якому людина набуває «позитивної свободи» – справжньої можливості для довіри, самоствердження, мобільності, отримання бажаного, а «не вимірного набору сформульованих потреб».

За цих обставин пріоритетного значення набувають *адаптивні моделі прийняття управлінських рішень*. Зокрема, британські дослідники Дж. Фокс, Р. Купер та Д. Гласпул, виходячи з того, що «Можливість гнучко реагувати на зміни обставини лежить в основі адаптивної поведінки людей та інших тварин, а також штучних систем, таких як автономні програмні агенти та роботи», запропонували *канонічну теорію динамічного прийняття рішення*, в якій процес прийняття рішень описується як набір канонічних функцій, достатньо загальних для того, щоб враховувати різні точки зору, але при цьому достатньо точних, щоб їх можна було реалізувати різними способами для конкретних теоретичних або практичних цілей. Модель прийняття рішення містить 10 канонів: 1) підтримка переконань; 2) визначення цілей; 3) генерація параметрів; 4) конструювання причин; 5) сукупність причин; 6) відданість; 7) план виконання; 8) дія; 9) моніторинг; 10) навчання.

Канони стверджують, що будь-яка загальна процедура прийняття рішень повинна якимось чином задовольнити визначені функціональні вимоги (підтримання переконань, встановлення цілей, тощо), але при цьому не накладається жодних зобов'язань щодо використовуваних алгоритмів або представлення інформації, над якою вони працюють. Канонічний підхід оцінюється в трьох областях: когнітивна та нейропсихологія, штучний інтелект та інженерія рішень [26, с. 6–9]. Варта уваги, на нашу думку, ще одна адаптивна до умов невизначеності модель прийняття рішень, запропонована П. Дж. Еудія та С. Бріоном – це *модель «Карнегі плюс самоствердження» (CSE)* [18]. Автори, зокрема досліджують, як належність до соціальної категорії (стать і соціальний клас) впливає на самоствердження суб'єктів прийняття рішення, і, відповідно, на прийняття рішень в неоднозначних ситуаціях, наприклад вчені доходять висновку, що порівняно з чоловіками і представниками більш високого соціального класу, жінки і представники більш низького соціального класу більше схильні вносити зміни та ініціювати пошук ефективних рішень.

Загалом, модель CSE надає три важливі розуміння: по-перше, вона підтримує вплив самоствердження на процес прийняття рішень; по-друге, вона виділяє кілька умов, які посилюють або пригнічують самоствердження, при чому найбільш яскраво виражена неоднозначність; по-третє, всупереч твердженням на підтримку універсальності в культурах, вікових параметрів, статі, модель CSE доводить значущість соціальних категорій на самоствердження. Під впливом цього висновку, ми вважаємо корисним звернення до розробки інклюзивних моделей, які б враховували унікальні особливості суб'єктів прийняття рішень.

Так, відштовхуючись від того, що у сучасному світі жінки все активніше виявляють себе у якості лідерів, керівників, наприклад, більше 75 % працюючих на посадах державної служби України – це жінки, державні службовці жінки займають близько 20% керівних посад категорії А (центральний рівень прийняття рішень) та 55% категорії Б (територіальний рівень) і ця позиція відзначається зростаючою тенденцією [16, с. 4], пропонуємо розглянути

модель прийняття рішень, побудовану з гендерної точки зору. Питання особливостей прийняття управлінських рішень жінками-керівницями наразі відкрите для дискусії. Вище проаналізовані нами моделі мають «безстатевий» характер. Проте перебудова гендерних стереотипів наголошує на необхідності створення умов для збільшення представництва жінок на всіх рівнях прийняття рішень. Наука, зокрема психологія, у свою чергу, звертає увагу на існування певних особливостей поведінки жінку-керівника: «Чоловіки приймають рішення швидше і більш прямолінійно, в той час як жінки збирають інформацію іншим способом і краще орієнтуються в неформальних джерелах. При реалізації рішення або досягненні узгоджених цілей чоловіки демонструють домінуючу поведінку, яка може бути ефективною, але менш креативною, ніж у жінок, в залежності від типу завдань» [27];... «висока кваліфікація, велика відповідальність і менша корумпованість жінок, ніж у чоловіків, призводить до підвищення ефективності» [32];... «Жінка-керівник володіє більш тонким соціальним інтелектом, вона точніше відчуває відносини між людьми, у тому числі добре відчуває, як інші люди ставляться до неї. Вона вміє оцінювати і прогнозувати поведінку інших людей. Але жінки, на відміну від чоловіків, більш емоційні і жінкам часто притаманна емоційна нестійкість»;... «вони можуть привнести новий, свіжий погляд на вирішення проблем державного рівня та прийняття таких рішень, які задовольнятимуть всі верстви населення»; ... «жінка сьогодні показує свою самовідданість, чесність відносно займаної нею посади та чинить опір криміналізації» [7, с. 78].

