

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**СНОПЕНКО МИХАЙЛО ГЕОРГІЙОВИЧ**

УДК 005.5:658.11

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО  
ВПЛИВУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Спеціальність 073 "Менеджмент"

Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



М.Г. Снопенко

Науковий керівник: **Івченко Євген Анатолійович**, доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки і управління

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації

Київ – 2026

## АНОТАЦІЯ

**Снопенко М. Г. Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, Київ, 2026.

Роботу присвячено вирішенню науково-практичного завдання удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах шляхом розроблення та впровадження відповідного інструментарію, що базується на уточненні теоретико-понятійних засад дослідження управлінського впливу, розкритті механізму функціонування системи управлінського впливу, формуванні засад її діагностики та обґрунтуванні підходів до розроблення й впровадження інструментарію її удосконалення.

Розкрито, що в сучасних умовах управлінський вплив на підприємствах реалізується в середовищі підвищеної турбулентності, сформованої воєнною нестабільністю, прискореною цифровізацією, кадровими втратами, логістичними порушеннями, інформаційною невизначеністю та загальним зростанням складності управлінського середовища. Це зумовлює якісні зміни характеру управлінського впливу, що проявляються у затримках реагування, посиленні реактивності управління, фрагментації дій, втраті змісту управлінських рішень та нестійкості одержуваних результатів.

Розмежовано поняття «управління» та «менеджмент», узагальнено підходи до управління у чотири інтегровані групи – класичну, процесно-ситуаційну, проєктно-системну та цифрово-адаптивну. На цій основі сформовано визначення поняття «управлінський вплив», уточнено його місце серед суміжних категорій, а для розкриття внутрішньої якості його здійснення обґрунтовано управлінську конверсію як якісну характеристику переходу управлінського імпульсу у практичну організаційну дію та її результат, а також уточнено зміст відтворюваності управлінського впливу як системної здатності організації повторно забезпечувати

належну управлінську конверсію в різних управлінських ситуаціях і за варіативності контексту. Запропоновано визначення системи управлінського впливу як впорядкованої конфігурації суб'єктів, об'єктів, методів, інструментів, процедур, зв'язків і каналів зворотного зв'язку, що забезпечують керований і відтворюваний перехід від управлінського імпульсу до практичної реалізації, результату, його оцінювання та коригування.

Сформовано науковий паспорт системи управлінського впливу, визначено її функції, принципи, параметри та критерії, а також розроблено двоплощинну аналітичну рамку її дослідження. У межах цієї рамки, з одного боку, визначено мінімально достатні параметри функціонування системи управлінського впливу – легітимність, спроможність, оцінюваність та інтегрованість, а з іншого – виокремлено чотири групи критеріїв опису управлінського впливу – структурно-просторові, динамічні, соціально-організаційні та стратегічно-поведінкові. Це дало змогу відокремити характеристики внутрішньої організації та функціонування системи управлінського впливу від форм її прояву в практиці управлінської діяльності.

Запроваджено категорію механізму функціонування системи управлінського впливу, що дало змогу розкрити внутрішню логіку її практичної реалізації в межах підприємства та відмежувати її від загальних циклічних моделей управління акцентом на проходженні управлінського імпульсу. Його подано у структурно-компонентному та процесному вимірах, а також сформовано інтегровану типологію чинників системи управлінського впливу, що охоплює внутрішні, зовнішні, суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові чинники.

Сформовано категоріальну рамку інструментарію удосконалення системи управлінського впливу, у межах якої розмежовано інструментарій удосконалення системи управлінського впливу як цілісну систему взаємопов'язаних рішень, окремий інструмент як локалізований засіб впливу на конкретні аспекти функціонування системи, інструменти системного й адресного рівнів, діагностичний профіль стану, очікуваний ефект інструмента та умови його верифікації. Це дозволило впорядкувати понятійний апарат дослідження та пов'язати розроблення інструментарію з результатами діагностики стану системи управлінського впливу.

Сформовано загальні засади діагностики системи управлінського впливу, до яких віднесено її мету і завдання, об'єкт і предмет, особливості системи управлінського впливу як об'єкта діагностичного аналізу, вимоги до процедури та результатів діагностики, користувачів результатів і напрями їх використання, інструментальне забезпечення, а також базові припущення й методологічні обмеження діагностики механізму функціонування системи управлінського впливу.

На цій основі розроблено діагностичну модель системи управлінського впливу, орієнтовану на визначення працездатності механізму її функціонування. Її побудовано на основі структуровано-процесної матриці, стандартизованого опису функціональних перетинів і системи діагностичних показників та доповнено блоком оцінювання тиску чинників, що дало змогу враховувати чинникове навантаження на окремі ланки механізму й відмежувати модель від споріднених оціночних підходів акцентом на працездатності механізму функціонування системи управлінського впливу. Результати діагностики узагальнюються у вигляді цілісного діагностичного профілю стану системи управлінського впливу, а апробація моделі підтвердила її аналітичну придатність і здатність забезпечувати змістовно диференційоване пояснення стану системи управлінського впливу.

Визначено загальні засади розроблення та впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу, що охоплюють постулати, закономірності, обмеження, принципи, методологічні застереження та організаційні умови його реалізованості. Розкрито операційні ознаки відтворюваності управлінського впливу та інституціоналізації результативного інструментарію, що дозволило конкретизувати зміст удосконалення системи управлінського впливу як діагностично обґрунтованого та інструментально забезпеченого процесу. Обґрунтовано логіку переходу від результатів діагностики до розроблення інструментарію, узагальнено типи стану механізму функціонування системи управлінського впливу з урахуванням рівня тиску чинників і запропоновано відповідні підходи до його удосконалення. Сформовано дворівневу структуру інструментарію, виокремлено основні типи інструментів, систематизовано їх організаційні форми та встановлено зв'язок між групами чинників, локалізацією

порушень у механізмі функціонування системи управлінського впливу і пріоритетними інструментальними рішеннями.

На основі діагностичних профілів досліджуваних підприємств та організації визначено пріоритетні підходи до розроблення інструментарію удосконалення системи управлінського впливу та конкретизовано його проєктні конфігурації за рівнем інструментарію, пріоритетними типами інструментів, ключовими інструментами та очікуваним напрямом удосконалення. Це дозволило показати, що розроблення інструментарію удосконалення системи управлінського впливу має здійснюватися не за універсальною схемою, а з урахуванням конкретного діагностичного профілю організації, локалізації проблемності, характеру чинникового тиску та особливостей її функціонування, що підтвердило прикладну релевантність запропонованого підходу.

Розкрито загальну логіку практичного впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу, яка охоплює вибір способу впровадження, послідовність етапів розгортання інструментів, оцінювання рівня їх застосування, функціонального результату та відтворюваності управлінського впливу, верифікацію досягнутого ефекту, а також прийняття подальших рішень щодо корекції інструментарію та його інституціоналізації. Це забезпечило методичну завершеність запропонованого підходу та зв'язок між діагностикою, розробленням, впровадженням, оцінюванням і закріпленням результату.

Отримані результати та розроблені підходи використано в діяльності досліджуваних підприємств та організації.

*Ключові слова:* управлінський вплив, система управлінського впливу, управлінська конверсія, механізм функціонування системи управлінського впливу, діагностика системи управлінського впливу, інструментарій удосконалення, працездатність механізму функціонування, чинники впливу, відтворюваність управлінського впливу, інституціоналізація результативного інструментарію.

## ABSTRACT

**Snopenko M. H. The Instrumentarium for Improving the System of Managerial Influence at Enterprises. – Qualifying scientific work as a manuscript.**

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management» – Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to solving the scientific and practical task of improving the system of managerial influence at enterprises through the development and implementation of an appropriate instrumentarium, based on clarifying the theoretical and conceptual foundations of the study of managerial influence, revealing the mechanism of functioning of the system of managerial influence, forming the foundations of its diagnosis, and substantiating approaches to the development and implementation of the instrumentarium for its improvement.

It is revealed that, under current conditions, managerial influence at enterprises is exercised in an environment of heightened turbulence shaped by wartime instability, accelerated digitalization, workforce losses, logistical disruptions, information uncertainty, and the overall growth of the complexity of the managerial environment. This causes qualitative changes in the nature of managerial influence, manifested in delayed response, increased managerial reactivity, fragmentation of actions, loss of the content of managerial decisions, and instability of the results obtained.

The concepts of «governance / administration» and «management» are distinguished, and approaches to management are generalized into four integrated groups – classical, process-situational, project-systemic, and digital-adaptive. On this basis, the definition of «managerial influence» is formed, its place among related categories is clarified, and, in order to reveal the internal quality of its implementation, managerial conversion is substantiated as a qualitative characteristic of the transition of a managerial impulse into practical organizational action and its result. The content of the reproducibility of managerial influence is also clarified as the systemic ability of an organization to repeatedly ensure proper managerial conversion in different managerial situations and under contextual

variability. A definition of the system of managerial influence is proposed as an ordered configuration of subjects, objects, methods, instruments, procedures, connections, and feedback channels that ensure a controlled and reproducible transition from a managerial impulse to practical implementation, result, its evaluation, and correction.

A scientific passport of the system of managerial influence is formed, its functions, principles, parameters, and criteria are defined, and a two-plane analytical framework for its study is developed. Within this framework, on the one hand, minimally sufficient parameters of the functioning of the system of managerial influence are identified – legitimacy, capacity, evaluability, and integration; on the other hand, four groups of criteria for describing managerial influence are distinguished – structural-spatial, dynamic, socio-organizational, and strategic-behavioral. This made it possible to separate the characteristics of the internal organization and functioning of the system of managerial influence from the forms of its manifestation in managerial practice.

The category of the mechanism of functioning of the system of managerial influence is introduced, which made it possible to reveal the internal logic of its practical implementation within an enterprise. It is presented in structural-component and process dimensions, and an integrated typology of factors of the system of managerial influence is formed, covering internal, external, subject-behavioral, and information-digital factors.

A categorical framework of the instrumentarium for improving the system of managerial influence is formed, within which the instrumentarium for improving the system of managerial influence is distinguished as an integral system of interconnected decisions, an individual instrument as a localized means of influencing specific aspects of the functioning of the system, instruments of the systemic and targeted levels, the diagnostic profile of the state, the expected effect of an instrument, and the conditions for its verification. This made it possible to organize the conceptual apparatus of the study and to link the development of the instrumentarium with the results of diagnosing the state of the system of managerial influence.

General foundations for diagnosing the system of managerial influence are formed, including its purpose and objectives, object and subject, features of the system of managerial influence as an object of diagnostic analysis, requirements for the procedure and results of

diagnosis, users of the results and areas of their use, instrumental support, as well as the basic assumptions and methodological limitations of diagnosing the mechanism of functioning of the system of managerial influence.

On this basis, a diagnostic model of the system of managerial influence is developed, oriented toward determining the operability of the mechanism of its functioning. It is built on the basis of a structured-process matrix, a standardized description of functional intersections, and a system of diagnostic indicators, and is supplemented with a block for assessing the pressure of factors, which made it possible to take into account factor load on individual links of the mechanism and to generalize the results of diagnosis in the form of an integral diagnostic profile of the state of the system of managerial influence. The approbation of the model confirmed its analytical suitability and its ability to provide a substantively differentiated explanation of the state of the system of managerial influence.

General foundations for the development and implementation of the instrumentarium for improving the system of managerial influence are defined, covering postulates, regularities, limitations, principles, methodological cautions, and organizational conditions for its feasibility. The operational features of the reproducibility of managerial influence and the institutionalization of a resultative instrumentarium are revealed, which made it possible to specify the content of improving the system of managerial influence as a diagnostically substantiated and instrumentally supported process. The logic of transition from diagnostic results to the development of the instrumentarium is substantiated, the types of states of the mechanism of functioning of the system of managerial influence are generalized with due regard to the level of factor pressure, and the corresponding approaches to its improvement are proposed. A two-level structure of the instrumentarium is formed, the main types of instruments are distinguished, their organizational forms are systematized, and the connection between groups of factors, localization of disruptions in the mechanism of functioning of the system of managerial influence, and priority instrumental decisions is established.

Based on the diagnostic profiles of the enterprises and organization under study, priority approaches to the development of the instrumentarium for improving the system of managerial influence are identified, and its project configurations are specified by the level

of the instrumentarium, priority types of instruments, key instruments, and the expected direction of improvement. This made it possible to show that the development of the instrumentarium for improving the system of managerial influence should be carried out not according to a universal scheme, but with due regard to the specific diagnostic profile of the organization, the localization of problematic areas, the nature of factor pressure, and the peculiarities of its functioning, which confirmed the applied relevance of the proposed approach.

The general logic of the practical implementation of the instrumentarium for improving the system of managerial influence is revealed, covering the choice of the implementation method, the sequence of stages of deploying instruments, the evaluation of the level of their application, functional result, and reproducibility of managerial influence, verification of the achieved effect, as well as further decisions regarding correction of the instrumentarium and its institutionalization. This ensured the methodological completeness of the proposed approach and the connection between diagnosis, development, implementation, evaluation, and consolidation of the result.

The results obtained and the approaches developed have been used in the activities of the enterprises and organization under study.

*Keywords:* managerial influence, system of managerial influence, managerial conversion, mechanism of functioning of the system of managerial influence, diagnosis of the system of managerial influence, improvement instrumentarium, operability of the functioning mechanism, influencing factors, reproducibility of managerial influence, institutionalization of a resultative instrumentarium.

## Статті у наукових фахових виданнях України

1. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Управлінський вплив як ключова складова ефективного управління в умовах соціально-економічних трансформацій // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 33–44. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-33-44>

*(Особистий внесок здобувача полягає в аналізі та систематизації наукових підходів до трактування категорії «управлінський вплив», обґрунтуванні доцільності його виокремлення як окремої наукової категорії, уточненні співвідношення понять «управління», «менеджмент» і «управлінський вплив», підготовці порівняльної таблиці їх спільних рис і відмінностей, а також у формуванні узагальнених визначень понять «управління» і «менеджмент» у контексті дослідження системи управлінського впливу)*

2. Івченко Є., Снопенко М. «Критерії управлінського впливу в контексті сучасних викликів організаційної ефективності в Україні» // *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 79–86. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(10))

*(Особистий внесок здобувача полягає у систематизації критеріїв та характеристик управлінського впливу, їх групуванні у чотири тематичні блоки – структурно-просторовий, динамічний, соціально-організаційний і стратегічно-поведінковий, підготовці авторських таблиць класифікації критеріїв, а також в обґрунтуванні пріоритетних критеріїв управлінського впливу в контексті сучасних викликів організаційної ефективності в Україні)*

3. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Удосконалення методології аналізу управлінського впливу через розмежування та інтеграцію ключових категорій. *Бізнес Інформ*. 2026. №1. С. 509–520. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-509-520>

*(Особистий внесок здобувача полягає у розмежуванні ключових категорій аналізу управлінського впливу – «чинник», «критерій», «показник» і «результативність», розробленні моделі їх логічної взаємодії та підготовці аналітичних таблиць, що відображають функції й зв'язки зазначених категорій).*

4. Снопенко М. Г. Система управлінського впливу в умовах воєнно-цифрової турбулентності. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-152>

5. Снопенко М. Г. Типологія та діагностика чинників системи управлінського впливу в умовах воєнної кризи й цифрової трансформації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 11(297). С. 136–145. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-136-145>

6. Снопенко М. Методологічні основи розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2026. № 1(22). С. 191–199. <https://doi.org/10.32782/dees.22-27>

### **Опубліковані праці апробаційного характеру**

7. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Сутність та значення управлінського впливу в умовах соціально-економічних трансформацій. *«Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи»* : тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції (28 травня 2024 р.). Київ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. 424 с. С. 297–299.

