



*Наукові перспективи*  
Видавнича група



# **Наукові інновації та передові технології**

**Державне управління**

**Економіка**

**Право**

**Педагогіка**

**Психологія**



**4(56) 2026**

**Всеукраїнська Асамблея докторів наук із державного управління**

*у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»*

***«Наукові інновації та  
передові технології»***

*Державне управління, економіка,  
право, педагогіка, психологія*

**№ 4(56) 2026**

**Київ – 2026**



УДК 005.1:330.341

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4\(56\)-401-409](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-401-409)

**Гришко Володимир Васильович** заслужений економіст України, доктор економічних наук, професор, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0001-9183-4008>

**Гришко Віктор Володимирович** кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0001-6987-3879>

## МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

**Анотація.** У статті інституційна нестабільність розглянута як управлінський контекст, досліджено особливості функціонування менеджменту в умовах інституційної нестабільності, що характеризується мінливістю правил, слабкістю формальних інститутів, кризами довіри, розривом між формальними і неформальними нормами, нерідко домінуванням неформальних норм, коли неписані правила та зв'язки впливають на управлінські рішення більше, ніж офіційні закони. Обґрунтовано, що традиційні управлінські підходи і методологія, сформовані для стабільних економічних систем, втрачають ефективність у середовищах з високим рівнем невизначеності. Визначено ключові трансформації стратегічного управління, зокрема зростання ролі сценарного планування, ролі лідерства, довіри та етики в управлінських процесах. Сформульовано управлінські висновки, що мають практичне значення для організацій, які функціонують в умовах інституційної турбулентності. Зокрема, необхідність змін пріоритетності основних навичок менеджера і перехід від жорсткого управління до гнучкого; від організування, контролю, планування до лідерства, антисипативного мислення, адаптивності, а також способу координації; від формальних процедур та ієрархії до довіри, ефективної комунікації та неформальних механізмів. Акцентовано увагу на зміні парадигми: від жорсткого організування та тотального контролю до розвитку антисипативного мислення, організаційної адаптивності та людиноцентричної координації. Автором аргументовано, що в умовах дефіциту формальних гарантій, саме довіра, прозора внутрішня комунікація та ефективне використання неформальних механізмів стають головними інструментами зниження трансакційних витрат та забезпечення життєздатності бізнесу. Особливу увагу приділено необхідності інтеграції інструментів розвитку організаційної культури довіри, впровадження гнучких моделей прийняття управлінських рішень, що базуються на постійному



моніторингу змін зовнішнього середовища, а також формуванню здатності організацій швидко переорієнтувати свої стратегії у відповідь на інституційні виклики та зростаючу невизначеність.

**Ключові слова:** інституційна нестабільність, методологія менеджменту, етичні засади менеджменту, адаптивність, антисипативне мислення, сценарне планування, динамічні спроможності.

**Volodymyr Gryshko** Honored Economist of Ukraine, Doctor of Economics, Professor, Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, Poltava, Ukraine. Poltava. <https://orcid.org/0000-0001-9183-4008>

**Viktor Gryshko** PhD in Economics, Associate Professor, Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, Poltava. <https://orcid.org/0000-0001-6987-3879>

## MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF INSTITUTIONAL INSTABILITY

**Abstract.** The article examines institutional instability as a management context and explores the specific features of management functioning under conditions of institutional instability. This environment is characterized by the volatility of rules, weakness of formal institutions, trust crises, and a gap between formal and informal norms, often resulting in the dominance of informal norms where unwritten rules and connections influence managerial decisions more than official laws. It is substantiated that traditional managerial approaches and methodologies, developed for stable economic systems, lose their effectiveness in environments with high levels of uncertainty. The study identifies key transformations in strategic management, specifically the increasing role of scenario planning, leadership, trust, and ethics in managerial processes. Managerial conclusions of practical significance for organizations operating under institutional turbulence are formulated. These include the necessity of shifting the priority of core managerial skills and transitioning from rigid management to agile approaches; from organizing, controlling, and planning to leadership, anticipatory thinking, adaptability, and alternative coordination methods; and from formal procedures and hierarchy to trust, effective communication, and informal mechanisms. The focus is placed on a paradigm shift: from rigid organization and total control to the development of anticipatory thinking, organizational adaptability, and human-centric coordination. The author argues that in the absence of formal guarantees, it is trust, transparent internal communication, and the effective use of informal mechanisms that become the primary tools for reducing transaction costs and ensuring business viability. Particular attention is paid to the need for integrating tools for developing an organizational culture of trust, implementing agile decision-making models based on continuous environmental monitoring, and building the



capacity of organizations to rapidly reorient their strategies in response to institutional challenges and increasing uncertainty.