Узагальнюючи ці та інші наукові висновки, відзначимо риси, які на нашу думку, відрізняють поведінку жінки-керівниці від керівника-чоловіка у ситуації прийняття рішення і можуть розглядатися у якості концепту гендерноорієнтованої моделі прийняття рішень (далі – ГМПП): співробітництво та інклюзивність; виваженість та обережність, прагнення до стабільності та безпеки; емпатія та пріоритет емоційного благополуччя; адаптивність та цілісне мислення, здатність швидко інтегрувати різноманітні ідеї; іноді коливання або сумніви у своїх рішеннях.

Систематизація розглянутих моделей прийняття управлінських рішень потребує не лише їх описового представлення, але й критичного порівняльного аналізу за ключовими параметрами. Для виявлення методологічних особливостей, переваг та обмежень кожної моделі доцільно провести їх структуроване порівняння за критеріями епістемологічних засад, процесуальних характеристик та практичної застосовності. Такий аналіз дозволить виявити еволюцію теоретичних підходів до моделювання процесу прийняття рішень та обґрунтувати вибір оптимальної моделі залежно від специфіки управлінської ситуації (табл. 1. і табл. 2).

Порівняльний аналіз демонструє, що кожна модель має свою методологічну нішу та оптимальну сферу застосування, визначену балансом між теоретичною обґрунтованістю та практичною ефективністю. Еволюція від раціональних до адаптивних моделей відображає зростання складності управлінського середовища та необхідність врахування множинних факторів впливу. Водночас, критичний аналіз виявляє, що запропонована гендерноорієнтована модель потребує додаткового емпіричного обґрунтування та уточнення механізмів, які б дозволили уникнути ризиків стереотипізації та забезпечити її універсальну застосовність незалежно від гендерних характеристик суб'єкта прийняття рішень.

Таблиця 1. – Методологічний аналіз класичних моделей прийняття управлінських рішень

Table 1. – Methodological analysis of classical models of managerial decision-making

Модель Model	Епістемологічна основа Epistemological Basis	Ключові припущення про суб'єкта Key Assumptions About the Subject	Критичні обмеження Critical Constraints	Сфера оптимального застосування Scope of Optimal Application
Рациональна (Вебер)	Позитивізм, економічний детермінізм	Повна інформованість, максимізація корисності, об'єктивність	Ігнорування когнітивних обмежень, нереалістичність вимог до інформації	Стандартизовані, рутинні рішення з чіткими критеріями
Обмеженої раціональності (Саймон)	Біхевіоризм, когнітивна психологія	Когнітивні обмеження, задовільнення замість оптимізації	Відсутність чітких критеріїв «достатності» рішення	Складні рішення в умовах часових обмежень
Інкrementальна (Ліндблом)	Прагматизм, політичний плюралізм	Уникнення ризику, орієнтація на попередній досвід	Консерватизм, неможливість радикальних змін	Політично чутливі рішення, поступові реформи
Змішаного сканування (Етціоні)	Структурний функціоналізм	Ієрархія проблем, адаптивність підходів	Складність розмежування фундаментальних та інкрементальних рішень	Стратегічне планування з тактичною гнучкістю
Сміттевого кошика (Коен, Марч, Олсен)	Організаційний анархізм	Випадковість, множинність потоків	Непередбачуваність результатів, відсутність контролю	Кризові ситуації, організації зі слабкою структурою

*Джерело: розробка авторки.

*Source: author's development.

