

ІВЧЕНКО Євген Анатолійович

доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки і управління
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

<https://orcid.org/0000-0002-6665-2461>

e-mail: ivchenko@snu.edu.ua

СНОПЕНКО Михайло Георгійович

аспірант, здобувач ступеня доктора філософії
кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу факультету економіки та управління
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

<https://orcid.org/0009-0007-6803-4054>

e-mail: mykhailosnopenko@gmail.com

**«КРИТЕРІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ»**

У статті розглядається розробка науково обґрунтованого підходу до визначення пріоритетних критеріїв управлінського впливу як ключового чинника підвищення організаційної ефективності в умовах сучасної невизначеності в Україні. Автори пропонують трактувати управлінський вплив як багатовимірну систему, що охоплює як формальні (структурні, технологічні) компоненти, так і неформальні (психологічні, комунікативні) аспекти, що суттєво впливають на процес прийняття рішень, мотивацію персоналу та адаптивність організації до зовнішніх викликів.

В дослідженні проведено систематизацію критеріїв управлінського впливу, яка дозволяє розділити їх на чотири тематичні групи: структурно-просторові, динамічні, соціально-організаційні та стратегічно-поведінкові. Кожна з груп відображає специфічні характеристики впливу, що визначають не лише якість управлінських рішень, але й їх здатність адаптуватися до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Особлива увага приділяється аналізу взаємозв'язків між швидкістю змін, характером впровадження інновацій та рівнем залучення персоналу, що сприяє формуванню комплексної моделі оцінки управлінського впливу.

Основною метою дослідження є не лише класифікація критеріїв, але й виявлення механізмів їх взаємодії у контексті сучасних викликів, що постають перед українськими організаціями. Запропонована методологія орієнтована на оптимізацію процесу прийняття управлінських рішень через встановлення ієрархії критеріїв, що дозволяє ефективно адаптувати управлінський вплив до специфічних умов діяльності підприємств як у кризові, так і в періоди стабілізації.

Отримані результати мають значний практичний потенціал для розробки збалансованих стратегій управління, спрямованих на забезпечення гнучкості та адаптивності організацій у мінливому середовищі. Запропонована концептуальна модель може стати базою для подальших емпіричних досліджень і сприяти розробці уніфікованих методик вимірювання ефективності управлінського впливу у різних секторах економіки України.

Ключові слова: управлінський вплив, організаційна ефективність, критерії управління, адаптивність, кризове управління

IVCHENKO Yevhen, SNOPENKO Mykhailo

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

**CRITERIA OF MANAGERIAL INFLUENCE IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY
CHALLENGES TO ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN UKRAINE**

The article examines the development of a scientifically grounded approach to identifying the priority criteria of managerial influence as a key factor in enhancing organizational effectiveness under conditions of contemporary uncertainty in Ukraine. The authors propose to conceptualize managerial influence as a multidimensional system that encompasses both formal (structural, technological) components and informal (psychological, communicative) aspects, which significantly impact decision-making processes, employee motivation, and the organization's adaptability to external challenges.

The study conducts a systematic categorization of the criteria of managerial influence, enabling their division into four thematic groups: structural-spatial, dynamic, socio-organizational, and strategic-behavioral. Each group reflects specific characteristics of influence that determine not only the quality of managerial decisions but also their capacity to adapt to changes in both internal and external environments. Particular emphasis is placed on analyzing the interrelationships among the pace of change, the nature of innovation implementation, and the level of employee engagement, thereby contributing to the formation of a comprehensive model for assessing managerial influence.

The primary objective of the research is not only to classify these criteria but also to identify the mechanisms of their interaction in the context of the modern challenges faced by Ukrainian organizations. The proposed methodology is aimed at optimizing the decision-making process by establishing a hierarchy of criteria that allows managerial influence to be effectively adapted to the specific operating conditions of enterprises during both crisis and stabilization periods.

The results obtained hold significant practical potential for developing balanced management strategies aimed at ensuring organizational flexibility and adaptability in a dynamic environment. The proposed conceptual model may serve as a basis for further empirical research and contribute to the development of standardized methods for measuring the effectiveness of managerial influence across various sectors of the Ukrainian economy.

Keywords: managerial influence, organizational effectiveness, management criteria, adaptability, crisis management.

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

Управлінський вплив посідає центральне місце в системі менеджменту, оскільки визначає ефективність ухвалення рішень, рівень мотивації персоналу та здатність організації реагувати на виклики внутрішнього й зовнішнього середовища. В умовах сучасної України, яка характеризується високим ступенем невизначеності (політичні, економічні та соціальні зміни), питання формування й реалізації ефективного управлінського впливу набуває особливої актуальності. Поряд із цим, для вітчизняних організацій є важливим встановлення пріоритету тих чи інших критеріїв управлінського впливу: швидкість змін, спрямованість дій, ступінь залучення персоналу, характер комунікацій тощо.