**Keywords:** institutional instability, management methodology, ethical foundations of management, adaptability, anticipatory thinking, scenario planning, dynamic capabilities.

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні системи все частіше функціонують в умовах інституційної нестабільності - нестійкої та неефективної роботи державних інституцій і правил у суспільстві, зумовленої політичною турбулентністю, регуляторною непослідовністю, кризами довіри та розривом між формальними і неформальними нормами. Для суб'єктів господарювання це створює середовище підвищеної невизначеності, у якому традиційні управлінські інструменти і методологія менеджменту виявляються недостатньо ефективними. Відтак виникає потреба у переосмисленні менеджменту як системи адаптації до нестабільних інституційних умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика, зокрема, теоретична база інституційного середовища та його впливу на економічну поведінку висвітлена у працях Д. Норта [1], В. Скотта [2], Ф. Фукуями [3]. Питання стратегічного управління та організаційної адаптації розглядалися Г. Мінцбергом [4]. В українській науковій традиції інституційні трансформації економіки досліджувалися у працях А. Гальчинського [5], А. Колота [6], Н. Болквядзе [7], В. Гарькавої [8], О. Акіліної [9], О. Кравченко [10], Д. Ярмусь [11] та інших. Водночас управлінський вимір інституційної нестабільності залишається недостатньо систематизованим, що зумовлює актуальність даного дослідження.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування особливостей методології менеджменту в умовах інституційної нестабільності та визначення ключових управлінських висновків, необхідних для підвищення стійкості організацій. У межах дослідження використано методи системного аналізу, логічного узагальнення, інституційного підходу та елементів сценарного аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інституційна нестабільність - це нестійка та неефективна робота державних інституцій і правил у суспільстві. Це стан, коли державні або суспільні інституції працюють нестабільно, часто змінюються або не можуть ефективно виконувати свої функції. Також це ситуація, коли правила, закони або органи влади часто змінюються, працюють непослідовно або слабко, що проявляється як: часта зміна законів або правил; нестабільна робота уряду або державних органів; корупція в інституціях; слабка судова система; часті політичні кризи або зміни владі. Відповідно наслідки проявляються у вигляді: зниження інвестицій в країну, економічної нестабільності, недовіри громадян до влади, уповільнення розвитку економіки. Це критично впливає на стиль управління і методологію менеджменту. У стабільному середовищі менеджмент спирається на правила та структуру, а в нестабільному — на лідерство, гнучкість і здатність адаптуватися до змін.

Таблиця 1

Порівняння менеджменту в стабільному та нестабільному інституційному середовищі

Критерій	Стабільне інституційне середовище	Нестабільне інституційне середовище
Правила та закони	Чіткі, стабільні, рідко змінюються	Часто змінюються, можуть бути суперечливими
Роль керівника	Адміністратор, який контролює виконання правил	Лідер, що формує бачення і сенс для команди
Стиль управління	Формалізований, заснований на процедурах	Гнучкий, адаптивний
Планування	Довгострокове, передбачуване	Сценарне, орієнтоване на різні варіанти розвитку
Прийняття рішень	Спирається на правила та інструкції	Часто залежить від досвіду, інтуїції та аналізу ризиків
Роль неформальних норм	Менша, домінують формальні правила	Більша роль неформальних зв'язків і довіри
Рівень невизначеності	Низький	Високий
Основні навички менеджера	Організація, контроль, планування	Лідерство, антисипативне мислення, адаптивність
Спосіб координації	Через формальні процедури та ієрархію	Через довіру, комунікацію та неформальні механізми

*Розроблено авторами по джерелах 4, 5,7,8,9,11*

Суттєво впливає на стиль і методологію менеджменту домінування неформальних норм - ситуація, коли в суспільстві або організації реальні правила поведінки визначаються не офіційними законами чи правилами, а традиціями, зв'язками, звичаями або домовленостями між людьми. Коли, наприклад, рішення приймаються через знайомства, а не за законом; «домовленості» або неофіційні зв'язки важливіші за офіційні процедури; працевлаштування «по знайомству»; вирішення питань через особисті контакти, а не через офіційні установи.