Таблиця 2. – Порівняльний аналіз сучасних моделей прийняття рішень у державному управлінні

Table 2. – Comparative analysis of modern decision-making models in public administration

Критерій порівняння Benchmark	Коаліційна модель Coalition Model	Модель ШІ-підтримки AI-Support Model	Адаптивні моделі Adaptive Models	Гендерно-орієнтована модель (пропонована) Gender-Based Model (Proposed)
Роль суб'єкта	Медіатор інтересів	Оператор системи	Адаптивний агент	Емоційно-рефлексивний актор
Джерело легітимності	Консенсус стейкхолдерів	Алгоритмічна об'єктивність	Гнучкість реагування	Інклюзивність та емпатія
Механізм прийняття рішення	Переговори та компроміси	Аналіз великих даних	Ітеративне коригування	Емоційно-когнітивний баланс
Основні переваги	Враховання множинних інтересів	Швидкість, точність аналізу	Стійкість до змін	Враховання психологічних факторів
Критичні ризики	Затягування процесу, розмивання відповідальності	Алгоритмічна упередженість, етичні дилеми	Втрата стратегічного фокусу	Ризик есенціалізації гендерних відмінностей

*Джерело: розробка авторки.

*Source: author's development.

Аналіз представлених моделей виявляє важливу лакуну в теорії прийняття управлінських рішень – недостатню увагу до індивідуальних психологічних характеристик суб'єктів, які можуть суттєво впливати на процес та результати рішень. Ураховуючи, що в українській державній службі жінки становлять понад 75% працівників та займають 55 % керівних посад категорії Б, виникає практична необхідність розробки моделі, яка б інтегрувала психологічні особливості, пов'язані з гендерною соціалізацією. Однак важливо підкреслити, що мова йде не про біологічний детермінізм, а про врахування соціально сконструйованих патернів поведінки, які можуть впливати на управлінську практику. Спроба концептуалізації такої моделі має базуватися на синтезі класичних підходів з урахуванням емпіричних спостережень за реальними управлінськими практиками, при цьому уникаючи есенціалізації гендерних відмінностей.

Відповідно, головна мета побудови гендерноорієнтованої моделі прийняття рішень – дослідити, як гендерно-зумовлені соціальні очікування та досвід можуть впливати на процес прийняття управлінських рішень, створюючи як можливості, так і обмеження для ефективного лідерства. Модель спрямована не на закріплення гендерних відмінностей, а на їх критичне осмислення з метою розширення репертуару управлінських стратегій для всіх керівників.

За основу побудови гендерноорієнтованої моделі нами обрано систему повного циклу прийняття рішень практикуючої науковиці Хельги Драммонд, яка складається з шести елементів (визначити проблему; уточнити цілі та визначити пріоритети; генерувати варіанти; оцінити варіанти; порівняти прогнозовані наслідки кожного варіант з цілями; обрати варіант з наслідками, найбільш наближеними до цілей) і враховує можливість неочікуваного перетворення будь-якої дії у процесі прийняття рішення на практиці на нову проблему [26]. Інтерпретуючи дану систему з урахуванням власного двадцятип'ятирічного наукового і практичного досвіду в галузі державного управління, пропонуємо узагальнений концепт гендерноорієнтованої моделі прийняття рішень:

1) *Цикл 1 – Емоційна реакція на управлінську ситуацію.* Дослідження показують, що в умовах стресу активується різна нейронна архітектура залежно від попереднього досвіду та стратегій подолання, а не від біологічної статі (Mather & Lighthall, 2012). Водночас, соціальні очікування можуть впливати на вибір стратегій емоційної регуляції. «Страх і тривога часто призводять до підвищеної обережності та зниження когнітивних функцій, тоді як гнів може стимулювати імпульсивні дії. Емоційне виснаження викликає втрату мотивації та ефективності, що негативно позначається на управлінських процесах» [10, с. 7]. Тому, на мою думку, перед тим, як перейти до визначення проблеми, керівницям необхідно емоційно налаштуватися, посилюючи впевненість у собі. Досягнення емоційного балансу, як важливої умови довгострокової ефективності, можуть забезпечити well-being-технології, на які ми звертали увагу у наших попередніх публікаціях.

Важливо зазначити, що акцент на «емоційній реакції» не означає, що емоційність є виключно жіночою характеристикою. Сучасні нейробіологічні дослідження (Damasio, 2019; Barrett, 2017) демонструють, що емоції є невід'ємною частиною будь-якого процесу прийняття рішень незалежно від гендеру. Радше йдеться про те, що соціальні норми часто дозволяють жінкам більш відкрито визнавати роль емоцій, тоді як чоловіки соціалізовані їх при-

ховувати. Тому даний цикл правильніше інтерпретувати як етап усвідомлення та управління емоційними станами, що є універсальною потребою для всіх керівників.