Відсутність цілісної методологічної бази, яка б дала змогу системно оцінити вплив управлінських дій у контексті українських реалій, ускладнює процес прийняття рішень і стримує впровадження інновацій. Саме тому постає проблема розроблення науково обґрунтованого переліку критеріїв і визначення найбільш важливих (пріоритетних) серед них, а також подальше з'ясування чинників, що безпосередньо впливають на результативність управлінських заходів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі управлінський вплив розглядається крізь призму різних підходів, включаючи організаційний, психологічний, інформаційно-аналітичний та лідерський аспекти. Відомі дослідження висвітлюють його зв'язок із лідерством, корпоративною культурою, організаційною структурою, мотиваційними механізмами, формами комунікації та впровадженням інформаційно-аналітичних систем. При цьому більшість робіт фокусуються на окремих аспектах управлінського впливу або використовують його як складову ширших концепцій менеджменту.

Так, у межах інституційного та структурного підходу управлінський вплив розглядається як елемент системи корпоративного управління, що реалізується через формальні механізми регламентації, контролю та координації. У роботах Євтушенка О.Н. та Андріяша В.І. [1] управлінський вплив аналізується як складова механізму внутрішньої організації, що включає розподіл владних повноважень, ієрархічну підпорядкованість та адміністративні процедури. Водночас у дослідженнях Величка Я.І. та Гетьмана О.О. [2] наголошується на важливості адаптивності організаційної структури управління, що визначає ефективність управлінських рішень та їхню відповідність динамічним змінам у зовнішньому середовищі.

У рамках лідерського підходу управлінський вплив розглядається через персоналізовані фактори, такі як стиль керівництва, харизма лідера та стратегічне бачення. У дослідженнях Скібицької Л.І. [3] підкреслюється важливість ситуаційного підходу до лідерства, що дозволяє керівникам адаптувати методи впливу відповідно до рівня зрілості команди та завдань організації. Дослідження також акцентують увагу на поєднанні формальних і неформальних механізмів впливу, що забезпечує ефективне керівництво та підтримку персоналу в періоди організаційних змін.

Значну увагу в літературі приділено психологічному аспекту управлінського впливу, що охоплює питання мотивації, прийняття рішень та управлінських комунікацій. У посібнику під редакцією Ягоднікової В.В. [4] розглядається вплив психологічних факторів на ефективність управління, наголошуючи на важливості міжособистісних відносин, рівня довіри в організації та вміння керівника управляти поведінковими реакціями персоналу. Зокрема, зазначається, що успішне управління передбачає не лише розробку та впровадження рішень, а й ефективне залучення працівників до їх реалізації через механізми мотивації.

Розвиток сучасного менеджменту також акцентує увагу на технологічному аспекті управлінського впливу, що передбачає використання інформаційно-аналітичних систем для підвищення ефективності прийняття рішень. Дослідження Костенка О.М. [5] демонструє, що цифровізація управлінських процесів забезпечує більшу швидкість та точність управлінських рішень, покращує аналітичні можливості керівників та сприяє впровадженню гнучких стратегій у відповідь на виклики зовнішнього середовища. Це підтверджує тенденцію до автоматизації механізмів управління, що змінює традиційні підходи до впливу керівників на персонал.

Попри значну кількість досліджень, присвячених різним аспектам управлінського впливу, відсутній комплексний підхід, який би інтегрував його структурні, поведінкові, інформаційні та психологічні компоненти. Більшість робіт аналізують управлінський вплив як допоміжний або другорядний чинник у межах загальних теорій управління, тоді як його системна характеристика залишається недостатньо розробленою. Недостатня увага до взаємозв'язків між такими критеріями, як швидкість змін, рівень залучення персоналу, відкритість комунікацій та проактивність керівництва, створює наукову та практичну прогалину. Таким чином, виникає необхідність у розробці комплексного підходу до оцінювання управлінського впливу, що дозволить формалізувати його основні критерії та забезпечити більш ефективне управління організаціями в умовах нестабільності.

Проведений аналіз джерел свідчить, що в науковій літературі бракує комплексного підходу до класифікації форм і видів управлінського впливу з опорою на чітко визначені критерії, адаптовані до перехідної економіки й нестабільного середовища. Залишається недостатньо вивченим питання відбору саме

тих критеріїв, які забезпечують найбільшу ефективність управлінських дій в умовах України, коли організації змушені балансувати між швидкими реактивними рішеннями та необхідністю системної трансформації. Крім того, малодослідженими лишаються механізми коригування управлінського впливу під впливом внутрішніх (компетентності персоналу, стан корпоративної культури, лідерські характеристики менеджменту) і зовнішніх чинників (законодавчі обмеження, міжнародна підтримка, конкурентний тиск).