*(Особистий внесок здобувача полягає в аналізі підходів до трактування поняття «управлінський вплив», виокремленні його ключових характеристик, підготовці авторського визначення цієї категорії та обґрунтуванні її значення для функціонування організації в умовах соціально-економічних трансформацій)*

8. Снопенко М. Г. Критерії управлінського впливу: інтегрована модель для українських організацій. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : зб. матеріалів XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету (24–25 квітня 2025 р.). Одеса : ОНЕУ, 2025. С. 349–351.

9. Снопенко М. Г. Дворівнева структура інструментарію підсилення системи управлінського впливу. *Перспективи розвитку сучасної науки та освіти : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів, 19–20 березня 2026 року). Львів : Львівський науковий форум, 2026. С. 12–15.

10. Снопенко М. Г. Діагностично-орієнтована логіка розроблення інструментарію підсилення системи управлінського впливу. *Scientific development in a changing world : proceedings of the 3rd International scientific and practical conference* (Lviv, Ukraine, 16–18 March 2026). Lviv : SPC «Sci-conf.com.ua», 2026. P. 814–818

11. Снопенко М. Г. Механізм системи управлінського впливу як основа діагностики працездатності управлінського впливу в організації. *Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Суми, 27 лютого 2026 р.). Суми : Research Europe, 2026. С. 61–65.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ.....	22
1.1. Зміни управлінського впливу на підприємствах в сучасних умовах .....	22
1.2 Система управлінського впливу підприємства: зміст та критерії опису.....	42
1.3. Концептуальні засади розробки інструментарію удосконалення системи управлінського впливу підприємств.....	62
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	82
РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	84
2.1 Загальні засади діагностики системи управлінського впливу на підприємствах.....	84
2.2 Розроблення діагностичної моделі системи управлінського впливу для підприємств.....	106
2.3 Апробація діагностичної моделі системи управлінського впливу на підприємствах.....	129
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	146
РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	148
3.1. Загальні засади розробки інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах.....	148
3.2. Розробка інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах.....	167
3.3. Впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах.....	188
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	209
ВИСНОВКИ.....	212
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	220
ДОДАТКИ.....	250

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах функціонування підприємств в Україні управлінська діяльність здійснюється під впливом високої турбулентності зовнішнього і внутрішнього середовища, зумовленої воєнною нестабільністю, прискореною цифровізацією, кадровими втратами, логістичними порушеннями, інформаційною невизначеністю та загальним зростанням складності організаційного управління. За таких умов особливого значення набуває не лише здатність керівництва формувати управлінські рішення, а й спроможність організації забезпечувати їх своєчасне доведення до виконавців, узгоджену реалізацію, належне оцінювання результатів і подальше коригування. Це зумовлено тим, що в умовах високої нестабільності навіть обґрунтовані рішення нерідко втрачають свою дієвість на етапах передавання, виконання, зворотного зв'язку або закріплення результату. Унаслідок цього визначальним стає не лише зміст управлінського рішення як такого, а й здатність організації перетворювати його на реальну узгоджену дію та стійкий організаційний результат. Саме тому у центрі уваги опиняється управлінський вплив як практично реалізований процес спрямування діяльності організації на досягнення визначених цілей і забезпечення необхідних змін.

Управлінський вплив на підприємстві не зводиться до сукупності окремих рішень чи управлінських дій, а формується і реалізується в межах системи управлінського впливу (далі – СУВ), яка забезпечує зв'язок між суб'єктами управління, об'єктами впливу, управлінськими процедурами, інструментами, комунікаціями, зворотним зв'язком та коригувальними діями. Саме від узгодженості цієї системи, від її здатності забезпечувати послідовний перехід від управлінського рішення до його виконання, оцінювання результату та подальшого коригування залежить можливість досягнення результативного і відтворюваного управлінського впливу.

За таких умов особливої ваги набувають питання теоретичного осмислення СУВ, розкриття механізму її функціонування, виявлення чинників, що впливають на її працездатність, а також розроблення діагностичного забезпечення та інструментарію її удосконалення. Практична значущість цих завдань посилюється

тим, що в умовах нестабільного середовища навіть формально правильні управлінські рішення не завжди забезпечують належний результат через втрати узгодженості, затримки виконання, спотворення змісту, слабкість контролю, недостатність коригувальних дій і нестійкість досягнутих змін.

У науковій літературі значну увагу приділено загальним питанням управління, менеджменту та систем управління, що знайшло відображення у працях Г. Л. Монастирського, М. М. Шкільняка, Н. В. Коваленко, А. М. Черницької та інших. Питання результативності управлінської діяльності та ефективності управління досліджували Т. Р. Пащенко, Н. В. Куліш, Ю.І. Ключ, В.В. Боковець, М.М. Бучнев, А. Г. Лизанець, В. Ф. Проскура, А. М. Скуба, І. П. Отенко, А. Краєвська, І. Шварц. Окремі аспекти діагностики управлінських процесів, механізмів і систем управління розкрито у працях Є.А. Івченка, О. В. Краснолуцької, О.А. Ковтун, В. С. Севостьянова, Г. М. Коптевої, О. О. Разборської, Л. О. Мошури. Проблематика управлінських змін, адаптації та інструментального забезпечення управління представлена у дослідженнях В. С. Сусіденко, О. Болманенко, Г. Хашініної, Л. О. Лігоненко, Р. О. Горбась, С. Б. Синюк та інших.

Водночас наявні наукові напрацювання не формують цілісного теоретико-методичного підходу до дослідження СУВ як самостійного об'єкта, визначення проблем її функціонування та розроблення й впровадження інструментарію її удосконалення з урахуванням конкретного організаційного контексту. Саме необхідність теоретичного обґрунтування СУВ як цілісного об'єкта дослідження та формування практичних рекомендацій щодо розроблення й впровадження інструментарію її удосконалення зумовили актуальність теми дисертаційної роботи, її мету, завдання, логіку та структуру.

### **Зв'язок роботи із науковими планами, програмами, темами.**

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ). При виконанні теми ДН-01-26 «Формування політик сталого економічного розвитку для повоєнного відновлення територіальних громад в умовах цифрової трансформації економіки» (номер державної реєстрації № 0126U001307, 2026-2028 рр.) за участю

автора сформовано теоретичні засади дослідження СУВ на підприємствах та організаціях.

При виконанні теми «Оцінка та розвиток економічного потенціалу Закарпатської області: проблеми, можливості та стратегічні напрями розвитку» (номер державної реєстрації 0124U003892, 2024–2025 рр.) автором обґрунтовано підхід до визначення, систематизації та врахування чинників, що впливають на працездатність механізму функціонування СУВ на підприємствах.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах.

Для досягнення поставленої мети у дисертації вирішено такі завдання:

описано зміни управлінського впливу на підприємствах у сучасних умовах;

розкрито зміст СУВ підприємства та сформовано критерії опису управлінського впливу на підприємстві;

сформовано концептуальні засади інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах;

сформовано загальні засади діагностики СУВ на підприємствах;

розроблено діагностичну модель СУВ для підприємств;

здійснено апробацію діагностичної моделі СУВ для підприємств та організацій;

сформовано загальні засади розробки інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах;

розроблено інструментарій удосконалення управлінського впливу на підприємствах;

впроваджено інструментарій удосконалення СУВ на підприємствах.

**Об'єктом дослідження** є СУВ на підприємствах.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади діагностики, розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційної роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, застосованих для дослідження СУВ, побудови її діагностичної моделі та розроблення

інструментарію її удосконалення. Теоретичною основою дослідження стали положення сучасної теорії менеджменту, організаційного розвитку, управлінських систем, концепцій управлінського впливу, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань організаційної ефективності, діагностики управлінських процесів, управлінської результативності та інструментального забезпечення управління. Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, аналітичні матеріали, внутрішні управлінські дані організацій, результати власних розрахунків і апробації розробленої моделі.

У дисертації використано такі методи дослідження: монографічний аналіз та узагальнення – під час дослідження підходів до розуміння управлінського впливу, СУВ, її механізму, чинників формування та підходів до її удосконалення; аналіз і синтез – для розмежування складників СУВ, побудови її логіки функціонування та узгодження теоретичних і прикладних положень; структурний аналіз – для виокремлення ланок механізму функціонування СУВ, складових його працездатності та формування дворівневої структури інструментарію удосконалення; функціональний аналіз – для встановлення ролі окремих ланок механізму, організаційних умов реалізованості та функціонального значення інструментів удосконалення; класифікація і типологізація – для групування чинників, аналітичних станів, підходів до удосконалення, типів інструментів та організаційних форм їх реалізації; матричний метод – для побудови структуровано-процесної матриці механізму функціонування СУВ, матриці чутливості ланок до чинників, матриці інтегральної інтерпретації стану системи та матриці зон оцінювання її окремих ланок; метод експертного шкалювання – для оцінювання працездатності механізму функціонування СУВ та тиску чинників; метод середніх величин і розрахункових індексів – для визначення ланкових, інтегральних і нормованих показників; порівняльний аналіз – для зіставлення досліджуваних організацій, а також для відмежування авторської моделі від споріднених підходів; графічний метод – для візуалізації логіки побудови діагностичної моделі, структури інструментарію, етапності його впровадження та результатів апробації; табличний метод – для систематизації понять, показників, типів стану, підходів та інструментів

удосконалення; логічне моделювання – для побудови послідовності переходу від діагностики до розроблення, впровадження, оцінювання, корекції та інституціоналізації інструментарію удосконалення СУВ.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основний науковий результат дисертації полягає в розробленні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах у вигляді змісту та опису СУВ, побудови діагностичної моделі її оцінювання, а також засад розробки та впровадження, інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах.

Основні результати дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

*удосконалено:*

інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на переході від результатів діагностики стану системи управлінського впливу до вибору підходів, рівнів і типів інструментів удосконалення, формування дворівневої організації інструментарію та визначення організаційних форм його реалізації, включає нормативно-регламентні, рольово-відповідальні, процедурно-координаційні, комунікаційно-каналні, інформаційно-аналітичні та контрольні-коригувальні інструменти, що дозволило забезпечити обґрунтоване проєктування взаємоузгоджених рішень щодо удосконалення системи управлінського впливу;

концептуальні засади розробки інструментарію удосконалення системи управлінського впливу, які, на відміну від існуючих, передбачають розмежування інструментарію як системи взаємопов'язаних рішень та окремого інструмента як локалізованого засобу впливу, а також визначення діагностики як аналітичної основи розроблення інструментарію, що дозволило впорядкувати понятійний апарат дослідження та забезпечити зв'язок між результатами діагностики й процесом удосконалення системи управлінського впливу;

діагностичну модель системи управлінського впливу на підприємствах, яка, на відміну від існуючих, орієнтована на визначення працездатності механізму її функціонування та побудована на основі структуровано-процесної матриці

поєднання ланок проходження управлінського імпульсу з компонентами забезпечення їх працездатності, сукупності діагностичних показників і врахування тиску чинників, що дозволяє здійснювати диференційоване діагностичне оцінювання стану системи управлінського впливу та формувати аналітичну основу для обґрунтованої розробки й впровадження інструментарію її удосконалення;

методичний підхід до впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу, який, на відміну від існуючих, охоплює принципи, організаційні умови, способи та етапи впровадження інструментарію, логіку верифікації й оцінювання результатів, а також підстави для корекції та інституціоналізації результативних рішень, що дозволило конкретизувати зміст удосконалення системи управлінського впливу як діагностично обґрунтованого процесу та забезпечити зв'язок між впровадженням інструментарію й оцінюванням його результативності;

*уточнено:*

розуміння системи управлінського впливу, яке, на відміну від існуючих, розглядається як впорядкована конфігурація суб'єктів, об'єктів, інструментів, процедур і каналів зворотного зв'язку, що забезпечують керований та відтворюваний перехід від управлінського імпульсу до практичної реалізації й оцінювання результату, ґрунтується на поєднанні параметрів функціонування системи та критеріїв опису управлінського впливу, що забезпечило цілісне бачення механізму функціонування та напрямів удосконалення системи управлінського впливу;

*отримали подальший розвиток:*

засади діагностики системи управлінського впливу на підприємствах через уточнення мети і завдань діагностики, її об'єкта і предмета, особливостей системи управлінського впливу як об'єкта діагностичного аналізу, вимог до процедури та результатів діагностики, користувачів результатів і напрямів їх використання, інструментального забезпечення, а також базових припущень і методологічних обмежень діагностики механізму функціонування системи управлінського впливу, що створило методичну основу для розроблення діагностичної моделі;

положення щодо механізму функціонування системи управлінського впливу, які, на відміну від існуючих, передбачають його розгляд у структурно-компонентному та процесному вимірах із акцентом на проходженні управлінського імпульсу, а також типологізацію внутрішніх, зовнішніх, суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових чинників, що дозволило поглибити пояснення джерел втрат управлінської конверсії та відтворюваності управлінського впливу.

**Практичне значення отриманих результатів дослідження.** Одержані в дисертації результати мають прикладне значення для підприємств та організацій, діяльність яких потребує підвищення працездатності механізму функціонування СУВ, зменшення втрат управлінської конверсії, локалізації ланкових дефіцитів і забезпечення відтворюваності управлінського впливу в умовах нестабільного та високотурбулентного середовища. Розроблені положення, підходи та рекомендації можуть бути використані у практиці внутрішньоорганізаційної діагностики, у процесі підготовки рішень щодо удосконалення СУВ, а також під час впровадження, оцінювання, корекції та організаційного закріплення результативного інструментарію.

До результатів дисертації, що мають найбільше практичне значення, належать:  
діагностична модель СУВ на підприємствах;

інструментарій удосконалення СУВ залежно від діагностичного профілю організації;

функціонально-організаційна типологія інструментів удосконалення СУВ та типологія організаційних форм їх практичного закріплення;

підхід до оцінювання результатів впровадження, корекції та інституціоналізації інструментарію удосконалення СУВ.

Результати дисертаційної роботи використано у діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі», ПРАТ «ВІТРЯНИЙ ПАРК ОЧАКІВСЬКИЙ», ТОВ НВП «Пірена», ТОВ «Дніпровський завод металоконструкцій» (ТОВ «ДЗМ), управління сім'ї, молоді та масових заходів національно-патріотичного виховання Донецької обласної державної адміністрації, Регіонального офісу «U-LEAD з Європою» у Луганській області.