Інституційна нестабільність як управлінський контекст, проявляється у частій зміні правил, вибіркового застосуванні законодавства та слабкості



механізмів примусу. За таких умов інституції перестають виконувати функцію зниження невизначеності, що призводить до зростання транзакційних витрат та ускладнення управлінських рішень.

На основі узагальнення практичного досвіду організацій, що працюють у трансформаційних економіках, можна виокремити типові прояви інституційної нестабільності та відповідні управлінські реакції.

Таблиця 2

Вплив інституційної нестабільності на управлінські рішення організацій

<b>Прояв інституційної нестабільності</b>	<b>Управлінська проблема</b>	<b>Типова реакція менеджменту</b>
Часті зміни регуляторних правил	Неможливість довгострокового планування	Перехід до сценарного планування
Вибіркове застосування норм	Зростання правових ризиків	Диверсифікація діяльності
Слабкість формальних інститутів	Зростання транзакційних витрат	Посилення ролі внутрішніх правил
Низький рівень суспільної довіри	Уповільнення рішень	Формування сильної організаційної культури
Персоніфіковані управлінські практики	Залежність від неформальних зв'язків	Інституціоналізація внутрішніх процедур

*Розроблено авторами по джерелах 4,6,8,9,11,15,17*

На основі емпіричних узагальнень доцільно виокремити чотири ключові управлінські блоки, що забезпечують стійкість організації в умовах інституційної нестабільності: адаптивна стратегія - орієнтація не на оптимізацію, а на збереження життєздатності через сценарії та резерви; внутрішні інституції - чіткі правила, процедури та стандарти поведінки всередині організації, які компенсують слабкість зовнішніх інститутів; довіра та культура-формування довіри як управлінського ресурсу, що знижує витрати контролю; етичні рамки управління - закріплення принципів прийняття рішень, які забезпечують передбачуваність і знижують ризики опортунізму.

В умовах стабільного інституційного середовища стратегія ґрунтується на довгостроковому плануванні та оптимізації ресурсів. Натомість інституційна нестабільність зумовлює перехід до сценарного підходу, орієнтованого на адаптацію та збереження організаційної життєздатності. Стратегічні рішення набувають характеру гнучких рамок, а не жорстких планів. Сценарний підхід у менеджменті - це метод планування та прийняття управлінських рішень, при якому розглядають кілька можливих варіантів розвитку подій у майбутньому



(сценаріїв) і готують дії для кожного з них. Основні етапи сценарного підходу: аналіз середовища – вивчення факторів, що можуть вплинути на організацію; визначення ключових факторів невизначеності; розробка кількох сценаріїв майбутнього (оптимістичний, песимістичний, базовий); оцінка наслідків кожного сценарію; підготовка управлінських рішень для кожного можливого варіанту. Для кожного сценарію розробляється окремий план дій. Сценарний підхід - це спосіб управління, коли організація готується до різних можливих варіантів майбутнього.

Ослаблення формальних інститутів підвищує значення довіри як неформального механізму координації. У середині організації довіра знижує потребу в надмірному контролі та підвищує швидкість управлінських реакцій.