Таким чином, залишається відкритим питання розроблення узагальненої методології, що дасть змогу не тільки визначити ієрархію критеріїв управлінського впливу, а й встановити, як вони трансформуються залежно від конкретних умов (наприклад, кризового чи стабільного періоду).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є формування науково обґрунтованого підходу до виділення найважливіших критеріїв та характеристик управлінського впливу в умовах сучасних викликів організаційної ефективності в Україні, а також з'ясування взаємозв'язку цих критеріїв із внутрішніми й зовнішніми чинниками ефективності. Відповідно до окресленої мети передбачається здійснення емпіричної та аналітичної оцінки пріоритетності окремих критеріїв для українських організацій, що функціонують у середовищі нестабільності, а також окреслення практичних рекомендацій щодо оптимізації управлінських рішень у контексті підвищення організаційної ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних дослідженнях все частіше наголошується на тому, що управлінський вплив необхідно розглядати як замкнуту систему, де структурні компоненти взаємопов'язані завдяки складним багаторівневим зв'язкам та відносинам. Зокрема, «управлінський вплив має розглядатись як замкнута система, структурні компоненти якої поєднуються в єдине ціле завдяки складними багаторівневим зв'язкам та відносинам. Ці зв'язки та відносини, як би надбудовуючись одне над одним, і впливаючи одне на одне, одночасно забезпечують ефективність управлінського впливу. [6] Тобто управлінський вплив є складною багатовимірною категорією. Це означає, що жодна управлінська дія не може бути розглянута ізольовано від контекстуальної логіки організації, оскільки кожен її елемент перебуває у безперервній взаємодії з іншими.

До того ж, дослідники звертають увагу на форми, у яких реалізується цей вплив. Зокрема Ягоднікова В.В. зазначає, що «до основних форм управлінських впливів належать: наказ, розпорядження, вказівка, інструктаж, рекомендація, заклик, бесіда» [4]. Подібна класифікація дає змогу менеджерам свідомо обирати найоптимальніший спосіб організації комунікації й трансляції рішень залежно від специфіки завдання, рівня ієрархії та очікуваних результатів.

Наступним принципово важливим аспектом, який треба брати до уваги під час аналізу управлінського впливу в організації є структура самої організації. Так, Лазоренко Т.В. та Пермінова С.О. у своїй роботі зазначають таке: «Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін “система”. Керуючою системою (суб'єкт) в організації є особа (менеджер) або орган (апарат управління), який здійснює управлінський вплив на керовану підсистему (об'єкт) менеджменту. До керованої підсистеми менеджменту відноситься предмет, процес, явище на які спрямований управлінський вплив (робочі місця, відділи, бригади, цехи, секції, виробничий, торговельно-технологічний та інші процеси, в центрі яких працівник або трудовий колектив).» [7] Таке розмежування дозволяє більш чітко визначити, хто і на що впливає в межах організаційної діяльності, а також зрозуміти, як взаємодія між суб'єктом і об'єктом менеджменту визначає конкретні управлінські рішення.

Слід також враховувати, що вибір методів управлінського впливу безпосередньо залежить від загальної стратегії менеджменту й домінуючих пріоритетів. У цьому сенсі досить промовистим є твердження, що «в системі методів управління підприємством провідна роль належить економічним методам, а серед методів управлінського впливу основними є адміністративні та організаційні методи. Звичайно, для успішного використання цих методів необхідно поєднувати їх з методами матеріального стимулювання, морального заохочення та методами переконання (включають в себе переконання як спосіб управлінського впливу).» [5] Цей комплексний підхід відкриває можливість «збалансовувати» жорсткі та гнучкі механізми впливу, створюючи сприятливе середовище для розвитку організації.

На особливу увагу заслугоує управління людським капіталом, адже воно закладає основу для тривалого підвищення ефективності компанії та адаптації її персоналу до динамічних змін зовнішнього середовища. Назарко, С., Канцур, І., Познанська, І. у своєму дослідженні зазначають таке: «враховуючи думки дослідників, управління людським капіталом необхідно розглядати як цілеспрямований управлінський вплив на суб'єкт управління (працівника), з метою розвитку об'єкта управління: професійних навиків, знань, компетенцій, мотивації, фізичних здібностей, соціально-психологічних відносин та інших змістовних елементів людського капіталу.» [8] У такий спосіб управлінський вплив набуває додаткової комплексності, адже спрямований не лише на процеси та формальні структури, а й безпосередньо на розвиток людського чинника.

З іншого боку, розглядаючи соціальні та комунікаційні аспекти, не можна не згадати про комунікативну діяльність керівника. «Комунікації між керівником і підлеглими — є основою комунікативної

діяльності керівника, внаслідок таких комунікацій здійснюється управлінський вплив. Вони стосуються уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; залучення до вирішення завдань підрозділів; обговорення проблем ефективності роботи; визнання і винагород; вдосконалення і розвитку здібностей підлеглих; збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему; повідомлення підлеглих про наступні зміни, а також одержання відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.» [9]. При цьому треба враховувати ще один чинник – «управлінські рішення діють завдяки ієрархічності управління і передбачають існування чіткої системи внутрішнього підпорядкування, оскільки внаслідок прийняття управлінського рішення повинен настати управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт.» [9] Ієрархічна структура, таким чином, не лише встановлює формальні рамки впливу, а й визначає його спрямованість та інтенсивність.