2) *Цикл 2 – Визначення проблеми.* Ініціатива та основні зусилля мають виходити від самих керівниць. Ця реакція «ретельно обміркувати» призводить до фокусування на проблемі і збільшує прагнення до співробітництва та інклюзивності, щоб зрозуміти суть існуючої проблеми. Жінки-керівниці частіше, ніж чоловіки-керівники звертаються до активної взаємодії, тож на цьому етапі ця особливість запрошувати до участі в процес прийняття рішень інших, ділитися з ними владою й інформацією, сприятиме пробудженню інтересу до проблеми.

3) *Цикл 3 – Цілі та пріоритети.* Після виявлення проблеми керівниці переходять до пошуку знань і інформації як основи для формування цілей і визначення пріоритетів. Жінки переважно сприймаються як менш схильні до ризику, тому якість і повнота зібраної інформації сприятиме більш поміркованому підходу у даному питанні.

4) *Цикл 4 – Генерування альтернатив, їх оцінка та порівняння кожного варіанту з цілями.* Цей етап включає в себе формування альтернатив, аналіз запропонованих варіантів та оцінювання кожної альтернативи, враховуючи всі «за» і «проти» та визначені критерії відбору. На цьому етапі саме жінки виявляють більше терпимості і прагнення до компромісного примирення інтересів, більше орієнтуються на чужу думку.

5) *Цикл 5 – Вибір і прийняття рішення.* Цей етап вимагає балансу між аналізом та інтуїцією. Вибір – вирішальний момент, який потребує рішучості та впевненості. На цьому етапі найціннішими якостями жінок-керівниць є обов'язковість, уміння довести розпочату справу до кінця, практичність. Іноді можуть заважати невпевненість у собі, низька самооцінка, соціальні стереотипи, подоланню чого сприятимуть техніки особистісного зростання.

6) *Цикл 6 – Реалізація рішення.* Реалізація передбачає детальне планування, розподіл ресурсів і виконання для якого важливим є наявність чіткої комунікації та координації між виконавцями, що гарантує розуміння кожного з них своїх ролей і обов'язків. Ефективні навички жіночого лідерства відіграють ключову роль на цьому етапі, адже здатність жінок вести за собою, надихати та впливати на інших, при цьому використовуючи унікальні жіночі якості та підходи, сприяють практичній реалізації прийнятого рішення.

7) *Цикл 7 – Моніторинг та оцінка результатів прийняття рішення.* Реалізацію рішення необхідно відслідковувати. Опрацьовування даних результатів реалізації рішення дозволяє виявляти потенційні проблеми та ввести корективи у разі необхідності. Якісному здійсненню цього етапу сприятимуть мудрість жінки, її здатність мислити в масштабах держави, вміння працювати з радниками.

8) *Цикл 8 – Зворотній зв'язок, рефлексія.* Цей заключний етап прийняття управлінського рішення надає цінну інформацію про успішність прийнятого рішення, формує його рефлексивну оцінку. Рефлексивність у жінок значно вища, ніж у чоловіків, і це допомагає жінкам-керівницям переосмислювати результати прийняття рішення, усвідомлювати їх значущість для інших людей, краще зрозуміти свої та чужі емоції, потреби, бажання, тим самим покращуючи якість рішень.

Запропонована модель має розглядатися не як універсальний опис «жіночого» стилю прийняття рішень, а як один із можливих патернів, сформо-

ваних під впливом гендерної соціалізації в конкретному культурному контексті. Важливо визнати три ключові обмеження:

По-перше, внутрішньогрупова варіативність часто перевищує міжгрупові відмінності – різниця між двома жінками-керівницями може бути більшою, ніж усереднена різниця між жінками та чоловіками. По-друге, багато характеристик, які приписуються жінкам (емпатія, колаборативність), можуть бути результатом структурного положення в організаційній ієрархії, а не гендерної приналежності – особи в позиціях із меншою формальною владою часто розвивають компенсаторні стратегії незалежно від статі. По-третє, модель ризикує закріпити есенціалістські уявлення про гендер, що може обмежити кар'єрні можливості як жінок, так і чоловіків.