**Особистий внесок здобувача.** Усі наведені в дисертації наукові результати, теоретико-методичні положення, діагностичні та прикладні розробки, висновки й рекомендації є результатом самостійно проведеного автором дослідження, присвяченого розробленню та впровадженню інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах. Особистий внесок здобувача у наукових працях, опублікованих у співавторстві за темою дисертації, конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Отримані результати дослідження, висновки та пропозиції дисертації обговорювалися й дістали схвалення на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» (м. Київ, 2024 р.), XXIII Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (м. Одеса, 2025 р.), XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи розвитку сучасної науки та освіти» (м. Львів, 2026 р.), 3rd International Scientific and Practical Conference «Scientific development in a changing world» (м. Львів, 2026 р.), а також III Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу» (м. Суми, 2026 р.).

**Публікації.** Основні результати дослідження опубліковано в 11 наукових працях, серед яких – 6 статей у наукових фахових виданнях, 5 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг наукових публікацій складає 7,45 д.а., з яких особисто автору належить 5,66 д.а.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 198 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 52 таблиці та 41 рисунок, які подано на 50 сторінках за основним текстом роботи. Список використаних джерел з 259 найменувань уміщено на 30 сторінках, 21 додаток – на 113 сторінках.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ

### 1.1. Зміни управлінського впливу на підприємствах в сучасних умовах

Сучасний контекст функціонування українських організацій формується під впливом тривалих кризових збурень, що ще до повномасштабного вторгнення послідовно ускладнювали підтримання керованості, координації та стійкості організаційних процесів. У вітчизняних дослідженнях наголошується, що збройна та гібридна агресія Російської Федерації з 2014 року спричинила втрату контролю над частиною територій, зростання безпекових ризиків і поглиблення структурних деформацій соціально-економічного розвитку [154], а також розрив виробничо-коопераційних зв'язків, трансформацію логістики, інфраструктурних контурів та енергетичних можливостей [145]. Водночас поєднання військових і «невоєнних» інструментів впливу посилює невизначеність, ускладнює інформаційне забезпечення управління та механізми стратегічної координації [50].

Додатковим чинником ускладнення управлінського середовища стала пандемія COVID-19, яка прискорила цифровізацію, змінила комунікаційні моделі, посилює роль цифрових комунікацій і загострила потребу в антикризових управлінських практиках [8, 20], тоді як дистанційний формат роботи набув для багатьох підприємств й організацій характеру вимушеної норми [11].

Повномасштабна війна з 2022 року радикалізувала попередні тенденції та надала їм системного характеру. Для організацій це означало руйнування інфраструктури, інфляційні хвилі, релокацію та перебудову ланцюгів постачання, зростання значущості управлінських рішень у логістичних процесах [10, 75], а також функціонування в умовах значної динаміки зовнішнього середовища, порушення логістики, дефіциту трудових ресурсів та інформаційної невизначеності [186].

Паралельно посилюються соціально-економічні виклики, що проявляються у зниженні доходів, інфляційному тиску, зростанні вразливостей домогосподарств і ринку праці та масштабному переміщенні населення [26]. Масовий характер внутрішнього переміщення підтверджується офіційними даними щодо кількості

zareєстрованих внутрішньо переміщених осіб [25], тоді як макроекономічні огляди фіксують значні масштаби зовнішньої міграції та її наслідки для відтворення людського капіталу [106]. Це ускладнює управління персоналом і розвиток робочої сили, оскільки мобілізація, міграція та психологічне виснаження підвищують ризики втрати кадрового потенціалу й знижують продуктивність [36, 88, 189]

Додаткового значення набуває чинник політико-економічної нестабільності, який впливає на інвестиційні очікування та якість стратегічного планування і прийняття рішень [191].

У цих умовах стійкість організацій і передумови їх стійкого розвитку дедалі більше залежать не лише від ресурсної забезпеченості, а й від здатності управління підтримувати безперервність діяльності, адаптуватися до змін, швидко відновлюватися та забезпечувати життєздатність організації [72, 76, 179]. Водночас сучасні реалії потребують перегляду форм, методів та інструментів управління, зокрема інструментарію управління змінами і стійким розвитком, спрямованих на протидію дестабілізуючому впливу факторів середовища та розвиток адаптивних можливостей підприємства [18, 19, 239], а антикризовий менеджмент доцільно трактувати ширше, ніж реагування на кризу, – як формування превентивних, відновлювальних і стабілізаційних механізмів [197].

Разом із тим ускладнення зовнішнього середовища актуалізує не лише проблему адаптації організацій до нових умов, а й проблему практичної дієвості управління. Управлінський вплив не є автоматичним наслідком наявності в організації керівника, організаційної структури чи формально визначених управлінських функцій. У науковій літературі наголошується, що за умов підвищеної мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища управлінська практика істотно ускладнюється: зростає потреба в коригуванні управлінських дій відповідно до зміни чинників середовища, а контроль набуває значення засобу своєчасного виявлення відхилень і запобігання кризовим проявам через адекватне коригування управлінського впливу [138]. У турбулентному середовищі управлінські збої можуть мати не лише процедурну, а й психологічну природу, оскільки під впливом високої

напруги, невизначеності та дефіциту часу послаблюються здатність до виваженого аналізу, точність оцінювання ситуації, послідовність дій і якість комунікації [148].

У такому контексті організація може демонструвати інерційність управлінської поведінки або фрагментацію управлінських дій, коли проблемна ситуація відображається несистемно, а рішення приймаються із запізненням чи без належного інформаційного забезпечення [185]. За цих умов інтенсивність управлінських втручань може зростати, однак фактичний результат часто фіксується як короткострокове усунення окремих відхилень, а не як узгоджені зміни, що відтворюються в процесах і правилах діяльності. Саме тому особливої ваги набуває не лише ухвалення рішення, а й організація його виконання через узгоджений порядок дій, регламентованість завдань і послідовний план реалізації, який підтримує керованість процесу [141].

За таких умов проблема зміщується з площини формальної наявності управлінських рішень у площину їх практичної дієвості, оскільки наявність формальних атрибутів управління не гарантує дієвості управлінських рішень і стабільності організаційних ефектів. У працях, присвячених трансформації менеджменту в умовах війни, описуються типові управлінські збої, зокрема затримка реагування, невідповідність організаційної структури ситуації та реактивність управління [85], тоді як за умов стресу, дефіциту ресурсів та інформаційного перевантаження управлінська активність може набувати імітаційного характеру, коли формально коректні рішення не переходять у відтворювані організаційні зміни [165]. У дослідженнях управлінських рішень також наголошується на необхідності розрізнення якості рішення як аналітично обґрунтованого задуму та його ефективності як практично реалізованого результату [54], а дієвість рішень пропонується оцінювати за реальними результатами функціонування організації, ефективністю управління та використанням її стратегічного потенціалу [2, 9, 27].

Отже, у наявних підходах уже достатньо переконливо показано, що проблеми організаційного функціонування зумовлюються не лише якістю формування рішень, а й адекватністю добору та результативністю реалізації управлінських заходів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов. Водночас саме тут виявляється теоретично

значуща прогалина: навіть змістовно обґрунтоване рішення не гарантує очікуваного ефекту, якщо між його формальним ухваленням і практичним доведенням до результату виникає розрив. Ідеться про ситуацію, коли рішення є коректним за задумом і підтриманим на рівні декларацій, однак не забезпечує переходу до узгоджених дій, належного виконання, досягнення бажаного фактичного результату та його подальшого закріплення в організаційній практиці.

У межах даного дослідження центральною аналітичною проблемою є розрив між формальним ухваленням управлінського рішення та його практичною реалізацією у вигляді узгодженої дії, досягнення результату і подальшого закріплення, що особливо загострюється в умовах воєнної нестабільності, прискореної цифровізації та підвищеної мінливості організаційного середовища. Відповідно, проблематика управлінського впливу виявляється не стільки у «якості» окремого рішення, скільки у спроможності організації забезпечити його практичну дієвість, тобто доведення до виконання, виникнення фактичного бажаного ефекту та коригування способу реалізації за результатами зворотного зв'язку.

Для аналітичного впорядкування викладених положень доцільно подати схематичне відображення проблемного поля дослідження, у якому співвіднесено основні групи дестабілізуючих чинників сучасного організаційного середовища, їхній вплив на умови управлінської діяльності та центральну проблему практичної реалізації управлінського впливу. Таке представлення дає змогу наочно зафіксувати, що в сучасних умовах ускладнюється не лише процес управління як такий, а передусім забезпечення переходу від управлінського рішення до узгодженої дії, фактичного ефекту та його подальшого закріплення. Це наведено на рис. 1.1.

Як показано на рис. 1.1, дестабілізація зовнішнього й внутрішнього середовища загострює проблему практичної реалізації управлінського впливу, що проявляється у затримках реагування, фрагментації дій, втраті змісту рішень та нестійкості результатів. Тому визначальним стає не сам факт ухвалення управлінських рішень, а здатність забезпечити їх доведення до виконання й результату.



Рис. 1.1. Формування проблемного поля дослідження управлінського впливу в сучасних умовах (запропоновано автором)

У сучасних умовах змінюється не лише середовище функціонування підприємств, а й сам характер управлінського впливу. Якщо у відносно стабільному середовищі його дієвість могла забезпечуватися переважно через формально визначені повноваження, усталені процедури та відносно передбачувані канали доведення рішень до виконавців, то в умовах воєнної нестабільності, прискореної цифровізації, кадрових втрат і зростання невизначеності цього вже недостатньо. Управлінський вплив дедалі меншою мірою може розглядатися як лінійний процес одностороннього передавання управлінського сигналу від керівника до виконавця. Натомість зростає значення його адаптивності, швидкості, багатоканальності, координаційної узгодженості, інформаційної забезпеченості та здатності до своєчасного коригування.

Відповідно, зміни управлінського впливу на підприємствах у сучасних умовах проявляються у кількох взаємопов'язаних площинах. По-перше, трансформуються організаційні умови його реалізації, оскільки зростає залежність від стійкості комунікацій, доступності релевантної інформації, гнучкості розподілу ролей та швидкості міжфункціональної координації. По-друге, змінюється інструментальна база управлінського впливу через посилення ролі цифрових каналів, аналітичних систем, дистанційної взаємодії та змішаних форматів організації праці. По-третє, підвищується значення поведінкових і комунікаційних складових, оскільки в умовах напруги, виснаження й нестачі часу результативність впливу дедалі більше залежить не лише від формального змісту рішення, а й від способу його доведення, сприйняття, інтерпретації та підтримання у процесі виконання. По-четверте, зміщується сам акцент дієвості управлінського впливу: від факту видання рішення або здійснення управлінської дії – до здатності забезпечити узгоджене виконання, досягнення фактичного результату, його оцінювання, коригування та подальше закріплення.

Зміст зазначених змін наведено на рис. 1.2. Йдеться не про ізольовані зміни окремих управлінських інструментів, а про комплексне переосмислення умов реалізації впливу, його інструментальної основи, соціально-поведінкового виміру та критеріїв оцінювання його дієвості.

Як видно з рис. 1.2, трансформація управлінського впливу в сучасних умовах охоплює не лише технічні, процедурні чи інструментальні аспекти управління, а значно ширший комплекс змін, що стосуються організації взаємодії між учасниками управлінського процесу, способів доведення рішень, використання формальних і цифрових інструментів, поведінкових умов виконання, а також самого розуміння управлінської дієвості. Інакше кажучи, змінюється не лише середовище, у якому реалізуються управлінські рішення, а й внутрішня логіка переходу від управлінського імпульсу до результату.

Це означає, що в сучасних умовах управлінський вплив уже не може бути зведений до формального акту видання рішення, передачі розпорядження або застосування сукупності традиційних способів адміністративного впливу.

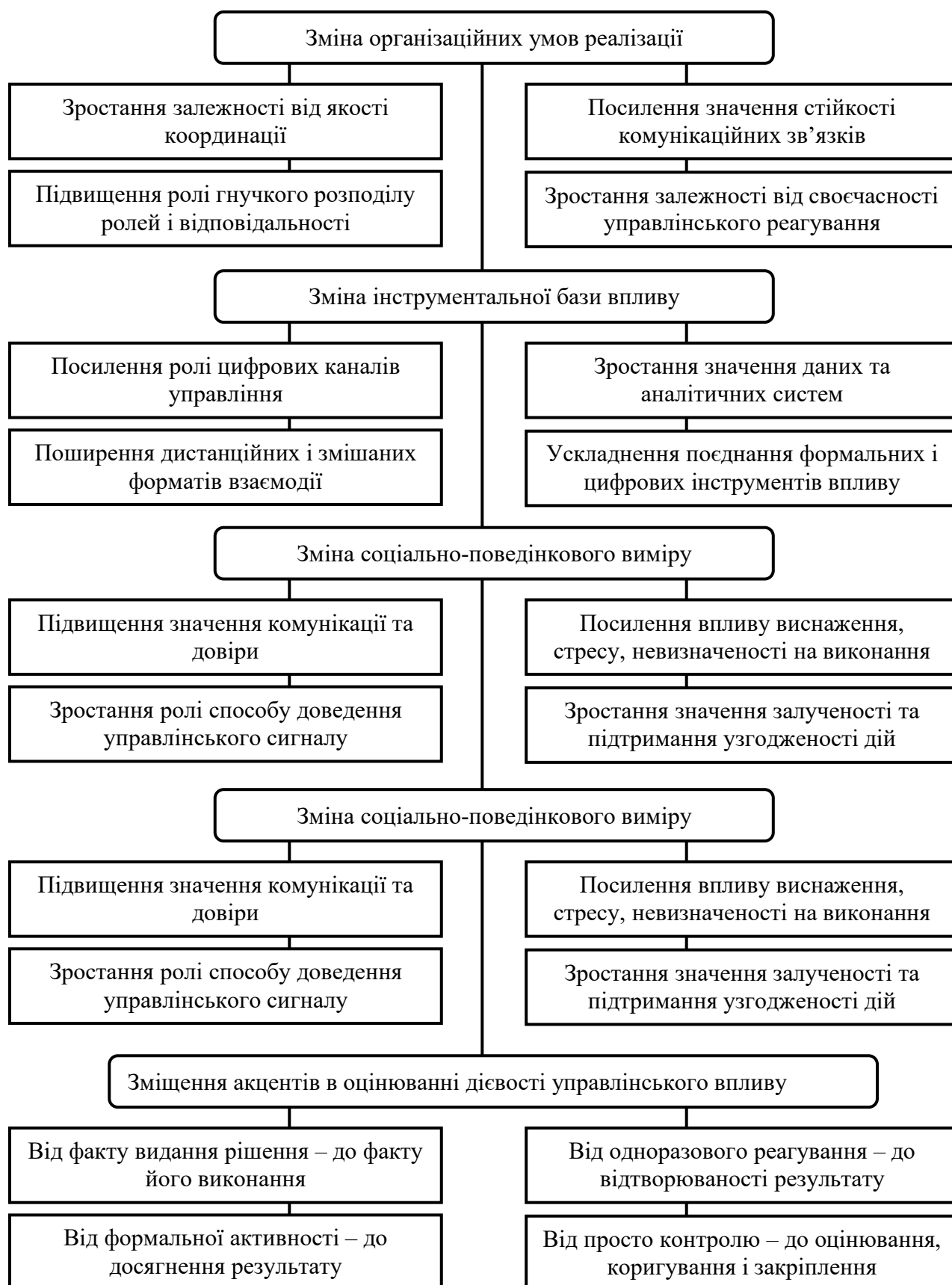


Рис. 1.2. Основні напрями змін управлінського впливу на підприємствах у сучасних умовах (сформовано автором)

Результативність управлінського впливу дедалі більшою мірою визначається здатністю підприємства забезпечити координаційно узгоджене, інформаційно підтримане, поведінково прийнятне та своєчасно скориговане проходження управлінського імпульсу від ініціювання до фактичного результату. Відповідно, центр аналітичної уваги зміщується з формальної наявності управлінської дії на умови, механізми та способи її практичної реалізації.