Також, невід'ємною складовою системи управлінського впливу виступають мотиваційні інструменти. «Методи мотивації – це способи управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації. Вони ґрунтуються на дії законів управління, передбачають застосування управлінським апаратом організацій різноманітних прийомів впливу на персонал з метою активізації його діяльності.» [10] Отже, результативність управлінського впливу багато в чому залежить від того, наскільки вдається узгодити матеріальне та нематеріальне заохочення, стимулювання професійного зростання й підтримання високого рівня залученості працівників.

З огляду на наведені вище цитати та теоретичні положення можна зробити висновок, що управлінський вплив є багатоаспектним явищем, яке охоплює як формальні адміністративно-організаційні важелі, так і соціально-психологічні та комунікативні механізми. Багатовимірність цього феномену ускладнює завдання менеджерів у його розумінні та практичному застосуванні, оскільки необхідно враховувати широкий спектр чинників: ієрархічну структуру, форми впливу, мотиваційні стимули, особливості людського капіталу й специфіку комунікацій. Саме тому постає потреба у комплексному й усебічному дослідженні компонентів і характеристик управлінського впливу, що дозволить не лише розкрити його внутрішню логіку, а й створити передумови для розроблення цілеспрямованих управлінських рішень, здатних підвищити адаптивність та результативність організації у мінливих умовах сучасного середовища.

Враховуючи вищезазначене, управлінський вплив в організації доцільно досліджувати з урахуванням широкого спектра критеріїв, які дають змогу виявити як зміст, так і механізми реалізації змін у системі. З метою впорядкування впорядкувати великого обсягу різнорідних показників, визначення смислових та логічних зв'язків між ними та спрощення аналізу пропонується узагальнити критерії та характеристики управлінського впливу у тематичні групи, оскільки на нашу думку, групування сприяє комплексному розгляду феномену управлінського впливу, підвищуючи цілісність наукових висновків і обґрунтованість практичних рекомендацій. Крім того, це створює передумови для розроблення уніфікованих методик вимірювання, порівняння та прогнозування змін у межах різних блоків критеріїв, що своєю чергою зміцнює аналітичну базу для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Таким чином, з теоретичного погляду всі досліджувані критерії та характеристики управлінського впливу пропонується згрупувати у чотири великі групи, кожна з яких охоплює низку взаємопов'язаних ознак. Такий підхід дозволяє побачити управлінський вплив у багатовимірній площині: від аналізу змістових аспектів і просторових характеристик до оцінки динаміки процесів, ролі людського фактора та стратегічної спрямованості дій.

Перша група, критеріїв та характеристик управлінського впливу, об'єднаних за характеристиками змісту, структури й простору управлінського впливу наведені у таблиці 1.

До цієї групи критеріїв та характеристик належать питання про те, на якому рівні ієрархії відбуваються зміни та якою мірою вони охоплюють організацію загалом. Важливо визначити, чи локалізується вплив на одному відділі, чи він зачіпає всю структуру, а також наскільки ці зміни є системними, тобто чи інтегровані вони із загальною стратегією й чи узгоджені між собою. Серед типових характеристик першої групи можна виділити зміст (організаційно-структурний, технологічний або соціально-психологічний), характер змін (еволюційний або революційний) та ступінь охоплення підсистем (одна функціональна сфера чи декілька водночас). Крім того, тут відображається й комплексність: чи йдеться про точкові корекції, чи про глибоку трансформацію кількох аспектів, включно зі структурою, технологіями та внутрішніми процесами. Окремо враховується просторовий вимір: чи відбуваються зміни в одному офісі, на конкретній географічній локації, чи поширюються на декілька філій, іноді навіть у різних країнах.

Друга група критеріїв та характеристик управлінського впливу, наведена в таблиці 2 й охоплює динамічні характеристики впливу: процес, час та ресурси.

Ця група дає змогу зрозуміти, наскільки швидко і з якою тривалістю впроваджуються зміни, чи можна передбачити їх наслідки, як часто коригуються підходи та чи супроводжуються вони системою моніторингу й контролю. Тут оцінюють ступінь передбачуваності результатів і швидкість реалізації управлінських рішень: від екстрених дій до поступового втілення тривалої програми. Додаткової уваги заслуговує момент стабільності регламентів та інструкцій, що може коливатися між відносно незмінними процедурами й динамічними, які швидко реагують на зміну обставин. У межах цього ж блоку аналізується керованість: чи забезпечено процес інструментами контролю та коригування, або ж він більшою мірою залежить від випадкових чинників. Варто також враховувати, чи вплив орієнтований на короткостроковий ефект, чи має

довготривалу перспективу, та наскільки він є стійким: чи результати втримуються з часом, чи швидко нівелюються без постійної підтримки. Окреме значення має інтенсивність: одні зміни можуть потребувати значних фінансових ресурсів і залучення масштабних команд, тоді як інші реалізуються через локальні втручання з мінімальними витратами.