Отже, запропонований концепт гендерно-орієнтованої моделі прийняття рішень, на відміну від економічних, поведінкових, кібернетичних і інших моделей прийняття рішень, сприяє розумінню того, що в реальному житті «у ситуаціях, коли необхідно приймати рішення, у жінок, порівняно з чоловіками, проявляються такі риси, як: емоційність особливої сили; більша чутливість до несправедливості, болюча реакція на критику, конфлікти, що змушує їх довгий час бути у збудженому стані і не сприяє успішному управлінському рішенню, але дозволяє швидше реагувати на зміну ситуації; більша схильність до стресів порівняно з чоловіками; занижена самооцінка, самокритичність; вміння пристосовуватися до різних ситуацій, оскільки доводиться часто переключатися з однієї соціальної ролі (керівник, ділова жінка) на іншу (мама, дружина); старанність, акуратність, обережність і відповідальність тощо» [14, с. 5–6]. Тож врахування гендерних особливостей у будові повного циклу прийняття управлінського рішення, на нашу думку, значно впливатиме на їхні когнітивні процеси, емоційний стан та мотивацію до ефективного розв'язання проблем. Загалом, розробка даної моделі спрямована на просування компетентних і талановитих жінок на керівні посади, де вони можуть ініціювати розв'язання проблем по новому, включаючи питання, які зазвичай ігноруються чоловіками.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

1) Проведене дослідження пропонує більш повне розуміння трендів моделювання процесу прийняття рішень в умовах сучасного «плинного» суспільства. Перехід від моделей раціонального прийняття рішень до адаптивних і інклюзивних, як от гендерно-орієнтованих, сприяє ефективному вирішенню завдань державного управління.

2) Проведений критичний аналіз еволюції моделей прийняття управлінських рішень від раціональної моделі Вебера до сучасних адаптивних підходів виявив фундаментальну закономірність: кожна модель оптимальна лише в специфічному організаційному та ситуаційному контексті. Порівняльний аналіз за критеріями методологічних засад, процесуальних характеристик та практичної застосовності демонструє, що ефективність моделі визначається не її теоретичною досконалістю, а відповідністю між складністю проблеми, наявними ресурсами та організаційними обмеженнями.

3) Запропонована гендерно-орієнтована модель, попри свої методологічні обмеження та ризики есенціалізації, відкриває важливий напрям дослідження впливу соціально сконструйованих характеристик суб'єктів на процес прийняття рішень. Критичне значення має не стільки виокремлення «жіночих» чи «чоловічих» стилів управління, скільки розуміння того, як структурне

положення в організаційній ієрархії, попередній досвід та соціальні очікування формують репертуар управлінських стратегій незалежно від біологічної статі.

4) В умовах воєнного стану та кадрових трансформацій державної служби України оптимальним є гібридний підхід, що поєднує елементи різних моделей залежно від типу проблеми: раціональну модель для стандартизованих процедур, інкрементальну для політично чутливих питань, коаліційну для забезпечення легітимності рішень, та адаптивні моделі для кризових ситуацій. Перспективними напрямками подальших досліджень є емпірична верифікація ефективності гібридних моделей та розробка методології оцінки відповідності моделі прийняття рішень специфіці управлінської ситуації.

5) Отримані висновки та результати можуть сприяти подальшим дослідженням у напрямі моделювання процесу прийняття управлінських рішень, орієнтованих на бажання споживачів державних послуг. Перспективним вважаємо також емпіричне дослідження щодо застосування гендерноорієнтованої моделі прийняття рішень в практиці державних органів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В., Громадська Н. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу. *Public Administration and Regional Development*. 2020. № 8. С. 445–470. <https://doi.org/10.34132/PARD2020.08.05>
2. Бовсунівська І. В., Нестеренко Г. П. Штучний інтелект у публічному управлінні: можливості та виклики при прийнятті управлінських рішень. *Право та державне управління*. 2025. № 1. С. 139–145 <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.19>
3. Бродський Ю. Б., Ковбасюк С. В. Кібернетична модель регіонального ситуаційного центру. *Технічна інженерія*. 2024. № 2 (94). С. 81–89. [https://doi.org/10.26642/ten-2024-2\(94\)-81-89](https://doi.org/10.26642/ten-2024-2(94)-81-89)
4. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні. URL: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>
5. Запорожець Т. В. Застосування інтелектуальних технологій та систем штучного інтелекту для підтримки прийняття управлінських рішень. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2020. Том 31 (70) № 2. С. 79–85. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/13>
6. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
7. Маєр Ю. В. Психологічні особливості рольової позиції сучасної жінки : дис. ... доктора філософії у галузі «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 053 Психологія. Кривий Ріг : Криворізький державний педагогічний університет, 2023. 235 с. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/8501>
8. Маркович І. Б. Моделі прийняття рішень в економічних процесах та публічному управлінні. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2022. № 5. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-5-8134>
9. Моніторингові звіти Програми SIGMA. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління (грудень 2023 року). OECD, 2024. URL: <https://surli.cc/nwwfnk>
10. Мрака Н. М., Піцкевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленько Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. № 30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821>
11. Нестеренко Г. П., Бойко В. В. Використання ШІ при прийнятті рішень у публічному управлінні та відповідальність за них. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74) № 6. С. 54–59. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/10>
12. Овдіюк О. М. Вплив шкіл адміністративного управління, людських відносин та біхевіоризму на формування теорії управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2019. № 4 <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.51>

13. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 47. С. 75–79. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>
14. Приходькіна Н. О. Гендер як соціальний статус жінки-керівника в освіті. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 4. С. 1–11. URL: <https://surl.li/yuflgy>
15. Сальник С. В., Сидоркін П. Г. Застосування засобів підтримки прийняття рішень в системах управління мобільних радіомереж. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2024. № 3 (56). С. 68–74. <https://doi.org/10.30748/nitps.2024.56.02>
16. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців. URL: <https://surl.li/hjxmo0>
17. Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 54–58. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>
18. Audia P. G., Brion S. A Carnegie plus Self-enhancement (CSE) model of organizational decision making under ambiguity. *Research in Organizational Behavior*. 2023. № 43. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100194>
19. Bauman Zygmunt *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press, 2012. 232 p. URL: <https://surl.li/ctubrhn>
20. Buchanan J. Public Choice and Public Policy. *AgEcon Search*. 1973. P. 131–136. URL: <https://ageconsearch.umn.edu/record/17815?v=pdf>
21. Buškevičiūtė J., Raipa A. Modern decision-making in the public sector. *Public Policy and Administration*. 2010. № 34 (1). P. 21–31. URL: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1119>
22. Cohen M. D., March J. G., Olsen J. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*. 1972. № 17 (1), P. 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
23. Cyert Richard M., March James G. A Behavioral Theory of the Firm. 1963. 54 p. URL: <https://surl.li/habyar>
24. Dziundziuk V., Dziundziuk B., Karamyshev D., Krutii O., Sobol R. Artificial intelligence-based decision-making in public administration. *Public Policy and Administration*. 2024. № 23 (4). P. 421–440. <https://doi.org/10.13165/VPA-24-23-4-01>
25. Etzioni A. Mixed-Scanning: A «Third» Approach to Decision-Making. *Public Administration Review*. 1967. № 27 (5). P. 385–392. URL: <https://www.uv.es/sasece/docum2015/mixed%20scanning.pdf>
26. Fox J., Cooper R. P., Glasspool D. W. A canonical theory of dynamic decision-making. *Frontiers in Psychology*. 2013. № 4. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00150>
27. Gernreich C., Exner C. A comparison of the influence of gender on managerial decision making. 2015. URL: <https://surl.li/urrrqes>
28. Goniukova, L., Surzhyk, M. Models and methods of public administrative decision-making. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 18. P. 1266–1280. <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.14>
29. Lenine E. Modelling Coalitions: From Concept Formation to Tailoring Empirical Explanations. *Games*. 2020. № 11 (4). P. 55. <https://doi.org/10.3390/g11040055>
30. Lindblom C. The science of «muddling through». *Public Administration Review*. 1959. № 19 (2). P. 79–88. URL: <https://surl.li/hthwpi>
31. Lomi A., Harrison J. The garbage can model of organizational choice: looking forward at forty. *Research in the Sociology of Organizations*. 2012. № 36. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2012\)36](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2012)36)
32. Profeta P. Gender equality in decision-making positions: the efficiency gains. *The Economic Costs of Gender Inequality in Europe*. 2017. № 52 (1). P. 34–37. URL: <https://surl.li/qwdllt>
33. Simon H. Administrative behavior how organizations can be understood in terms of decision processes. *Computer Science*. 1994. URL: <https://jespersimonsen.dk/Downloads/Simon-introduction.pdf>
34. Teisman G. Models for research into decision-making processes: on phases, streams and decision-making rounds. *Public administration*. 2000. № 78 (4). P. 937–956. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00238>

Стаття надійшла до редакції 21.10.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 25.11.2025 р.