У цьому контексті принципового значення набуває те, що зміни управлінського впливу проявляються одночасно у кількох взаємопов'язаних площинах. З одного боку, трансформуються організаційні умови його реалізації через зростання залежності від якості координації, стійкості комунікацій, гнучкості розподілу ролей і швидкості реагування. З іншого боку, змінюється інструментальна база управлінського впливу внаслідок посилення ролі цифрових каналів, аналітичних систем, дистанційних і змішаних форматів взаємодії. Поряд із цим зростає значення соціально-поведінкового виміру, оскільки в умовах напруги, виснаження, невизначеності й дефіциту часу реальна дієвість управлінського впливу дедалі більше залежить не лише від змісту рішення, а й від способу його сприйняття, інтерпретації, прийняття до виконання та підтримання у процесі реалізації. Водночас зазнають змін і самі орієнтири оцінювання управлінського впливу: від фіксації факту управлінської активності – до оцінювання здатності забезпечити узгоджене виконання, досягнення результату, його коригування та подальше закріплення.

За таких умов управлінський вплив доцільно розглядати не як відносно стабільний набір способів управлінської дії, а як динамічну категорію, зміст і практична реалізація якої змінюються під впливом трансформації організаційного середовища. Це зумовлює необхідність його подальшого теоретичного уточнення в системі сучасних управлінських концепцій і потребує впорядкування базового категоріального апарату дослідження. Насамперед ідеться про розмежування понять «управління» та «менеджмент», які в наукових дослідженнях і практиці організаційного управління нерідко застосовуються як синонімічні або взаємозамінні, що створює ризик термінологічної й методологічної розмитості під час аналізу процесів практичної реалізації управлінських рішень. З огляду на це виникає потреба

у порівняльному аналізі зазначених понять з метою виявлення їх концептуальних відмінностей, сфер застосування та функціонального наповнення. Таке уточнення дає змогу сформулювати методологічне підґрунтя для подальшого розгляду категорії «управлінський вплив» як такої, що відображає механізми практичної реалізації управлінських рішень у процесі взаємодії суб'єкта й об'єкта управління.

У додатку Б наведено найбільш поширені у науковому тлумаченні поняття «управління» та «менеджмент».

Як засвідчує узагальнення наведених у додатку Б підходів, у науковій літературі відсутня повна єдність щодо співвідношення понять «управління» та «менеджмент». У частині праць «управління» трактується як ширша категорія, що охоплює цілеспрямований вплив на об'єкти різної природи, тоді як «менеджмент» розглядається як його спеціалізована форма, пов'язана насамперед з управлінням людьми, організацією та ресурсами в межах соціально-економічних систем [94, 112, 134]. Більш жорстке розмежування запропоновано у роботі Стамат В. М. і Полторак А. С., де менеджмент пов'язується передусім з управлінням господарською діяльністю в межах підприємницької структури та ринкового типу господарювання [133]. Водночас низка авторів зосереджується переважно на функціональному розумінні менеджменту як процесу планування, організації, координації, контролю та ефективного використання людських і матеріальних ресурсів для досягнення цілей організації [110, 111, 135, 177]. Окремо слід враховувати й позицію, відповідно до якої, попри змістовні відмінності, у практиці управління поняття «управління» та «менеджмент» нерідко зближуються і сприймаються як синонімічні [200].

За таких умов наявні підходи дозволяють окреслити загальну логіку співвідношення цих категорій, проте не усувають повністю термінологічної невизначеності. Частина визначень фіксує переважно широту обсягу поняття «управління», частина – функціональну специфіку менеджменту, а окремі підходи поєднують розрізнення змісту з визнанням їх практичної синонімізації [94, 112, 133, 134, 200]. Це свідчить про те, що наявний науковий дискурс дає підстави для змістового розмежування зазначених категорій, однак не формує цілком узгодженої

рамки для пояснення того, у якій саме аналітичній площині слід досліджувати механізми практичної реалізації управлінських рішень.

З огляду на вищенаведене, «управління» пропонується розглядати як цілеспрямовану та системну діяльність суб'єкта або групи суб'єктів, спрямовану на об'єкт різної природи (технічний, соціальний, біологічний тощо) з метою регулювання, координації та зміни його стану або поведінки відповідно до визначених цілей чи умов. Управління включає функції планування, організації, контролю, регулювання й передбачає наявність механізмів зворотного зв'язку, але не обмежується лише соціально-економічними системами». Натомість «менеджмент» пропонується трактувати як спеціалізовану форму соціально-економічного управління людьми та ресурсами в межах організації (бізнес, державної чи неприбуткової), що реалізується через планування, організацію, мотивування та контроль. Таке узагальнення спирається на наявні в літературі підходи, але водночас виконує у даній роботі і самостійну методологічну функцію, оскільки дозволяє впорядкувати вихідний термінологічний апарат для подальшого аналізу.

Принципове значення цього розмежування полягає в тому, що воно дає змогу відокремити загальну логіку цілеспрямованого впливу від її спеціалізованого організаційного вияву. Саме у цій спеціалізованій площині набувають значення питання не лише про те, хто і чим управляє, а й про те, яким чином у межах організації забезпечуються координація, доведення рішень до виконання, контроль, адаптація та досягнення реального управлінського ефекту. У такий спосіб розмежування понять «управління» та «менеджмент» виступає не самоціллю, а необхідною передумовою переходу до наступного рівня аналізу – розгляду підходів, у межах яких по-різному організовується управлінська дія.

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про наявність значної кількості підходів до управління, що відображають різні етапи розвитку управлінської думки, рівні складності організаційних систем і способи реагування на зміни зовнішнього середовища. У працях українських і зарубіжних дослідників виокремлюються функціональний, процесний, ситуаційний, системний, стратегічний, поведінковий,

кількісний, рефлексивний, проєктний, цифровий та інші підходи до управління [28, 31, 49, 78, 114, 210, 234].

Разом із тим для цілей даного дослідження надмірно деталізована класифікація таких підходів не забезпечує достатньої аналітичної компактності, оскільки ускладнює зіставлення домінуючих управлінських інструментів із відповідними їм структурними конфігураціями забезпечення керованості. Інакше кажучи, сама множинність підходів добре відображає еволюцію управлінської думки, але не завжди дозволяє побачити, які саме інструментальні та організаційні «опори» лежать в основі різних режимів управлінської дії. Саме в цьому вбачається прикладне обмеження надто розгалужених класифікацій для потреб даного дослідження.

У зв'язку з цим у роботі здійснено авторське узагальнення поширених підходів у чотири інтегровані групи: класичну, процесно-ситуаційну, проєктно-системну та цифрово-адаптивну (рис. 1.3). Критеріями такого узагальнення виступають домінуюча логіка координації, типовий інструментарій управлінської дії та структурна опора забезпечення керованості. Саме таке укрупнення дає змогу перейти від простого переліку підходів до їх аналітичного зіставлення за ознаками, що мають безпосереднє значення для подальшого дослідження управлінського впливу, зокрема в умовах криз і цифровізації.

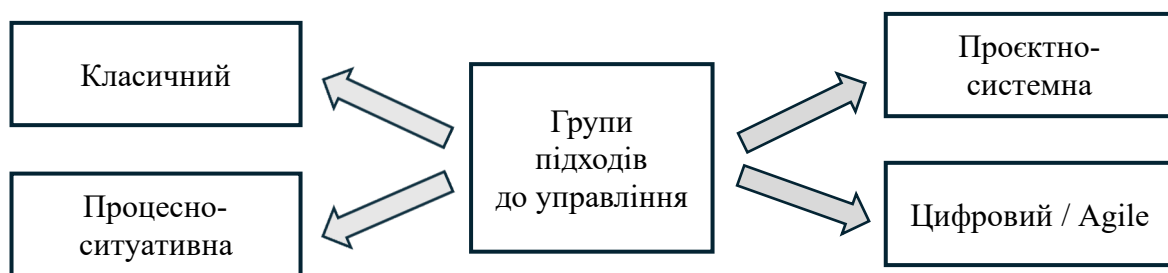


Рис. 1.3. Інтегровані групи підходів до управління  
(сформовано автором на основі [28, 31, 49, 78, 114, 210, 234 та ін.]

У додатку В наведено результати авторського узагальнення управлінських підходів у чотирьох інтегрованих групах і подано їх зіставлення за теоретико-методологічною рамкою, домінуючими інструментами, структурною опорою

керованості, потенціалом застосування в умовах криз і цифровізації та типовими обмеженнями сучасної практики.

Порівняння управлінських підходів, наведених на рис. 1.3 та деталізованих у додатку В, дає змогу зробити методологічно важливий висновок: різні підходи та відповідні їм організаційні конфігурації формують відмінні режими забезпечення керованості, координації, контролю та адаптації. Вони дозволяють описати, на яких інструментах і структурних опорах ґрунтується управлінська дія в різних організаційних моделях, однак самі по собі ще не пояснюють, чому за подібних формальних передумов в одних організаціях управлінські рішення переходять у реальну організаційну дію та забезпечують бажаний ефект, а в інших породжують лише часткові або нестійкі наслідки. У цьому сенсі наявні підходи окреслюють загальні рамки організації управління, але меншою мірою розкривають внутрішню логіку переходу від управлінського наміру до його практичної реалізації, змін у поведінці та процесах і досягнення запланованого результату.

Саме ця обставина окреслює теоретично значущу для даного дослідження прогалину. Для її заповнення необхідна така аналітична категорія, яка дозволяє зосередити увагу не лише на цілях, функціях чи типах організаційних структур, а й на практичній дієвості управлінської взаємодії, через яку рішення доводяться до виконання, переходять у зміни поведінки та процесів і забезпечують досягнення запланованого результату. У межах даної роботи такою категорією виступає «управлінський вплив».

Попри наявність значної кількості наукових публікацій, у яких управлінський вплив аналізується крізь призму інституційних, структурних, лідерських, психологічних або інформаційно-аналітичних підходів [23, 41, 87, 151, 164], у більшості з них ця категорія розглядається не як самостійний об'єкт теоретичного конструювання, а як похідний або допоміжний елемент ширших теорій управління чи менеджменту. Наслідком цього є фрагментарність її трактування, за якої окремі аспекти управлінського впливу аналізуються ізольовано, без формування цілісного уявлення про взаємодію інституційних, поведінкових, комунікаційних і технологічних складових управлінської діяльності.

У науковому дискурсі категорія «управлінський вплив» трактується неоднорідно: у частині підходів наголошується на його інструментальному характері та орієнтації на досягнення змін [5, 79], в інших – на процедурно-регламентованій природі управлінської дії та значенні зворотного зв'язку [87], а також на інституційно-владній асиметрії та статусно-рольовій структурі взаємодії [5, 164]. Така варіативність підходів свідчить, що межі поняття, його внутрішня структура та ключові ознаки залишаються дискусійними, що ускладнює формування узгодженого понятійного апарату і побудову моделей аналізу управлінського впливу.

З огляду на це доцільним є порівняльне узагальнення наявних підходів, яке дозволяє виокремити змістове ядро визначень управлінського впливу, їх переваги й обмеження, а також уточнити характеристики, необхідні для подальшого аналізу. Саме з цією метою у табл. 1.1 узагальнено типові наукові підходи до визначення категорії «управлінський вплив»

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення категорії «управлінський вплив» (складено автором)

Автор(и)	Повне визначення управлінського впливу
Колпаков В.К., Кузьменко О.В. [79]	«Управлінський вплив – комплекс цілеспрямованих і організуючих команд, заходів, прийомів, методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни у ньому»
Костенко О.М. [87]	«Управлінський вплив – розпорядча дія з регламентованою формою зворотного зв'язку, що викликає зміну стану (параметрів, властивостей) об'єкта (системи) управління; суб'єктно-суб'єктний і суб'єктно-об'єктний процес, що реалізується в ході взаємодії двох або більше рівноупорядкованих систем, результатом якого є зміна в структурі (просторово-часових характеристиках) стану хоча б однієї з цих систем»
Скібицька Л.І. [164]	«У сучасному інституціоналізмі управлінський вплив визначається як транзакція управління, у якій ключовими є стосунки управління–підпорядкування, що допускають таку взаємодію між людьми, коли право приймати рішення належить тільки одній стороні; поведінка у транзакції управління є асиметричною внаслідок асиметричності положення сторін і правових відносин»
Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. [5]	«Управлінський вплив – це вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою переведення його в новий бажаний стан, що використовується переважно у системі, де домінують статусні ролі (керівник, підлеглий тощо)»

Наведені в табл. 1.1 підходи засвідчують, що в науковій літературі категорія «управлінський вплив» розкривається через різні аналітичні акценти. Одні автори підкреслюють його активний, цілеспрямований та інструментальний характер, пов'язуючи управлінський вплив із застосуванням команд, заходів, прийомів і методів, спрямованих на досягнення реальних змін в об'єкті управління [79]. Інші акцентують увагу на процесній природі управлінського впливу, розглядаючи його як взаємодію суб'єкта й об'єкта управління, що супроводжується регламентованим зворотним зв'язком і призводить до зміни стану системи [87]. Окремий напрям трактування зосереджується на владно-статусному та інституційному вимірі управлінського впливу, у межах якого в центрі уваги перебувають відносини управління – підпорядкування, асиметрія сторін і право прийняття рішень [164]. Водночас є визначення, яке акцентує насамперед на результативній спрямованості управлінського впливу, пов'язуючи його з переведенням об'єкта управління у бажаний стан [5].

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що жоден із розглянутих підходів окремо не охоплює повною мірою цілісну організаційну природу управлінського впливу. Інструментально орієнтовані визначення недостатньо розкривають характер взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління та значення зворотного зв'язку. Процесні трактування, навпаки, глибше відображають динаміку взаємодії, проте нерідко є надмірно складними й менш чітко окреслюють конкретні засоби впливу. Інституційні підходи дозволяють урахувати владний і правовий аспект управління, але звужують зміст категорії до ієрархічних відносин. Результативно орієнтовані визначення чітко підкреслюють спрямованість на досягнення бажаного стану об'єкта, однак не розкривають у повному обсязі внутрішню структуру впливу, його інструментарій і механізми корекції.

Отже, для цілей цього дослідження категорія «управлінський вплив» має розглядатися як така, що поєднує кілька ключових характеристик: цілеспрямованість, процесуальність, взаємодійний характер, інструментальну визначеність, орієнтацію на бажані зміни, можливість реалізації як в ієрархічних, так і в гнучких

організаційних структурах, а також наявність зворотного зв'язку як умови оцінювання, адаптації та коригування управлінських дій.