Таблиця 1

Критерії та характеристики управлінського впливу, об'єднані за характеристиками змісту, структури й простору управлінського впливу

| № | Критерій/ характеристика | Сутність критерію/ характеристики | Основні підкатегорії та стислі характеристики |
|----|-------------------------------------|---|---|
| 1. | Місце перебігу (рівень організації) | Визначає, на якому рівні ієрархії (стратегічному, тактичному чи операційному) відбувається основний вплив. | Стратегічний (топ-менеджмент); Тактичний (середня ланка); Операційний (нижча ланка / виконавці). |
| 2. | Масштаб | Охоплення управлінського впливу з погляду кількості залучених підрозділів або обсягу організації. | Локальний (відділ, департамент); Загальноорганізаційний (вся компанія, група компаній). |
| 3. | Зміст (характер впливу) | Які саме аспекти діяльності чи поведінки охоплює вплив: організаційно-структурні, технологічні чи соціально-психологічні. | Організаційно-структурний; Технологічний; Соціально-психологічний. |
| 4. | Характер змін | Визначає глибину й кардинальність трансформації: поступова оптимізація чи революційна перебудова. | Еволюційний (покрокове вдосконалення); Революційний (кардинальний «ривок»). |
| 5. | Ступінь охоплення систем | Скільки організаційних підсистем (виробнича, фінансова, HR тощо) зачіпає конкретний вплив. | Одно-системний (лише одна функція); Мультисистемний (кілька підсистем одночасно). |
| 6. | Комплексність | Чи зачіпає вплив одразу декілька аспектів (процеси, структуру, ресурси, людей) або лише один. | Простий (один фокус, наприклад лише технологія); Комплексний (багатовимірні зміни, структурні, кадрові та технологічні). |
| 7. | Цілісність | Наскільки вплив вписується в єдину систему: комплексно та узгоджено чи точково й відособлено. | Системний (логічно інтегрований зі стратегією); Безсистемний (фрагментарний, точковий). |
| 8. | Просторове охоплення | Чи відбуваються зміни в межах однієї локації, чи охоплюють кілька філій, регіонів, країн. | Локалізований (один офіс, цех, місто); Географічно розподілений (кілька регіонів, міжнародний рівень) |

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Критерії та характеристики управлінського впливу, які охоплюють динамічні характеристики впливу: процес, час та ресурси

| № | Критерій/ характеристика | Сутність критерію/ характеристики | Основні підкатегорії та стислі характеристики |
|----|--|---|---|
| 1. | Ступінь передбачуваності | Наскільки наслідки управлінського впливу можна спрогнозувати заздалегідь. | Високо передбачуваний: результати легко прогнозувати; Низько передбачуваний: наслідки складно оцінити. |
| 2. | Швидкоплинність змін (темп реалізації) | Показує, як швидко відбувається реалізація управлінського впливу: миттєво чи поступово. | Швидкі (турбулентні, екстрені); Повільні (планомірні, етапні). |
| 3. | Ступінь стабільності | Оцінює, наскільки управлінський вплив спирається на чітко встановлені правила і чи змінюються вони з часом. | Стабільний (сталий набір правил, рідкі перегляди); Динамічний (часті коригування, адаптації). |
| 4. | Керованість | Ступінь, у якому процес впливу підлягає моніторингу і регулюванню з боку менеджменту. | Контрольований (чіткі KPI, регулярний моніторинг); Неконтрольований (висока залежність від випадкових чинників). |
| 5. | Протяжність (тривалість) | Скільки часу триває дія управлінського впливу: обмежений чи довготривалий період. | Короткостроковий (швидка ініціатива, «точкове» рішення); Довгостроковий (перманентний або тривалий проєкт). |
| 6. | Швидкість змін (темп переходу) | З якою інтенсивністю організація переходить до нового стану: стрибкоподібно чи поступово. | Поступовий перехід (етапна адаптація); Різкий перехід (швидка трансформація за короткий термін). |
| 7. | Стабільність наслідків | Чи зберігається ефективність змін у довгостроковій перспективі та за мінливих умов. | - Стійкий (результати тривають, навіть за нових умов)- Нестійкий (ефекти зникають без підтримки) |
| 8. | Інтенсивність | Яка «глибина» залучених ресурсів, масштаб і сила впливу: чи потребує він значних інвестицій, часу, уваги з боку керівників. | - Сильний (великі ресурси, високий пріоритет)- Слабкий (локальні й «м'які» заходи) |

Джерело: авторська розробка

Третя група критеріїв та характеристик управлінського впливу, представлена в таблиці 3 й охоплює соціально-організаційний вимір, у якому акцент зроблено на відкритості процесу, способах комунікації та ролі людського чинника.