Опубліковано 30.12.2025 р.

Gazaryan Svitlana Viktorovna,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Civil Service,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: svetkras2006@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9720-2260>

TRENDING MODELS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING: FROM IDEAL TO GENDER-ORIENTED

Abstract. This article presents a critical analysis of the evolution of managerial decision-making models in the public sector within the context of contemporary transformations: technological revolution, demographic changes in Ukraine's civil service, and wartime challenges. The study traces the theoretical trajectory from Weber's classical rational model to modern adaptive and hybrid models, including Simon's bounded rationality model, Lindblom's incremental model, Etzioni's mixed-scanning model, Cohen-March-Olsen's garbage can model, and the coalition model. A comparative analysis of models is conducted based on epistemological foundations, key assumptions about decision-makers, critical limitations, and optimal application domains. Particular attention is paid to analysing contemporary models utilizing artificial intelligence and adaptive approaches within Bauman's concept of "liquid modernity." The author proposes a gender-oriented decision-making model that accounts for the influence of socially constructed behavioural patterns on managerial practices. The model comprises eight cycles: emotional reaction, problem definition, goal formation, alternative generation, decision selection, implementation, monitoring, and reflection. The methodological limitations of the proposed model are critically analysed, including risks of essentializing gender differences and the problem of within-group variability. The study demonstrates that under conditions of martial law and personnel transformations in Ukraine's civil service (reduction of 50,000 employees, 75% female dominance in positions), a hybrid approach integrating elements of various models depending on specific managerial situations is optimal. Prospects for empirical verification of hybrid model effectiveness and development of methodology for assessing the correspondence between decision-making models and specific managerial challenges are identified.

Keywords: *decision-making models, public administration, gender-oriented model, adaptive models, artificial intelligence, hybrid approach.*

REFERENCES

1. Andriyash, V., & Hromadska, N. (2020). Effectiveness of public administration decision-making: Features of using political analysis. *Public Administration and Regional Development*, 8, 445–470. <https://doi.org/10.34132/PARD2020.08.05> [in Ukrainian].
2. Bovsunivska, I.V., & Nesterenko, H.P. (2025). Artificial intelligence in public administration: Opportunities and challenges in managerial decision-making. *Law and Public Administration*, 1, 139–145. <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.19> [in Ukrainian].
3. Brodskiy, Yu.B., & Kovbasiuk, S.V. (2024). Cybernetic model of regional situational center. *Technical Engineering*, 2, 81–89. [https://doi.org/10.26642/ten-2024-2\(94\)-81-89](https://doi.org/10.26642/ten-2024-2(94)-81-89) [in Ukrainian].
4. Dashboard on the quantitative composition of civil servants in Ukraine. (n.d.). URL: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff> [in Ukrainian].
5. Zaporozhets, T.V. (2020). Application of intelligent technologies and artificial intelligence systems to support managerial decision-making. *Scientific Notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Public Management and Administration*, 31(70)(2), 79–85. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/13> [in Ukrainian].
6. Kravchenko, M., & Holiuk, V. (2022). Managerial decision-making: Essence and modern development trends. *Economy and Society*, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> [in Ukrainian].
7. Maier, Yu.V. (2023). Psychological features of the role position of modern women. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kryvyi Rih State Pedagogical University. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/8501> [in Ukrainian].
8. Markovych, I.B. (2022). Decision-making models in economic processes and public administration. *Electronic Scientific Publication «Public Administration and National Security»*, 5. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-5-8134> [in Ukrainian].