З урахуванням проведеного аналізу та визначених характеристик, запропоновано наступний підхід до визначення категорії управлінський вплив: «управлінський вплив – це цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління з об'єктом управління, що включає використання різноманітних методів, прийомів та інструментів впливу на об'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища, з метою досягнення бажаних цілей та забезпечення ефективного функціонування організації. Цей процес здійснюється у межах системи, яка може бути як ієрархічною, з чітко визначеними статусними ролями, так і гнучкішою, з менш вираженою асиметрією влади, та включає регламентовану форму зворотного зв'язку для оцінки результатів впливу».

Таке трактування дозволяє розглядати управлінський вплив не як окремий прийом або разову управлінську дію, а як структурований процес доведення управлінського імпульсу до бажаного організаційного ефекту. Його методологічне значення полягає в тому, що воно інтегрує в межах однієї категорії формалізовані й неформальні компоненти управління, фіксує інструментальну природу впливу та водночас створює підстави для аналізу його варіативності залежно від контексту функціонування організації. Водночас управлінський вплив реалізується не лише у формі прямої управлінської дії, а й через організаційне середовище, яке задає умови прийняття, виконання, оцінювання та закріплення рішень.

Разом із тим для цілей даного дослідження недостатньо лише окреслити зміст категорії «управлінський вплив». Необхідно також розмежувати суміжні поняття, які характеризують різні аспекти управлінського процесу і в сучасній науковій літературі нерідко розглядаються у взаємозв'язку, однак не є тотожними. Зокрема, результативність управління переважно пов'язується зі ступенем досягнення поставлених цілей, запланованих результатів і стратегічних орієнтирів розвитку організації [95, 98, 116, 136]. Натомість ефективність управління здебільшого трактується як співвідношення отриманого результату і витрат ресурсів, часу, зусиль та інших засобів управлінської діяльності [89, 99, 136, 143, 144, 160,]. Водночас таке

двочленне розмежування не дозволяє повною мірою пояснити якість переходу від управлінського рішення до його практичної реалізації в організації.

З огляду на це в межах даного дослідження запропоновано авторське трактування категорії «управлінська конверсія», під якою пропонується розуміти якісну характеристику управлінського впливу, що відображає ступінь повноти, узгодженості та безвтратності переходу управлінського імпульсу у практичну організаційну дію та її результат. Під управлінським імпульсом у цьому контексті слід розуміти ініційований суб'єктом управління цільовий управлінський намір, конкретизований у рішенні, завданні, дорученні або іншій формі спонукання до організаційної дії. У цьому контексті принципово важливо відмежувати «результативність управління», «ефективність управління» та «управлінську конверсію», оскільки перша фіксує ступінь досягнення цілей, друга – співвідношення результату і витрат, тоді як третя характеризує саме якість практичної реалізації управлінського впливу.

Аналітичне порівняння категорій «результативність управління», «ефективність управління» та «управлінська конверсія» наведено у табл. 1.2.

Як видно з табл. 1.2, результативність і ефективність управління відображають різні, хоча й взаємопов'язані, виміри управлінської діяльності. Перша зосереджена на ступені досягнення поставлених цілей, тобто фіксує, чи був отриманий бажаний результат. Друга, своєю чергою, акцентує увагу на ресурсній ціні цього результату, даючи змогу оцінити, наскільки доцільним і економічно обґрунтованим було його досягнення. Водночас жодна з цих категорій не розкриває достатньою мірою самого процесу переходу від управлінського рішення до його практичної реалізації, тобто не дозволяє пояснити, яким чином управлінський намір набуває форми узгодженої організаційної дії, де саме виникають викривлення, затримки або збої та чому навіть формально коректне рішення в одних випадках забезпечує досягнення запланованого результату, а в інших – втрачає дієвість уже на етапі доведення або виконання.

Таблиця 1.2

Аналітичне порівняння категорій «результативність управління», «ефективність управління» та «управлінська конверсія» (запропоновано автором на основі [89, 95, 98, 99, 116, 124, 136, 143, 144, 160,])

Ознака порівняння	Результативність управління	Ефективність управління	Управлінська конверсія
Сутність категорії	Ступінь досягнення поставленої управлінської цілі	Співвідношення отриманого результату з витратами ресурсів, часу, зусиль та засобів	Якість трансформації управлінського імпульсу у практичну організаційну дію та результат без критичних втрат у процесі реалізації
Що саме відображає	Факт або рівень досягнення запланованого результату	Доцільність, економічність і ресурсну обґрунтованість управлінської діяльності	Якість практичного переходу від управлінського задуму до виконання і результату
Основний аналітичний акцент	Кінцевий результат управлінської дії	Ресурсна ціна досягнутого результату	Якість практичної реалізації управлінського впливу та мінімізація втрат у переході від імпульсу до результату
Ключове питання, на яке відповідає категорія	Чи досягнуто поставленої цілі?	Якою ціною досягнуто результат?	Наскільки повно і узгоджено управлінський імпульс переходить у практичну дію та результат?
Управлінська фаза, на якій зосереджено увагу	Переважно на підсумковому результаті	На співвідношенні між результатом і витратами	На переході від управлінського імпульсу до практичної реалізації та результату
Тип втрат або відхилень, які фіксує	Недосягнення або неповне досягнення цілі	Перевитрата ресурсів, часу, зусиль, організаційних засобів	Втрати змісту, затримки, узгодженість дій, виконавські збої, послаблення управлінського імпульсу
Межі аналітичної придатності	Не показує, яким чином досягнуто або не досягнуто результату	Не розкриває, як саме управлінське рішення переходить у практичну дію	Не зводиться ані до факту досягнення результату, ані до співвідношення «результат – витрати», оскільки характеризує саме якість практичної реалізації управлінського рішення
Значення для даного дослідження	Використовується як характеристика підсумкового досягнення цілей	Використовується як характеристика ресурсної доцільності управління	Використовується як самостійна аналітична категорія для пояснення якості переходу від управлінського імпульсу до практичної організаційної дії та результату

Таким чином, в межах даного дослідження «управлінська конверсія» трактується не як синонім ефективності чи результативності управління, а як

самостійна аналітична категорія, що характеризує якість переходу від управлінського імпульсу до практичної організаційної дії та досягнення запланованого результату. Таке уточнення має принципове значення, оскільки дозволяє перенести аналітичну увагу з підсумкового факту досягнення результату на внутрішню якість його забезпечення. Йдеться, таким чином, не лише про те, чи був досягнутий певний результат, а й про те, наскільки повно, узгоджено і без критичних втрат управлінський імпульс був перетворений на виконувану дію, підтриманий у процесі реалізації та доведений до фактичного ефекту.

У цьому контексті управлінська конверсія дозволяє фіксувати ту специфічну площину управлінського процесу, у якій управлінський намір або набуває реальної організаційної дієвості, або втрачає її внаслідок змістових, часових, координаційних чи виконавських втрат. Саме тут стає помітним, що проблема управління в сучасних умовах полягає не лише у формуванні правильного рішення, а й у здатності організації забезпечити його проходження крізь усі ланки практичної реалізації без істотного послаблення управлінського сигналу. Інакше кажучи, управлінська конверсія відображає не стільки сам факт управлінського впливу, скільки його якість як процесу трансформації рішення у дію та результат.

Уведення категорії «управлінська конверсія» має для даного дослідження важливе методологічне значення ще й тому, що дає змогу відокремити площину практичної реалізації управлінського впливу від інших суміжних характеристик управління. Якщо результативність відповідає на питання про досягнення цілі, а ефективність – про співвідношення результату і витрат, то управлінська конверсія відповідає на питання про якість самого переходу від управлінського імпульсу до організаційної дії. У такий спосіб вона фіксує не фінальну точку управлінського циклу, а його критично важливу серединну ланку – перетворення задуму на узгоджене виконання і фактичний ефект. Завдяки цьому управлінська конверсія виступає методологічним мостом між загальним поняттям управлінського впливу та подальшим аналізом умов, за яких він набуває стійкого, а не випадкового характеру.

Запропоноване визначення управлінського впливу є змістовно універсальним, оскільки може застосовуватися як до традиційних ієрархічних структур із чітко

закріпленими статусними ролями, так і до гнучких організаційних моделей, у яких взаємодія менш формалізована, а координація здійснюється через мережеві, проєктні або змішані форми. Завдяки цьому управлінський вплив може аналізуватися як процес, що зберігає свої ключові ознаки за різних організаційних конфігурацій, але реалізується через різні поєднання інструментів, комунікацій і способів контролю. У цілому такий підхід дозволяє розглядати управлінський вплив як комплексну й адаптивну категорію, придатну для пояснення та порівняння управлінських практик у динамічному середовищі. Це створює теоретичні підстави для аналізу не лише змісту управлінських рішень, а й умов, за яких вони набувають практичної дієвості, а також тих розривів, що послаблюють цей перехід.

У межах даного дослідження управлінський вплив розглядається не як тотожний управлінню або менеджменту феномен, а як особлива форма реалізації управлінської дії, через яку управлінські наміри, рішення та функції переходять у практичну взаємодію, виконання і результат. Саме в цій площині загальні управлінські функції набувають форми конкретних комунікаційних, поведінкових і організаційних дій. Водночас управлінський вплив не зводиться до сукупності окремих методів або прийомів. Він охоплює як формалізовані способи впливу – адміністративні, правові, економічні, організаційно-регламентні, – так і неформальні, пов'язані з лідерством, мотивацією, комунікацією, психологічним впливом і формуванням організаційної культури. Саме завдяки такому поєднанню він виступає тією ланкою, через яку управлінські рішення набувають практичної реалізації.

Для чіткого розмежування місця управлінського впливу серед суміжних понять доцільно зіставити його з категоріями «управління» та «менеджмент». Узагальнення спільних рис і відмінностей між ними наведено у додатку Г. Таке зіставлення має не лише термінологічне, а й методологічне значення, оскільки дозволяє уникнути змішування категорій зі спільною цільовою орієнтацією, але різним аналітичним фокусом. Якщо «управління» формує найбільш широку категоріальну рамку цілеспрямованого впорядкування та координації, а «менеджмент» виступає її організаційно-прикладною формою, то «управлінський вплив» фіксує саме ту

площину, у якій рішення переходить у практичну дію через взаємодію, комунікацію, координацію, контроль і коригування.

З огляду на це для подальшого дослідження принципове значення має виокремлення тих ознак, через які управлінський вплив може бути описаний у межах підприємства в сучасних умовах. До таких ознак належать наявність суб'єкта й об'єкта впливу, цільового управлінського імпульсу, відповідних методів та інструментів, організації комунікації й координації, а також оцінювання результатів і коригування подальших дій на основі зворотного зв'язку. У сукупності ці ознаки дозволяють розглядати управлінський вплив не як абстрактну або формально процедурну категорію, а як організаційно впорядкований процес практичної реалізації управлінських рішень. Особливо виразно значення такого підходу проявляється в умовах цифрової трансформації, коли управлінський вплив дедалі більше залежить від якості даних, аналітичних інструментів, цифрових каналів комунікації та технологічних засобів координації. Це не змінює його базової сутності, але істотно ускладнює умови реалізації та підвищує вимоги до своєчасності управлінських сигналів, точності їх доведення, якості зворотного зв'язку та здатності адаптувати управлінські дії до змін середовища.

Отже, проведений теоретико-методологічний аналіз дозволив уточнити вихідний категоріальний апарат дослідження, розмежувати поняття «управління», «менеджмент» і «управлінський вплив», а також обґрунтувати «управлінську конверсію» як самостійну аналітичну категорію, що характеризує якість практичної реалізації управлінського впливу. Водночас здійснений аналіз підтверджує, що в сучасних умовах управлінський вплив зазнає змін насамперед в організаційних умовах реалізації, інструментальному забезпеченні, комунікаційно-поведінкових складових і вимогах до координації та зворотного зв'язку. Саме тому подальший аналіз має бути спрямований на розгляд тих організаційних умов, зв'язків і способів упорядкування, через які така конверсія забезпечується або, навпаки, втрачається в межах підприємства.

## 1.2. Система управлінського впливу підприємства: зміст та критерії опису

Подальше поглиблення аналізу управлінського впливу потребує переходу від його загального понятійного визначення до розгляду того, яким чином він організовується в межах підприємства. У цьому зв'язку принципового значення набуває не лише з'ясування форм його прояву в організаційній практиці, а й виявлення тих внутрішніх зв'язків, умов і способів упорядкування, завдяки яким управлінський вплив набуває практичної дієвості, зберігає цілісність у процесі реалізації та забезпечує перехід від управлінського імпульсу до результату. Саме така логіка зумовлює необхідність розгляду управлінського впливу не лише як окремої управлінської дії, а як організаційно впорядкованого процесу, що має власну внутрішню побудову та характеристики опису.

З огляду на це подальша концептуалізація управлінського впливу потребує розмежування двох рівнів його прояву, які в управлінській практиці часто накладаються один на одного, але відрізняються логікою завершення управлінської дії та характером отриманого результату. На першому рівні управлінський вплив реалізується у форматі окремих управлінських актів – рішень, розпоряджень, доручень або оперативних дій, спрямованих на вирішення конкретної ситуації. У такому випадку завершення управлінської дії, як правило, фіксується фактом виконання завдання або формальним підтвердженням здійснених дій.

На другому рівні управлінський вплив постає як системно організований процес реалізації управлінських рішень, у межах якого забезпечується не лише їх доведення до виконання, а й досягнення запланованих ефектів, їх оцінювання та подальше коригування способу дії. У цьому розумінні йдеться вже не про окремий акт управлінського реагування, а про впорядкований організаційний порядок проходження управлінського імпульсу крізь послідовність взаємопов'язаних етапів, учасників, процедур і каналів зворотного зв'язку.

Саме другий рівень є методологічно релевантним для даного дослідження, оскільки дозволяє пояснити, чому за порівнюваної інтенсивності управлінських втручань в одних підприємствах рішення доводяться до виконання і забезпечують

запланований результат, тоді як в інших управлінська дія обмежується сукупністю окремих рішень і доручень, виконання яких фіксується точково, але не приводить до стійкого ефекту. У зв'язку з цим у межах даної роботи управлінський вплив розглядається насамперед саме на другому, системному рівні – як процес, що охоплює повний шлях управлінського рішення від формулювання до отримання результату, його оцінювання та коригування.

Такий підхід дозволяє перейти від опису окремих управлінських актів до аналізу управлінського циклу, у межах якого реалізація, фіксація результату та коригування утворюють єдину логіку забезпечення практичної дієвості управлінського впливу. Для уточнення цієї логіки доцільно перейти від загального теоретичного опису до процесного аналізу управлінського впливу, тобто окреслити ключові фази, через які управлінський імпульс переходить у результат, підлягає оцінюванню та стає підставою для коригування подальших дій.

У цьому контексті аналітичного значення набуває порівняння двох концептуально різних управлінських циклів. З одного боку, в організаційній практиці можливий подієво-орієнтований цикл «подія – рішення – доручення – звітність», у межах якого завершення управлінської дії переважно ототожнюється з формальним підтвердженням виконання. З іншого боку, цільово-результатний цикл «ціль – рішення – реалізація – оцінювання – корекція» фіксує управлінську логіку, у якій управлінська дія вважається завершеною лише після зіставлення фактичного результату з очікуваним ефектом і, за потреби, внесення корекцій у спосіб реалізації, інструменти або організаційні налаштування. Розмежування цих циклів дозволяє аналітично відділити інтенсивність управлінських дій від результативності управлінського впливу та показати, що важливою умовою переходу від рішення до ефекту є наявність завершеного етапу «оцінювання – корекція», яка забезпечує керованість змін і накопичення організаційного управлінського досвіду.