Таблиця 3

Критерії та характеристики управлінського впливу, які охоплюють соціально-організаційний вимір (з акцентом на відкритості процесу, способах комунікації та ролі людського чинника)

| № | Критерій/ характеристика | Сутність критерію/ характеристики | Основні підкатегорії та стислі характеристики |
|----|---------------------------------|--|--|
| 1. | Відкритість | Показує, наскільки процес змін є прозорим для стейкхолдерів, та чи відкрито комунікуються цілі й методи впровадження. | Відкритий (широке інформування, залучення); Закритий (обмежене коло осіб, мінімум публічності). |
| 2. | Характер діяльності | Розмежовує офіційне (формальне) та неофіційне (неформальне) здійснення впливу. | Формальний (через офіційні накази, структури); Неформальний (особисті зв'язки, культура, неформальні лідери). |
| 3. | Носій ознак (хто ініціює вплив) | Хто саме є рушієм, ініціатором чи виконавцем управлінських дій у системі. | Вищий менеджмент; Середня ланка; Нижча ланка / робочі групи; Зовнішні суб'єкти (консалтинги, регулятори). |
| 4. | Джерело впливу | Звідки походить основний імпульс до змін: зсередини компанії чи ззовні (законодавство, аудитор, інвестор, клієнти). | Внутрішній (працівники, менеджери, внутрішній аналіз); Зовнішній (ринок, конкуренти, регулятори, консалтинг). |
| 5. | Форма комунікації | Як передається управлінський вплив: безпосередньо через офіційні канали чи опосередковано через культурні й неформальні механізми. | Прямий (накази, загальні збори, зустрічі); Непрямий (через «агентів змін», спільні цінності, «м'яке підготовування»). |
| 6. | Легітимність | Наскільки офіційним та юридично оформленим є процес: чи затверджений він у внутрішніх документах, чи базується на неформальному статусі. | Офіційний (санкціонований і закріплений у регламенті); Неофіційний (спирається на особисті контакти, авторитет). |
| 7. | Ступінь залучення персоналу | Показує, наскільки працівники беруть участь в ухваленні рішень та реалізації змін. | Авторитарний (рішення приймає вузьке коло, «зверху вниз»); Партисипативний (широке залучення й обговорення). |

Джерело: авторська розробка

Розглядаючи третю групу критеріїв та характеристик управлінського впливу важливо зрозуміти, наскільки прозоро для всіх стейкхолдерів відбуваються зміни, чи поширюється інформація серед широкого кола працівників, а також чи існують канали зворотного зв'язку. Водночас необхідно оцінити, чи вплив має формальний або неформальний характер: чи базується він на офіційній ієрархії, регламентованих процедурах, чи переважно залежить від особистого авторитету та неформальних зв'язків у колективі. Не менш важливо з'ясувати, хто виступає ініціатором змін: вищий менеджмент, середня ланка управління, робочі групи всередині організації або зовнішні консультанти та інвестори. Слід брати до уваги і джерело імпульсу, що може бути внутрішнім (внутрішня оцінка ефективності) або зовнішнім (вимоги ринку, державне регулювання). Крім того, характер комунікації може бути відкритим і прямим (директивні накази, загальні збори, презентації), або опосередкованим і непрямим (через лідерів думок, культурні цінності, неформальний тиск). Усе це доповнюється критерієм легітимності, який визначає, наскільки офіційно оформлено управлінське рішення та чи закріплене воно у внутрішніх нормативних документах. Нарешті, в межах соціально-організаційного виміру аналізують і ступінь залучення персоналу, що варіюється від авторитарного стилю прийняття рішень (централізована модель) до партисипативного (активне залучення співробітників, спільне обговорення й формування пропозицій).

Завершальною групою критеріїв та характеристик управлінського впливу, наведених у таблиці 4, виступає стратегічно-поведінковий вимір, який зосереджується на тому, коли саме та з якою орієнтацією ініціюються дії, а також на формі вираження їх результатів.

В четвертій групі критеріїв та характеристик управлінського впливу, по-перше, звертається увага на те, чи вплив є проактивним, тобто випереджальним і спрямованим на передбачення потенційних викликів, чи радше реактивним, коли управлінські заходи вживаються вже після того, як проблеми стали очевидними. По-друге, важливо враховувати, чи результати змін переважно відображаються у якісних показниках, як-от підвищення рівня мотивації або покращення корпоративної культури, чи фіксуються у кількісних метриках (зростання продажу, зменшення витрат, збільшення продуктивності). Таким чином, дана група критеріїв демонструє, наскільки динамічно керівники організації планують і впроваджують трансформації, а також дає змогу визначити, які саме цілі – якісні або кількісні – постають у центрі їхніх стратегічних пріоритетів.