Організаційна культура у цьому контексті виконує компенсаторну функцію, замінюючи зовнішню інституційну стабільність внутрішніми нормами. Значення довіри як неформального механізму координації полягає в тому, що довіра між людьми або організаціями допомагає узгоджувати їхні дії без жорсткого контролю, великої кількості правил або формальних договорів. Коли між учасниками є довіра, вони можуть ефективно співпрацювати, швидше приймати рішення і зменшувати витрати на контроль та перевірки завдяки тому, що довіра спрощує взаємодію між людьми та організаціями, зменшує потребу у формальних правилах і контролі, знижує транзакційні витрати (витрати на договори, перевірки, контроль), підвищує ефективність співпраці в колективах і між партнерами. У компанії, де працівники довіряють керівництву і один одному: менше бюрократії; швидше виконуються завдання, легше координувати роботу команди. Довіра як неформальний механізм координації допомагає людям узгоджувати свої дії та співпрацювати без жорстких правил і контролю.

Інституційна нестабільність трансформує роль керівника від адміністратора до лідера сенсу. Ситуація змушує керівника не лише керувати процесами, а й створювати сенс, бачення та мотивацію для команди. Лідерство спрямовується на формування спільного бачення та підтримання внутрішньої стабільності колективу. Коли державні або організаційні правила працюють нестабільно, часто змінюються або є нечіткими, керівник уже не може просто виконувати адміністративні функції (контролювати, розподіляти завдання, дотримуватися інструкцій). Він повинен стати “лідером сенсу” - людиною, яка формує спільне бачення та цінності; пояснює мету і напрямок розвитку; мотивує людей працювати навіть у невизначених умовах; допомагає команді зрозуміти сенс своєї роботи. Якщо адміністратор працює за чіткими правилами, то лідер сенсу допомагає людям зрозуміти, навіщо і куди рухатися, коли правила нестабільні. Етика при цьому виступає не лише моральною категорією, а інструментом зниження управлінських ризиків і забезпечення передбачуваності поведінки, постільки формує довіру в колективі, покращує репутацію організації, сприяє ефективній співпраці, зменшує конфлікти. Етичні засади менеджменту - це моральні принципи і норми поведінки, якими повинні



керуватися керівники та працівники під час управління організацією: чесність - правдивість у рішеннях, інформації та взаєминах; відповідальність – усвідомлення наслідків управлінських рішень, справедливність - рівне ставлення до працівників і партнерів; повага до людей - врахування прав, гідності та інтересів працівників; дотримання законів і норм - управління відповідно до законодавства та правил; соціальна відповідальність - врахування впливу діяльності організації на суспільство та довкілля.

**Висновки.** Інституційна нестабільність формує нову логіку і методологію менеджменту, в якій пріоритетами стають адаптивність, довіра та антисипативне мислення, що означає здатність передбачати можливі події або зміни в майбутньому та заздалегідь готуватися до них.

Організації, що орієнтуються виключно на класичні управлінські моделі стабільних систем, втрачають ефективність у нестабільному середовищі. Натомість менеджмент, побудований на гнучких стратегіях, сильній організаційній культурі та етичних засадах, здатний забезпечити стійкий розвиток навіть за умов інституційної турбулентності.

Стає все більш актуальною необхідність змін пріоритетності основних навичок менеджера і перехід від жорсткого управління до гнучкого, від організування, контролю, планування до лідерства, антисипативного мислення, адаптивності. Важливим є правильний спосіб координації: від формальних процедур та ієрархії до довіри, ефективної комунікації та неформальних механізмів, що базуються на етичних засадах і принципах.

#### **Література:**

1. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
2. Scott W. R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014
3. Fukuyama F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995.
4. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.
5. Гальчинський А. С. Інституційна трансформація економіки України. Київ: Либідь, 2004.
6. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2012.
7. Болквадзе Н. Менеджмент в умовах нестабільності та війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5437>
8. Гарькава В.Ф. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 1. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/8>
9. Акіліна О. В. Інструменти адміністративного менеджменту у забезпеченні ментального здоров'я персоналу в умовах організаційної нестабільності: управлінський і HR-вимір. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2025. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52641/>