Водночас слід урахувати, що зіставлявані цикли не є формально симетричними за своїм складом, оскільки відображають не два варіанти однієї послідовності дій, а дві різні логіки організації управлінського процесу. У подієво-орієнтованому циклі структура вибудовується навколо реагування на подію,

доведення рішення у формі доручення та підтвердження його виконання через звітність. У цільово-результатному циклі, навпаки, складові підпорядковані логіці досягнення цілі, організації реалізації, оцінювання фактичного ефекту та корекції подальших дій. Саме тому відмінність між цими циклами полягає не лише у назвах етапів, а й у різному розумінні того, що є управлінським результатом, що становить об'єкт контролю та яку функцію виконує зворотний зв'язок. Схематично ці відмінності наведено на рис. 1.4

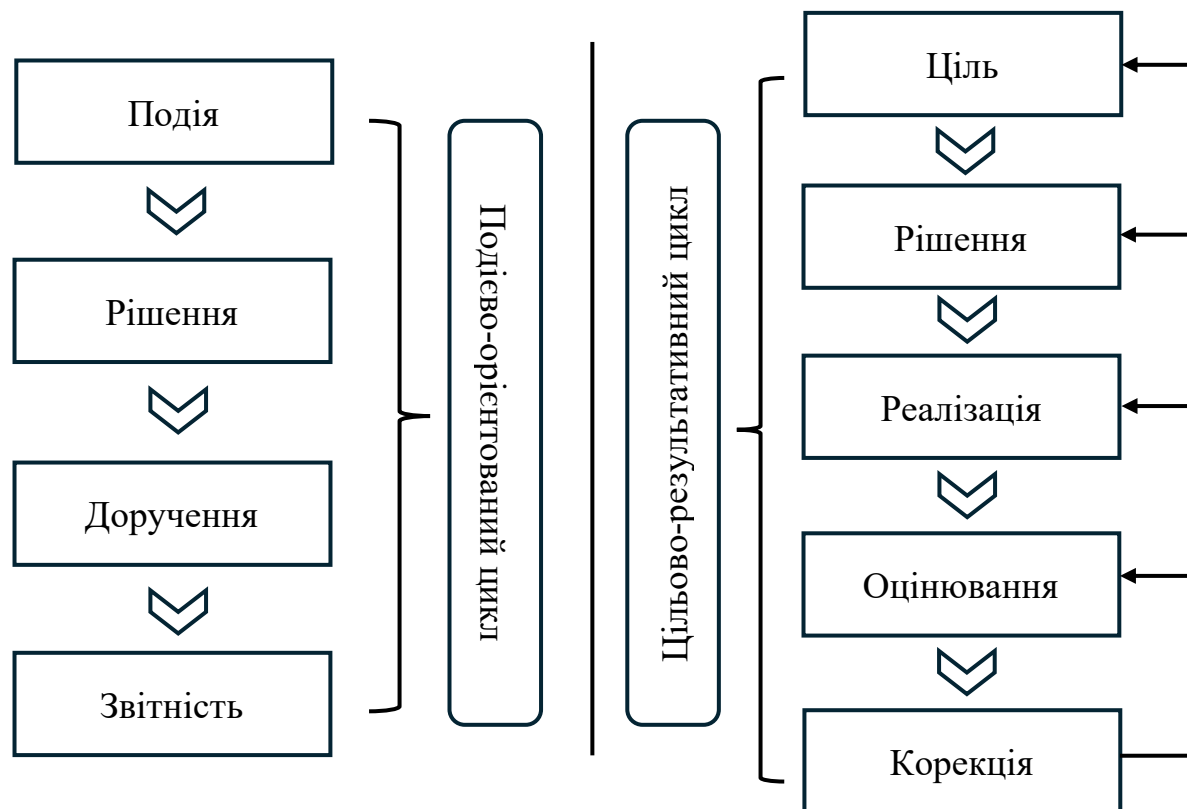


Рис. 1.4. Порівняння подієво-орієнтованого та цільово-результатного циклів управлінської дії (запропоновано автором)

Після окреслення двох управлінських циклів доцільно подати їх порівняльну характеристику, щоб перевести відмінності з рівня опису на рівень аналітичних ознак, придатних для подальшої інтерпретації та використання в діагностиці. Для цього у додатку Д узагальнено параметри, за якими цикли розрізняються за логікою входу в управління, статусом рішення, способом організації реалізації, типом фіксації результату та характером зворотного зв'язку. Така декомпозиція показує, що перехід від управлінської активності до результативного управлінського впливу визначається не нарощуванням кількості управлінських дій, а наявністю завершеної ланки

«оцінювання – корекція», яка забезпечує досягнення ефекту та перегляд способу реалізації за результатами оцінювання.

Порівняння двох управлінських циклів, наведене у додатку Д, фіксує методологічно важливу відмінність між управлінською активністю та результативним управлінським впливом. У подієво-орієнтованій логіці управлінська дія зазвичай завершується підтвердженням виконання доручення, тобто фіксацією самого процесу реагування. Натомість у цільово-результатній логіці завершення пов'язується не лише з фактом реалізації рішення, а з оцінюванням досягнутого результату і, за потреби, коригуванням подальших дій. Отже, визначальною умовою переходу від рішення до ефекту є не кількість управлінських втручань, а наявність завершеної ланки «оцінювання – корекція», яка підпорядковує управління досягненню результату.

Саме на цьому рівні виявляються ознаки системності управлінського впливу. Стійкість результату забезпечується не тому, що організація частіше втручається в перебіг подій, а тому, що в ній діє узгоджений порядок реалізації рішень: визначені ролі та відповідальності, правила взаємодії, канали комунікації, ресурсні та інструментальні умови виконання, процедури фіксації результату й коригування відхилень тощо. Системність є не оцінною характеристикою «кращого управління», а аналітичною ознакою цілісності, за якої взаємопов'язані елементи забезпечують керований перехід від управлінського імпульсу до ефекту й підтримують відтворюваність управлінського впливу в різних управлінських ситуаціях.

Важливо підкреслити, що відтворюваність управлінського впливу в межах цього дослідження означає системну здатність організації повторно забезпечувати належну управлінську конверсію у різних управлінських задачах і за варіативності контексту, зберігаючи логіку повного циклу «ціль – рішення – реалізація – оцінювання – корекція». Йдеться не про механічне повторення однакових дій, а про стійкість організаційного порядку реалізації, який підтримує прийнятну якість переходу від управлінського імпульсу до практичної дії, результату, його оцінювання та подальшого коригування навіть за зміни ресурсних обмежень, складу учасників, інтенсивності зовнішніх впливів та режимів роботи.

Водночас така відтворюваність не виникає як властивість окремого рішення або окремого керівника. Вона є похідною від того, наскільки впорядковано в організації забезпечується доведення управлінського імпульсу до ефекту: які елементи беруть участь у реалізації впливу, як вони пов'язані між собою, які правила взаємодії та канали комунікації забезпечують узгодження виконання, у який спосіб фіксуються результати і як зворотний зв'язок переходить у коригування інструментів і процедур. Інакше кажучи, якщо відтворюваність описує системну здатність організації повторно забезпечувати належну управлінську конверсію, то для її пояснення необхідно перейти від рівня загальної властивості до рівня внутрішньої організації цього процесу.

З огляду на це подальша теоретична побудова потребує переходу від фіксації системності як властивості до уточнення змісту базової категорії «система» у загальнонауковому та організаційно-управлінському дискурсі. Саме з цією метою в табл. 1.3 узагальнено визначення поняття «система» у працях вітчизняних авторів, контексти їх застосування, ключові акценти та відповідні системні ознаки, які надалі використовуються для аналітичного узагальнення і формування робочого визначення системи управлінського впливу.

Поза межами «ядрових» дефініцій системності (елементи, зв'язки, межі, процеси, адаптивність, зворотний зв'язок тощо), наведених у табл. 1.3, вітчизняні автори уточнюють, що саме слід вважати «системним» у менеджменті: від критики редукції до схеми «суб'єкт – об'єкт» до наголосу на багатовимірності управлінської архітекtonіки (цілі, структура, підсистеми, функції, комунікації, показники), інструментальності та залежності від середовища, а також на адаптивності в кризових режимах і ролі цифрових «вбудов» у процесі управління [12, 64, 73, 102, 104, 118, 128, 184, 207,]. У сукупності це підтверджує, що варіативність трактувань зумовлена різними підходами до інтерпретації системності – структурною, поведінковою, процесною, інструментальною, середовищною та адаптивно-контурною і, власне, створює підстави для подальшого аналітичного узагальнення, необхідного саме для дослідження управлінського впливу.

Таблиця 1.3

Інтерпретації поняття «система» у наукових джерелах, ключові системні характеристики та відповідні системні ознаки (узагальнено автором)

Автор	Визначення «системи» (узагальнено за джерелом)	Ключові системні характеристики, які акцентує автор	Системні ознаки
Боровик О. М., Новікова М. М. [12]	Система управління організацією як сукупність взаємопов'язаних елементів (цілі, показники, процеси, структура), включно з керуючою системою, підсистемами забезпечення та механізмом управління	підсистемність; структурно-процесна композиція; показниковий вимір	елементи; зв'язки; цільова спрямованість
Черницька А. М. [194]	Система як множина елементів із сильнішими внутрішніми зв'язками, ніж із зовнішнім середовищем; елементи системи об'єднані метою або спільними правилами поведінки	межі системи; внутрішні зв'язки; середовище; правила поведінки	межі та середовище; зв'язки; цільова спрямованість
Монастирський Г. Л., Постніков В. С. [119]	«Система управління включає суб'єкти, об'єкти та управлінські важелі. Управлінські важелі становлять систему менеджменту організації»	«суб'єкт – об'єкт»; важелі; інструменти; механізми впливу	елементи; інструментальність; зв'язки
Таченко В. В., Кібукевич К. О. [182]	Система управління має бути гнучкою та адаптивною до невизначеності й змін середовища; потребує постійного аналізу	адаптивність; невизначеність; орієнтація на аналіз стану	межі та середовище; адаптивність; зворотний зв'язок
Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. [32]	Система управління як взаємодія керуючої і керованої підсистем; сукупність структурних елементів і управлінських процесів, що реалізують функції менеджменту	підсистеми; процеси; функції менеджменту; організація	елементи; процесність; зв'язки
Вайсман В. О., Величко В. О., Гогунський В. Д. [21]	Система управління не є статичною: має передбачати вдосконалення, реагувати на зміни, а вимоги мають швидко доводитися до підрозділів	динамічність; безперервне поліпшення; комунікаційна узгодженість	адаптивність; зворотний зв'язок; зв'язки

Водночас така множинність трактувань робить методологічно ризиковим механічне перенесення окремих авторських трактувань у дослідження управлінських явищ. Без попереднього узгодження базових системних параметрів залишається

невизначеним, які складові мають бути описані як елементи системи, які зв'язки та правила взаємодії є релевантними, де проходять межі системи, які входи та виходи репрезентують управлінську дію як процес і яким чином процедури зворотного зв'язку забезпечують корекцію та відтворюваність ефектів. Тому наступним аналітичним кроком є не подальше накопичення дефініцій, а їх редукція до повторюваних системних інваріантів – мінімально достатнього набору ознак, який зберігає загальнонаукову коректність і водночас може бути операціоналізований для аналізу управлінського впливу як процесу «доведення імпульсу до ефекту». Йдеться не про вичерпний перелік можливих характеристик систем, а про фіксацію необхідного аналітичного «каркасу» системності, що унеможлиблює підміну системного аналізу описом окремих управлінських актів і створює підстави для діагностики того, через які елементи, зв'язки та процедури формується результат. Універсальні системні ознаки як аналітична рамка дослідження управлінського впливу з розкриттям їх змістовної характеристики наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Універсальні системні ознаки як аналітична рамка дослідження управлінського впливу (запропоновано автором)

Системна ознака	Змістовна характеристика
Елементи	Відносно стійкі складові системи, що утворюють її внутрішню структуру: суб'єкти управління, об'єкти впливу, підсистеми, ресурси, інструменти та інші функціональні компоненти.
Зв'язки та правила взаємодії	Сукупність структурних, функціональних, комунікаційних і поведінкових взаємозв'язків між елементами системи, а також формалізованих і неформальних правил, які визначають характер їх взаємодії.
Цільова спрямованість	Наявність спільної мети або ієрархії цілей, що інтегрують елементи системи в єдине ціле та задають вектор її функціонування і розвитку.
Межі та середовище	Наявність меж системи (розмежування «внутрішнє – зовнішнє») за збереження відкритості: система зазнає впливів середовища та взаємодіє з ним через ресурси, інформацію і обмеження
Входи і виходи	Потоки ресурсів, інформації, управлінських імпульсів і впливів, що надходять у систему, а також результати, рішення та зміни стану, які формуються на виході.
Процедури зворотного зв'язку	Способи фіксації результатів функціонування системи, їх інтерпретації та використання для коригування управлінських дій і параметрів взаємодії
Адаптивність	Здатність системи змінювати параметри функціонування, структуру або способи взаємодії у відповідь на трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища.

Виділений у табл. 1.4 набір системних ознак виконує у дослідженні прикладну функцію: задає універсальну рамку, у межах якої управлінський вплив може бути описаний не лише як «факт управління», а як структурований процес із визначеними елементами, правилами взаємодії, межами та каналами зворотного зв'язку. У такому розумінні поняття «система» переходить із дескриптивного статусу до інструментального: воно стає способом впорядкованого опису того, як управлінський імпульс входить у організацію, через які зв'язки і процедури трансформується у виконання, та за рахунок яких контурів оцінювання і корекції може відтворюватися як стійкий ефект.

У межах дослідження зазначений набір ознак використовується як операціоналізоване розуміння системності, що забезпечує методологічну узгодженість подальшого аналізу. Він дозволяє розглядати управлінський вплив не як сукупність окремих управлінських дій, а як системний процес, вбудований у ширший організаційний контекст і підпорядкований загальним закономірностям функціонування систем.

З урахуванням окреслених системних ознак, а також специфіки управлінської діяльності в умовах організаційної, воєнної та цифрової турбулентності, у роботі виокремлюється система управлінського впливу як самостійний аналітичний рівень. Це розмежування потрібне для цілеспрямованого дослідження того, яким чином управлінські імпульси та рішення доводяться до виконання і конвертуються в результат: від разового досягнення необхідного ефекту до закріплення змін у способах взаємодії, процесах і практиках діяльності.

У цьому контексті система управлінського впливу (далі – СУВ) трактується як впорядкована конфігурація суб'єктів управління, об'єктів впливу (внутрішніх і пов'язаних із взаємодією із зовнішнім середовищем), а також методів, інструментів і організаційних процедур реалізації рішень, поєднаних стійкими зв'язками, правилами взаємодії та регламентованими каналами зворотного зв'язку, що забезпечують керований і відтворюваний у змінних умовах перехід від управлінського імпульсу до практичної реалізації, досягнення запланованого результату, його оцінювання та коригування.