В вищезазначених таблицях наведено загальний огляд цих чотирьох груп критеріїв та характеристик управлінського впливу, які всебічно характеризують досліджуване питання. Варто відзначити, що незважаючи на висвітлену багатовимірність управлінського впливу, яка водночас охоплює різноманітні градації та класифікації, втім, вони є максимально уніфікованими й на практиці можливе існування й інших критеріїв та характеристик, які в тій чи іншій мірі будуть описувати певні властивості.

Критерії та характеристики управлінського впливу, які охоплюють стратегічно-поведінковий вимір (з акцентом на на тому, коли саме та з якою орієнтацією ініціюються дії, а також на формі вираження їх результатів)

| № | Критерій/ характеристика | Сутність критерію/ характеристики | Основні підкатегорії та стислі характеристики |
|----|-----------------------------|--|--|
| 1. | Спрямованість дій | Визначає, чи ініціативи впроваджуються на випередження, чи це реакція на вже наявні виклики. | Проактивний (самостійне передбачення проблем); Реактивний (відповідь на сформовану ситуацію). |
| 2. | Форма вираження результатів | Які саме показники засвідчують ефект від управлінського впливу: переважно кількісні чи якісні. | Якісний (культура, мотивація, залученість); Кількісний (прибуток, частка ринку, продуктивність). |

Джерело: авторська розробка

Наведена у дослідженні систематизація допомагає підходити до аналізу змін комплексно, розглядаючи не лише формальні, а й неформальні чинники, не лише внутрішні, а й зовнішні імпульси, і не лише одномоментні кризові рішення, а й довгострокові програми розвитку. Усе це сприяє розробленню збалансованих управлінських стратегій, що враховують різнопланові особливості організації та дають змогу ефективно впроваджувати ініціативи в сучасному динамічному середовищі. Відповідно, подальший аналіз компонентів та характеристик управлінського впливу передбачає глибше розуміння того, як саме взаємодіють керуюча й керована підсистеми, які методи та форми впливу найкраще реалізуються за певних умов, а а також дозволяє визначити оптимальні підходи до адаптації управлінських рішень у відповідь на постійно змінне зовнішнє середовище, що в свою чергу сприяє підвищенню загальної організаційної ефективності та життєстійкості й конкурентоспроможності організацій.

У контексті сучасної України, яка перебуває в умовах швидкоплинних політичних, економічних і соціальних змін, критично важливо визначити, які саме критерії управлінського впливу виходять на перший план, а які залишаються другорядними, хоча й не втрачають значення для цілісної картини. На нашу думку, в контексті нинішньої нестабільної та непередбачуваної ситуації, пріоритетними для організацій вважаються ті критерії, що допомагають їм реагувати на виклики часу, зокрема: спрямованість дій (проактивність / реактивність), швидкість переходу в новий стан, джерело впливу (особливо в контексті зовнішнього тиску та партнерств), ступінь залучення персоналу та керованість. Саме від них найбільше залежить, чи зможе організація оперативно й ефективно адаптуватися до непередбачуваних змін у середовищі.

Водночас другорядні, на нашу думку, критерії, як-от рівень ієрархії, на якому ініціюються зміни, масштаб (локальний чи загальноорганізаційний), а також зміст і комплексність перетворень, також суттєві, але зазвичай не мають настільки критичного впливу на виживання й динаміку трансформації у коротко- та середньостроковій перспективі. Вони стають більш вагомими, коли організація переходить від режиму екстреного реагування (що характерно для кризових і перехідних періодів) до системного розвитку й довготривалої стабілізації. У такому разі масштаб і характер змін, а також їх комплексність безпосередньо визначатимуть якість і глибину стратегічних перетворень.

Щоб з'ясувати, як саме ці пріоритетні та другорядні критерії реалізуються на практиці, варто дослідити чинники, які впливають на ефективність управлінського впливу. Передусім ідеться про внутрішні та зовнішні чинники. До внутрішніх слід віднести наявні ресурси, компетентності персоналу, стан організаційної культури, особливості системи планування й контролю. Саме вони визначають, наскільки гнучко та злагоджено відбуватиметься процес трансформації, чи зможуть менеджери й колектив відповідати вимогам проактивності, швидко реагувати на виклики й водночас уникати «хаотичної» реакції.