9. OECD. (2024). *SIGMA monitoring reports. Public administration in Ukraine. Assessment of compliance with the Principles of Public Administration (December 2023)*. URL: <https://surl1.cc/nnwfnk> [in Ukrainian].
10. Mraka, N.M., Pitsykevych, V.V., Hnatyshyn, B.O., Kochin, I.S., Mykhailov, T.S., Lenko, N.V., & Bezzubiy, O.V. (2024). Psychological factors of managerial decision-making under stress. *Academic Visions*, 30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821> [in Ukrainian].
11. Nesterenko, H.P., & Boiko, V.V. (2024). The use of AI in decision-making in public administration and responsibility for them. *Scientific Notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Public Management and Administration*, 35(74)(6), 54–59. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/10> [in Ukrainian].
12. Ovdiiuk, O.M. (2019). The influence of schools of administrative management, human relations and behaviorism on the formation of management decision theory. *Effective Economy*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.51> [in Ukrainian].
13. Parii, L.V., & Kubrak, A.O. (2023). Making managerial decisions at the enterprise. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: Series: International Economic Relations and World Economy*, 47, 75–79. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13> [in Ukrainian].
14. Prykhodkina, N.O. (2010). Gender as a social status of women-leaders in education. *Theory and Methods of Education Management*, 4, 1–11. URL: <https://surl.li/yylfgy> [in Ukrainian].
15. Salnyk, S.V., & Sydorkin, P.H. (2024). Application of decision support tools in mobile radio network management systems. *Science and Technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine*, 3, 68–74. <https://doi.org/10.30748/nitps.2024.56.02> [in Ukrainian].
16. Statistical data on the quantitative composition of civil servants. (n.d.). URL: <https://surl.li/hjxmoo> [in Ukrainian].
17. Shulha, O. (2022). Methodological principles of managerial decision-making. *Entrepreneurship and Innovation*, 22, 54–58. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9> [in Ukrainian].
18. Audia, P.G., & Brion, S. (2023). A Carnegie plus Self-enhancement (CSE) model of organizational decision making under ambiguity. *Research in Organizational Behavior*, 43. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100194>
19. Bauman, Z. (2012). *Liquid modernity*. Polity Press. URL: <https://surl.li/ctubrH>
20. Buchanan, J. (1973). Public choice and public policy. *AgEcon Search*, 131–136. URL: <https://ageconsearch.umn.edu/record/17815?v=pdf>
21. Buškevičiūtė, J., & Raipa, A. (2010). Modern decision-making in the public sector. *Public Policy and Administration*, 34(1), 21–31. URL: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1119>
22. Cohen, M.D., March, J.G., & Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
23. Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. URL: <https://surl.li/habyar>
24. Dziundziuk, V., Dziundziuk, B., Karamyshev, D., Krutii, O., & Sobol, R. (2024). Artificial intelligence-based decision-making in public administration. *Public Policy and Administration*, 23(4), 421–440. <https://doi.org/10.13165/VPA-24-23-4-01>
25. Etzioni, A. (1967). Mixed-scanning: A «third» approach to decision-making. *Public Administration Review*, 27(5), 385–392. URL: <https://www.uv.es/sasece/docum2015/mixed%20scanning.pdf>
26. Fox, J., Cooper, R.P., & Glasspool, D.W. (2013). A canonical theory of dynamic decision-making. *Frontiers in Psychology*, 4. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00150>
27. Gernreich, C., & Exner, C. (2015). *A comparison of the influence of gender on managerial decision making*. URL: <https://surl.li/urrqes>
28. Goniukova, L., & Surzhyk, M. (2022). Models and methods of public administrative decision-making. *Public Administration and Regional Development*, (18), 1266–1280. <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.14>
29. Lenine, E. (2020). Modelling coalitions: From concept formation to tailoring empirical explanations. *Games*, 11(4), 55. <https://doi.org/10.3390/g11040055>
30. Lindblom, C. (1959). The science of «muddling through». *Public Administration Review*, 19(2), 79–88. URL: <https://surl.li/hthwpi>
31. Lomi, A., & Harrison, J. (2012). The garbage can model of organizational choice: Looking forward at forty. *Research in the Sociology of Organizations*, 36. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2012\)36](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2012)36)

32. Profeta, P. (2017). Gender equality in decision-making positions: The efficiency gains. *The Economic Costs of Gender Inequality in Europe*, 52(1), 34–37. URL: <https://surl.lu/qwdllt>
33. Simon, H. (1994). Administrative behavior: How organizations can be understood in terms of decision processes. *Computer Science*. URL: <https://jespersimonsen.dk/Downloads/Simon-introduction.pdf>
34. Teisman, G. (n.d.). (2000). Models for research into decision-making processes: On phases, streams and decision-making rounds. *Public Administration*, 78 (4), 937–956. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00238>

*The article was received by the editors 21.10.2025.
The article is recommended for printing 25.11.2025.
Published 30.12.2025.*