Для унаочнення внутрішньої побудови системи управлінського впливу, складу її основних елементів та логіки їх поєднання доцільно подати її структурно-логічну схему, наведену на рис. 1.5.

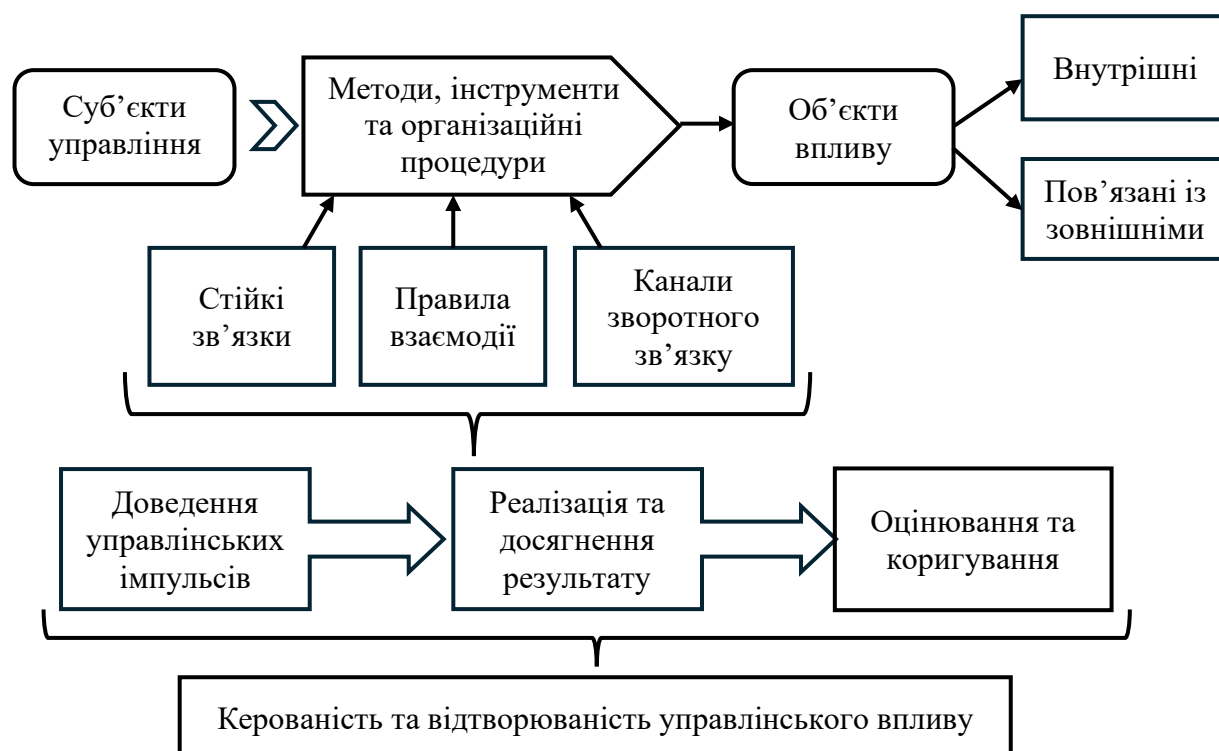


Рис. 1.5. Структурно-логічне відображення системи управлінського впливу на підприємстві (розроблено автором)

Отже, запропоноване визначення СУВ переносить аналітичний акцент із формальної процедури прийняття управлінських рішень на здатність організації забезпечувати керований і відтворюваний перехід від управлінського імпульсу до практичної реалізації, досягнення результату, його оцінювання та коригування. Таке зміщення аналітичного фокусу є принципово важливим, оскільки дозволяє відокремити сам факт управлінської активності від здатності організації доводити рішення до результативного завершення.

Саме в цьому вимірі СУВ постає як специфічний рівень системності, який не зводиться ані до загальної системи організації, ані до системи управління в традиційному розумінні. На відміну від поширених трактувань «системи управління», які фокусуються на структурі управління, функціях, методах і процедурах [6, 12, 21, 32, 73, 102, 118, 119,], СУВ вводиться як аналітичний рівень, що дає змогу пояснити ключову практичну закономірність: наявність управлінського

рішення або управлінської дії не гарантує досягнення запланованого результату, а стійкість цього результату залежить від того, чи спроможна організація довести управлінський імпульс до виконання, зафіксувати отримані зміни, оцінити їх і скоригувати подальші дії відповідно до зворотного зв'язку.

У межах такого підходу система організації постає як ширша соціально-економічна цілісність, у якій управлінський вплив реалізується поряд з іншими процесами (виробничими, фінансовими, комунікаційними, культурними). Система управління організацією, у свою чергу, описує формування і координацію управлінських рішень через управлінський цикл і регламенти. Система управління персоналом, для прикладу, концентрується на методах і процедурах роботи з людським потенціалом і трудовою поведінкою. Натомість СУВ доцільно розглядати як спеціальний аналітичний рівень, що інтегрує інструменти, зв'язки та процедури доведення рішень до виконання саме в тій частині, яка забезпечує результативність і відтворюваність управлінського впливу, включно з механізмами зворотного зв'язку, оцінювання, корекції та закріплення.

Таким чином, виділення СУВ як окремого аналітичного рівня дає змогу перейти від загального опису управління до дослідження тих елементів, зв'язків і процедур, через які забезпечується керований і відтворюваний перехід від управлінського імпульсу до результату. Саме тому наступним кроком є фіксація базових характеристик СУВ у формі її наукового паспорта, який дозволяє впорядкувати ключові параметри системи, окреслити її структурно-змістові межі та задати вихідні орієнтири для подальшого аналізу. Науковий паспорт СУВ наведено в табл. 1.5.

Наведений у табл. 1.5 науковий паспорт СУВ задає її структурно-змістові межі, однак сам по собі не пояснює в повному обсязі, яким чином система забезпечує належну управлінську конверсію, тобто керований перехід від управлінського імпульсу до практичної реалізації, результату, його оцінювання та коригування. Його призначення полягає насамперед у фіксації базових характеристик системи, тоді як процесна логіка її функціонування потребує окремого розгляду послідовності дій, зв'язків і процедур, через які управлінський імпульс доводиться до виконання і результативного завершення.

## Науковий паспорт системи управлінського впливу (розроблено автором)

Паспортна позиція	Зміст	Розкриття суті
Об'єкт управлінського впливу	Керована підсистема	Процеси, підрозділи, групи й виконавці, на яких реалізується управлінський вплив з метою зміни поведінки, параметрів функціонування та результатів діяльності.
Суб'єкт управлінського впливу	Керівна підсистема	Особи й органи управління, що формують рішення, ініціюють управлінський імпульс, організують його реалізацію та забезпечують контроль, оцінювання і корекцію.
Мета СУВ	Цільовий орієнтир	Забезпечення керованого і відтворюваного переходу від управлінського імпульсу до практичної реалізації, результату, його оцінювання та коригування.
Завдання СУВ	Функціонально-цільові дії	Формування управлінських імпульсів, організація їх доведення до виконання, координація взаємодій, забезпечення зворотного зв'язку, оцінювання результатів, корекція відхилень і закріплення результативних способів реалізації.
Керований результат	Результати на виході СУВ	Узгодженість дій, дисципліна виконання, прогнозованість результатів, стійкість змін і зниження розриву між прийняттям рішень та їх фактичним втіленням.
Управлінський вплив як системний результат	Вихід СУВ	Керований перехід від управлінських рішень до поведінкових, процесних і результативних змін, що відображає фактичну якість управлінської конверсії.
Методи управлінського впливу	Способи реалізації	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні, інформаційно-аналітичні та цифрові методи реалізації рішень і регулювання поведінки в системі.
Засоби реалізації управлінського впливу в СУВ	Прикладні засоби	Регламенти, процедури, стандарти рішень, КРІ, план-факт контроль, цифрові системи управління задачами, документообіг, аналітика, комунікаційні протоколи, механізми мотивації та відповідальності.
Комунікаційні канали впливу	Канали доведення і узгодження	Формалізовані та неформальні канали передавання управлінських імпульсів, що забезпечують доведення рішень, синхронізацію дій і координацію процесів.
Часово-динамічні характеристики СУВ	Часовий аспект функціонування	Проходження управлінського імпульсу в часі з можливими затримками, латентними періодами реакції, нерівномірністю відгуку та відкладеним проявом результату.
Зворотний зв'язок	Контрольно-коригувальне забезпечення	Процедури збору, інтерпретації й використання даних про виконання та результати рішень для оцінювання, корекції і закріплення результативних способів реалізації.

Наступним кроком є аналіз функціонування СУВ через визначення її основних функцій, що забезпечують доведення управлінського імпульсу до результату, його оцінювання, коригування та закріплення. Систематизований перелік ключових функцій СУВ та їх характеристики наведено в додатку Е. Водночас для повноцінного

теоретичного окреслення СУВ доцільно перейти до формулювання її принципів як засадничих положень побудови та функціонування. Зміст ключових принципів СУВ розкрито в табл. 1.6

Таблиця 1.6

## Принципи системи управлінського впливу (сформовано автором)

Принцип	Зміст принципу
Цільова визначеність	Орієнтація управлінського впливу на чітко визначений результат і критерії його досягнення; рішення розглядаються як засоби отримання прогнозованого результату.
Системність і цілісність	Узгоджене функціонування суб'єктів, об'єктів, засобів впливу, зворотного зв'язку та коригування як єдиної керованої цілісності.
Відповідність суб'єкта й об'єкта	Добір засобів впливу відповідно до характеристик виконавців, умов діяльності, складності завдання та контексту реалізації.
Процесність	Реалізація управлінського впливу через повний цикл «ціль – рішення – реалізація – оцінювання – корекція» із подальшим закріпленням результативних способів дії.
Прозорість та інформованість	Чіткість ролей, строків, правил взаємодії, параметрів виконання і критеріїв оцінювання, що мінімізує неоднозначність і приховані правила.
Розподіл відповідальності	Визначеність власників рішень, відповідальних за виконання, координацію та контроль, що унеможливує розмитість відповідальності.
Зворотний зв'язок і коригованість	Наявність процедур фіксації результатів, відхилень і бар'єрів виконання, які забезпечують своєчасне коригування та відновлення керованості.
Відтворюваність і стандартизація	Формування сталого організаційного порядку реалізації рішень; стандартизація і регламентація виступають засобами підтримання відтворюваності управлінського впливу.
Баланс формалізації та гнучкості	Поєднання стабілізуючої ролі формалізованих процедур із можливістю адаптації до змін і невизначеності.
Реалістичність ресурсного забезпечення	Співвіднесення рішень із реальними можливостями організації щодо часу, людей, даних, фінансів і технологічних засобів.
Легітимність і етичність	Спирання управлінського впливу на довіру, справедливість і прийнятність управлінських дій для учасників та організаційної культури.
Вимірюваність та доказовість	Оцінювання результативності впливу на основі визначених критеріїв, показників і аналітичних процедур, що дозволяють відокремлювати результат від формальної активності.
Стійкість до турбулентності	Збереження керованості за умов воєнних, організаційних і цифрових збурень через адаптивність, резервування критичних елементів і своєчасне переналаштування способів реалізації впливу.
Узгодженість інструментів впливу	Взаємна несуперечливість управлінських повідомлень, стимулів, контрольних дій і санкцій як умова єдності управлінської логіки.

Сформульовані принципи СУВ фіксують її нормативну рамку та задають загальне уявлення про те, якою має бути ця система, щоб управлінський вплив не розпадався на разові дії, а зберігав цілісність і відтворюваність у часі. Водночас

науковий паспорт СУВ, перелік її функцій і система принципів виконують різну аналітичну роль. Паспорт фіксує склад і межі СУВ, тобто відповідає на питання, що саме включено до неї. Функції описують логіку її роботи, тобто яким чином управлінський імпульс проходить шлях до реалізації, оцінювання, коригування та закріплення. Принципи, своєю чергою, визначають засадничі умови, за яких функціонування СУВ не деградує в сукупність розрізнених управлінських дій.

Разом із тим для переходу до подальшого аналізу цього ще недостатньо, оскільки прикладне дослідження потребує параметризації, тобто виділення обмеженої кількості вимірів, через які можна порівнювати типові конфігурації СУВ і пояснювати, за яких умов управлінський імпульс набуває або, навпаки, втрачає належну управлінську конверсію. З огляду на це у дослідженні застосовано параметричний підхід, який дає змогу описувати СУВ через обмежену кількість ключових вимірів, достатніх для аналітичного розрізнення типових конфігурацій її функціонування. Відбір параметрів ґрунтується, з одного боку, на трактуванні управлінського впливу як цілеспрямованої взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, що здійснюється через відповідні інструменти та розгортається в межах системи зі зворотним зв'язком, а з іншого – на загальносистемній логіці, за якої стійкі результати забезпечуються не поодинокими діями, а узгодженістю ролей, ресурсів, процедур, оцінювання та коригування.

У підсумку внутрішні умови функціонування СУВ концептуалізовано у вигляді чотирьох взаємопов'язаних параметрів: легітимності, спроможності, оцінюваності та інтегрованості. Запропонований набір є мінімально достатнім для опису СУВ як цілісної форми організації управлінського впливу: його розширення спричинило б дублювання аналітичних змістів, тоді як звуження – втрату ключових умов переходу від управлінського імпульсу до запланованого управлінського ефекту. Кожен із параметрів відображає окремий клас умов функціонування СУВ, а їх поєднання визначає здатність організації забезпечувати належну управлінську конверсію. Узагальнення змісту кожного параметра, його аналітичної функції в межах СУВ та ключового питання, на яке він відповідає, наведено в табл. 1.7

Параметри системи управлінського впливу та їх аналітичне значення (сформовано автором)

Параметр СУВ	Зміст параметра	Аналітична функція в межах СУВ	Ключове запитання, на яке відповідає
Легітимність	Інституційно визнані межі права ініціювати, координувати та коригувати управлінський вплив; узгодженість повноважень, відповідальностей і правил взаємодії	Фіксує інституційні підстави впливу та знижує невизначеність щодо ролей, джерел повноважень і меж управлінського втручання	Хто, на якій підставі і в яких межах має право впливати?
Спроможність	Практична здатність організації переводити управлінські імпульси у виконання та результат у заданий час і з прийнятною якістю; охоплює компетентності, ресурси, процедури та інструменти	Дає змогу оцінити виконуваність управлінських рішень і фактичну можливість реалізації впливу	Чи може організація реально виконати те, що ініційовано?
Оцінюваність	Наявність критеріїв, показників і процедур, що дозволяють фіксувати зміну стану об'єкта впливу та відокремлювати результат від активності	Створює підстави для фіксації результатів управлінського впливу та для обґрунтованих висновків щодо його результативності	Що саме змінилося внаслідок управлінського впливу?
Інтегрованість	Ступінь узгодженості легітимності, спроможності та оцінюваності між собою, а також їх відповідності ролям, ресурсам, процедурам і способам оцінювання	Дозволяє виявити, чи поєднані основні умови реалізації управлінського впливу в узгоджену робочу логіку	Чи узгоджені між собою основні умови реалізації управлінського впливу?