Зовнішні чинники, своєю чергою, включають умови ринку, політичні й правові особливості, стан конкурентного середовища, динаміку міжнародної підтримки чи співпраці. У випадку України до цих чинників слід також додати військово-політичний контекст, який значно впливає на доступ до ресурсів, інвестиційний клімат, логістичні ланцюги та загальну стабільність державних інституцій. Зовнішні вимоги можуть диктувати необхідність стрімкої зміни стратегій (реактивність), але водночас сприяти проактивності, якщо організація заздалегідь прогнозує можливі ризики або використовує вигідні нагоди для розвитку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, подальший аналіз має бути присвячений виявленню та оцінюванню саме цих внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають, наскільки успішно та в яких формах будуть втілені пріоритетні критерії управлінського впливу. Саме комплексне дослідження сукупності чинників дозволить пов'язати розглянуті вище категорії (як-от проактивність, швидкість змін, керованість, ступінь залучення персоналу тощо) з реальними умовами діяльності організацій в Україні та сформулювати цілісне уявлення про оптимальні моделі управлінських трансформацій й визначити інструменти підсилення управлінського впливу.

Література

1. Державне управління : [навчальний посібник у 3-х частинах] / О. Н. Євтушенко, В. І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. ISBN 978-966-336-273-1 Ч. 3. Основи внутрішньої організації державного органу та менеджменту. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. – 248 с. ISBN 978-966-336-312-7
2. Величко Я. І. Оцінка організаційної структури управління підприємством / Я. І. Величко, О. О. Гетьман // Економіка транспортного комплексу. - 2024. - Вип. 43. - С. 88-114. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_43_8
3. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с
4. 4. Психологія управління: навчальний посібник / укл. В.В.Ягоднікова. Одеса: видавець Букаєв В.В., 2022. 141 с.
5. Костенко О. М. Проектування інформаційно-аналітичної системи забезпечення управлінського впливу / О. М. Костенко // Облік і фінанси. - 2012. - № 4. - С. 102-106. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2012_4_21.
6. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум, 2022. 424 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/handle/123456789/9469>
7. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/41193>
8. Назарко, С., Канцур, І., & Познанська, І. (2022). УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Економіка та суспільство*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
9. Основи менеджменту : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв : МНАУ, 2022. 162 с.
10. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. II. — Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. — 326 с. — Бібліогр.: с. 311–325. ISBN 978-617-02-0156-0

References

1. Derzhavne upravlinnia : [navchalnyi posibnyk u 3-kh chastynakh] / O. N. Yevtushenko, V. I. Andriiash. – Mykolaiv : Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, 2014. ISBN 978-966-336-273-1 Ch. 3. Osnovy vnutrishnoi orhanizatsii derzhavnoho orhanu ta menedzhmentu. – Mykolaiv : Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, 2014. – 248 s. ISBN 978-966-336-312-7
2. Velychko Ya. I. Otsinka orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidpriemstvom / Ya. I. Velychko, O. O. Hetman // Ekonomika transportnoho kompleksu. - 2024. - Vyp. 43. - S. 88-114. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_43_8
3. Skibitska L. I. Liderstvo ta styl roboty menedzhera: Navchalnyi posibnyk. – K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2009. – 192 s
4. 4. Psykholohiia upravlinnia: navchalnyi posibnyk / ukl. V.V.Yahodnikova. Odesa: vydavets Bukaiev V.V., 2022. 141 s.
5. Kostenko O. M. Proektuvannia informatsiino-analitychnoi systemy zabezpechennia upravlinskoho vplyvu / O. M. Kostenko // Oblik i finansy. - 2012. - № 4. - S. 102-106. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2012_4_21.
6. Bazeliuk V.H., Kubitskyi S.O., Mykhailichenko M.V., Mykhniuk S.V. Tekhnika upravlinskoii diialnosti : navchalnyi posibnyk. K.: Milenium, 2022. 424 s. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/handle/123456789/9469>
7. Osnovy menedzhmentu: Konspekt lektsii [Elektronnyi resurs] : navch. posib. dlia studentiv spetsialnosti 073 «Menedzhment» osvitno-profesiinoi prohramy «Menedzhment i biznes-administruvannia» / KPI im. Ihoria Sikorskoho ; ukladachi: T.V. Lazorenko, S.O. Perminova.– Elektronni tekstovi dani (1 fail: 560 KB). Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho. 2021.166 s. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/41193>
8. Nazarko, S., Kantsur, I., & Poznanska, I. (2022). UPRAVLINNIa LIUDSKYM KAPITALOM V UMOVAKh VIINY. *Ekonomika ta suspilstvo*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
9. Osnovy menedzhmentu : konspekt lektsii dlia zdobuvachiv vyshchoi osvity stupenia «Molodshyi bakalavr» spetsialnosti 073 «Menedzhment» dennoi formy navchannia / uklad. V. M. Stamat, A. S. Poltorak. Mykolaiv : MNAU, 2022. 162 s.
10. Baieva, O. V. Menedzhment i administruvannia: v 2 ch. — Ch. II. — Menedzhment: navch. posib. / [O. V. Baieva, N. I. Novalska, L. O. Zghalat-Lozynska]; za red. O. V. Baievoi, N. I. Novalskoi. — K.: DP “Vyd. dim “Personal”, 2017. — 326 s. — Bibliogr.: s. 311–325. ISBN 978-617-02-0156-0