10. Кравченко О. Кризовий менеджмент підприємства в умовах невизначеності: магістерська робота. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/items/8cb408f6-c689-43bc-b58b-e53e8c3f4239>
11. Ярмусь Д. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: Адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. № 1. URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/1010](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/1010)
12. Гришко В.В. Управління розвитком підприємств малого і середнього бізнесу в умовах циркулярної економіки: проблеми та можливості / В.В. Гришко, М.І. Васильченко // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 68. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-164>
13. Гришко В.В. Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій. Методологічний аспект / В.В. Гришко// *Економіка і регіон*. – № 4 (95). – С. 8-15. – [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3601](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3601)
14. Гришко В.В. Соціально-психологічний контекст поняття менеджмент / В.В. Гришко // *Економіка і регіон*. – 2025. – № 3 (98). – С. 154–158. – DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3911](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3911)
15. Peng M. W. *Global strategy*. 4th ed. Boston: Cengage Learning, 2017.
16. Meyer K. E., Peng M. W. Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*. 2016. Vol. 47. No. 1. P. 3–22.
17. Teece D. J., Peteraf M., Leih S. Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*. 2016. Vol. 58. No. 4. P. 13–35.
18. McKinsey & Company. Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com>
19. World Bank. *World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery*. Washington, DC: World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org> .

### References

1. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
2. Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications.
3. Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
4. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
5. Galchynskiy, A. S. (2004). *Instytutsiina transformatsiia ekonomiky Ukrainy* [Institutional transformation of the economy of Ukraine]. Lybid. (In Ukrainian)
6. Kolot, A. M. (2012). *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka* [Social and labor relations: Theory and practice]. KNEU. (In Ukrainian)
7. Bolkvadze, N. (2024). Menedzhment v umovakh nestabilnosti ta viiny [Management in conditions of instability and war]. *Economy and Society*, (70). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5437> (In Ukrainian)
8. Garkava, V. F. (2024). Upravlinnia ryzykamy v umovakh nestabilnosti: vyklyky dlia menedzhmentu v Ukraini [Risk management in conditions of instability: Challenges for management in Ukraine]. *Agrosvit*, (1). <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/8> (In Ukrainian)
9. Akilina, O. V. (2025). *Instrumenty administratyvnoho menedzhmentu u zabezpechenni mentalnoho zdorovia personalu v umovakh orhanizatsiinoi nestabilnosti: upravlinskyi i HR-vymir* [Tools of administrative management in ensuring the mental health of personnel in conditions of organizational instability: Managerial and HR dimension]. Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52641/> (In Ukrainian)



10. Kravchenko, O. (2024). *Kryzovyi menedzhment pidpriemstva v umovakh nevyznachnosti* [Crisis management of the enterprise in conditions of uncertainty] (Master's thesis). Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. <https://ela.kpi.ua/items/8cb408f6-c689-43bc-b58b-e53e8c3f4239> (In Ukrainian)
11. Iarmus, D. (2025). *Ryzyk-menedzhment v umovakh voiennoho stanu: Adaptatsiia modelei upravlinnia* [Risk management in military state conditions: Adaptation of management models]. *Visnyk of Kherson National Technical University*, (1). [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/1010](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/1010) (In Ukrainian)
12. Gryshko, V. V., & Vasylychenko, M. I. (2024). *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv maloho i serednoho biznesu v umovakh tsyrkuliarnoi ekonomiky: problemy ta mozhlyvosti* [Development management of small and medium-sized enterprises in the conditions of a circular economy: Problems and opportunities]. *Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-164> (In Ukrainian)
13. Gryshko, V. V. (2024). *Menedzhment v umovakh hlobalnykh vyklykiv i suchasnykh realii. Metodolohichniy ASPECT* [Management in the conditions of global challenges and modern realities. Methodological aspect]. *Economics and Region*, (4), 8–15. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3601](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3601) (In Ukrainian)
14. Gryshko, V. V. (2025). *Sotsialno-psykholohichniy kontekst poniattia menedzhment* [Socio-psychological context of the concept of management]. *Economics and Region*, (3), 154–158. [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3911](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3911) (In Ukrainian)
15. Peng, M. W. (2017). *Global strategy* (4th ed.). Cengage Learning.
16. Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 3–22. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.34>
17. Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>
18. McKinsey & Company. (2020). *Risk, resilience, and rebalancing in global value chains*. <https://www.mckinsey.com>
19. World Bank. (2022). *World Development Report 2022: Finance for an equitable recovery*. <https://www.worldbank.org>

Дата першого надходження статті до видання: 24.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 07.04.2026