Параметри СУВ доцільно розглядати не ізольовано, а як елементи єдиної аналітичної конструкції, що фіксує ключові умови реалізації управлінського впливу. У цьому розумінні легітимність визначає інституційні підстави впливу, спроможність – можливість його практичної реалізації, оцінюваність – можливість фіксації результату, а інтегрованість – ступінь узгодженості цих умов між собою. Саме їх поєднання визначає, чи здатна організація забезпечувати належну управлінську конверсію, тобто переводити управлінський імпульс у результативну зміну стану.

Водночас параметри не слід розглядати як самодостатні характеристики СУВ у цілому. Кожен із них відображає окремий вимір аналізу, тоді як реальне функціонування системи визначається характером їх поєднання. Саме тому на рис. 1.6 параметричну модель СУВ подано у схематичній формі, що дає змогу наочно відобразити різні конфігурації її функціонування залежно від наявності та узгодженості відповідних системних умов.

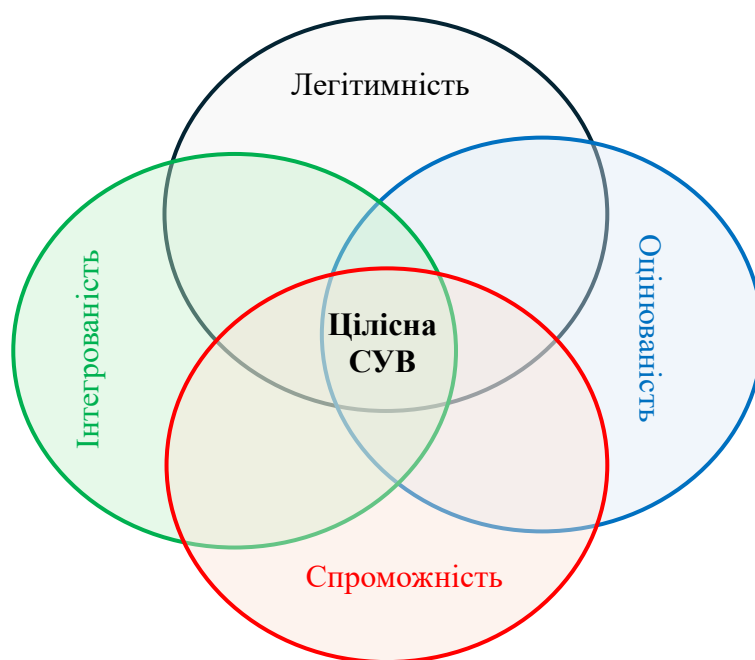


Рис. 1.6. Параметрична модель системи управлінського впливу (розроблено автором)

У параметричній моделі, поданій на рис. 1.6, поєднання параметрів репрезентують типові конфігурації функціонування СУВ, які розрізняються не інтенсивністю управлінської активності, а повнотою та узгодженістю умов переходу від управлінського імпульсу до зміни стану організації. Для аналітичної зручності в табл. 1.8 узагальнено не всі теоретично можливі комбінації параметрів, а найбільш змістовно значущі конфігурації, що репрезентують типові стани функціонування СУВ.

Типові конфігурації системи управлінського впливу у параметричній моделі  
(розроблено автором)

Комбінація параметрів	Умовна назва конфігурації	Аналітична характеристика	Ключове обмеження конфігурації
Легітимність, Спроможність, Оцінюваність, Інтегрованість	Цілісна конфігурація СУВ	Умови реалізації управлінського впливу є повними та узгодженими: вплив має інституційні підстави, практично реалізується, піддається оцінюванню та підтримується як цілісна організаційна логіка	Обмеження пов'язані не з відсутністю умов, а з якістю їх налаштування, підтримання та адаптації
Легітимність, Спроможність, Оцінюваність	Функціонально забезпечена конфігурація	Управлінський вплив є легітимним, виконуваним і таким, що піддається оцінюванню, однак між цими умовами бракує достатньої внутрішньої узгодженості	Відсутність інтегрованості ускладнює відтворюваність управлінського впливу
Легітимність, Спроможність, Інтегрованість	Організаційно узгоджена конфігурація	Управлінські імпульси реалізуються в упорядкованій логіці виконання та підтримуються узгодженістю основних організаційних умов	Відсутність оцінюваності не дозволяє надійно відокремити результат від активності
Легітимність, Оцінюваність, Інтегрованість	Процедурно узгоджена конфігурація	Наявні нормативні підстави впливу, узгоджені способи взаємодії та засоби фіксації результатів	Обмежена спроможність стримує практичну реалізацію впливу
Спроможність, Оцінюваність, Інтегрованість	Операційно забезпечена конфігурація	Організація здатна реалізовувати управлінські дії, фіксувати їх результати та підтримувати узгоджене розгортання впливу	Недостатня легітимність ускладнює стабільність і прийнятність впливу
Поєднання двох параметрів	Частково забезпечена конфігурація	Наявні окремі умови реалізації управлінського впливу, однак їх недостатньо для стійкого і результативного функціонування СУВ	Дефіцит повноти умов і недостатня узгодженість між ними
Наявний лише один параметр	Локалізована конфігурація	Виявляється лише одна з умов управлінського впливу, яка сама по собі не може забезпечити його результативну реалізацію	Відсутні інші необхідні умови переходу від управлінського імпульсу до результату

Таблиця 1.8 показує, що різні поєднання параметрів формують якісно відмінні конфігурації СУВ, які розрізняються не рівнем управлінської активності, а повнотою та узгодженістю умов реалізації управлінського впливу. Центральною є цілісна конфігурація СУВ, у межах якої управлінський імпульс проходить повний шлях від легітимного ініціювання через практичну реалізацію та фіксацію результатів до їх оцінювання, коригування і закріплення. Саме за такого поєднання параметрів

організація набуває здатності забезпечувати належну управлінську конверсію не ситуативно, а як відтворюваний системний процес.

Інші конфігурації відображають часткові або обмежені стани функціонування СУВ, у яких наявні лише окремі умови реалізації управлінського впливу. За відсутності одного чи кількох параметрів виникають специфічні обмеження щодо практичної реалізованості, оцінюваності, узгодженості або стійкості результату. Саме тому такі конфігурації мають самостійне аналітичне значення, оскільки дозволяють пояснювати розрив між формально наявним управлінням і фактичними результатами його реалізації.

Проведене узагальнення засвідчує, що цілісна конфігурація СУВ є не ідеалізованою моделлю, а мінімально необхідною умовою належної управлінської конверсії та відтворюваності управлінського впливу. На відміну від часткових конфігурацій, вона забезпечує не лише наявність окремих умов, а їх достатню узгодженість у межах єдиної організаційної логіки. У такому розумінні параметрична модель уточнює ключову методологічну позицію дослідження: результативний управлінський вплив виникає не як сума окремих управлінських дій, а як наслідок поєднання інституційно визначених повноважень, практичної спроможності до реалізації, можливості оцінювання результату та інтегрованості цих умов між собою.

Водночас сама наявність такої внутрішньої архітектури ще не дає вичерпної відповіді на питання, у яких саме ознаках і формах управлінський вплив проявляється в організаційній практиці. Параметри СУВ відповідають передусім на питання, за яких умов управлінський вплив може бути відтворюваним як системний процес, однак безпосередньо не описують того, як саме він розгортається у просторі, часі та соціально-організаційній взаємодії. Саме це зумовлює необхідність переходу до критеріїв опису управлінського впливу як окремої аналітичної площини його подальшого розгляду.

У сучасній науковій літературі управлінський вплив розкривається через низку підходів, кожен із яких фіксує окремий аспект цього явища, проте рідко забезпечує його цілісне аналітичне охоплення. Зокрема, Євтушенко О. Н. та Андріяш В. І. у межах інституційно-структурного підходу пов'язують управлінський вплив із

розподілом владних повноважень, ієрархічною підпорядкованістю та адміністративними процедурами [41], тоді як Величко Я. І. та Гетьман О. О. акцентують значення адаптивності організаційної структури управління, від якої залежить відповідність управлінських рішень динамічним змінам зовнішнього середовища [23].

Лідерський підхід, представлений, зокрема, у працях Скібицької Л. І., підкреслює роль ситуаційного добору методів впливу, здатності керівника адаптувати стиль керівництва та поєднувати формальні й неформальні механізми взаємодії [164]. Психологічний ракурс, на якому наголошує Ягоднікова В. В., акцентує залежність результативності управлінського впливу від рівня довіри, мотивації, характеру міжособистісних відносин і здатності керівника управляти поведінковими реакціями персоналу [151]. Технологічний аспект відображає зростання ролі цифрових та інформаційно-аналітичних систем, які змінюють способи прийняття рішень, координації й реагування на зміни середовища [87].

Отже, у науковому дискурсі вже сформовано кілька змістовно важливих ліній аналізу управлінського впливу – інституційно-структурну, лідерську, психологічну та технологічну. Водночас їх спільним обмеженням є зосередженість переважно на окремих зрізах явища, що ускладнює його цілісний опис як багатовимірного процесу, розгорнутого в організаційній практиці. Унаслідок цього недостатньо виразно пояснюється співвідношення внутрішніх умов реалізації управлінського впливу та форм його фактичного прояву.

Саме ця теоретична прогалина зумовлює потребу в додатковій аналітичній рамці, яка створить двоплощинну аналітичну рамку дослідження СУВ. У логіці цього дослідження таку функцію виконують критерії управлінського впливу. Вони доповнюють параметричну модель СУВ, не підміняючи її: якщо параметри характеризують внутрішні умови відтворюваності управлінського впливу, то критерії дають змогу описати, як саме він проявляється в організаційній практиці – за рівнями реалізації, масштабом, змістом, динамікою, соціально-комунікативними формами та стратегічно-поведінковою спрямованістю.

Таким чином, параметри СУВ і критерії управлінського впливу належать до різних, але взаємопов'язаних аналітичних площин: перші дають змогу оцінити внутрішню організаційну здатність до результативного впливу, другі – забезпечують мову опису самого впливу як багатовимірного явища організаційної реальності. З огляду на це на рис. 1.7 систематизовано групи критеріїв управлінського впливу.

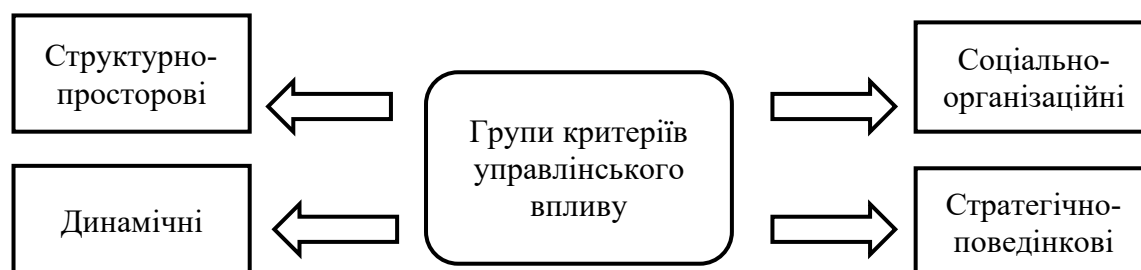


Рис. 1.7. Групи критеріїв управлінського впливу (сформовано автором)

Отже, до груп критеріїв управлінського впливу віднесено структурно-просторові, динамічні, соціально-організаційні та стратегічно-поведінкові критерії. Узагальнену характеристику цих груп подано в табл. 1.9

Таблиця 1.9

Групи критеріїв управлінського впливу та їх змістовна характеристика  
(запропоновано автором)

Група критеріїв	Змістовна узагальнена характеристика
Структурно-просторові	Описують, де саме в організації локалізується управлінський вплив, який рівень ієрархії та який масштаб організаційного охоплення він має, а також наскільки широко зачіпає підрозділи, підсистеми й просторово розподілені елементи організації.
Динамічні	Характеризують часові, процесні та ресурсні параметри управлінського впливу, зокрема швидкість, тривалість, передбачуваність, інтенсивність, стабільність і керованість змін.
Соціально-організаційні	Відображають способи соціальної реалізації управлінського впливу через комунікацію, легітимність, відкритість процесу, джерела ініціювання змін і ступінь залучення персоналу.
Стратегічно-поведінкові	Характеризують спрямованість управлінських дій, логіку ініціювання впливу та форму вираження результатів, зокрема співвідношення проактивності й реактивності, а також якісних і кількісних орієнтирів результату.

Розгорнутий опис критеріїв управлінського впливу за кожною з наведених груп подано в таблицях Ж.1-Ж.4 додатка Ж, де кожен критерій і характеристику розкрито через їх сутність, основні підкатегорії та стислі характеристики.

Наведене групування критеріїв управлінського впливу дозволяє впорядкувати багатоманітність його проявів у межах цілісної аналітичної логіки. Структурно-просторовий блок фіксує локалізацію і масштаб впливу, динамічний – параметри його розгортання у часі, соціально-організаційний – комунікативні, легітимаційні та залучальні аспекти здійснення, тоді як стратегічно-поведінковий – спрямованість управлінських дій і форму вираження їх результатів. У сукупності це дає змогу розглядати управлінський вплив не як одиничний акт управлінської дії, а як багатовимірне організаційне явище, що проявляється у взаємопов'язаних вимірах.

Таким чином, критерії управлінського впливу формують описову рамку, яка дозволяє фіксувати відмінності між окремими практиками управлінської взаємодії, виявляти їх передумови й обмеження, а також співвідносити прояви впливу з особливостями організаційного контексту. Водночас параметри СУВ і критерії управлінського впливу, попри їх аналітичну взаємопов'язаність, не вичерпують питання про те, яким саме способом забезпечується перехід від управлінського імпульсу до виконання, досягнення результату, його оцінювання та подальшого закріплення.

Якщо параметри СУВ окреслюють внутрішні умови відтворюваності управлінського впливу, а критерії – форми його прояву в організаційній практиці, то подальше поглиблення аналізу потребує зосередження на тому, яким саме організаційним способом забезпечується перехід від управлінського імпульсу до виконання, досягнення результату, його оцінювання, коригування та закріплення. Це зумовлює необхідність перейти від опису системних умов і проявів управлінського впливу до з'ясування внутрішньої логіки функціонування СУВ, умов її стійкості та працездатності, а також підходів, які дозволяють перевести такий аналіз у площину подальшої діагностики й удосконалення. Саме в цій площині формується підґрунтя для подальшого розгляду інструментарію удосконалення СУВ як впорядкованої системи організаційних рішень, зорієнтованих на подолання виявлених дефіцитів і підсилення здатності організації забезпечувати належну управлінську конверсію у змінному контексті.

### 1.3. Концептуальні засади розробки інструментарію удосконалення системи управлінського впливу підприємств

Параметри СУВ і критерії управлінського впливу дозволяють окреслити, відповідно, внутрішні умови його відтворюваності та форми прояву в організаційній практиці. Водночас вони ще не дають відповіді на питання, яким саме організаційним способом у межах системи забезпечується перехід від управлінського імпульсу до виконання, результату, його оцінювання, коригування та закріплення. Саме таку проміжну пояснювальну функцію виконує категорія механізму, через яку розкривається внутрішня логіка функціонування СУВ і формується підґрунтя для подальшого аналізу чинників, діагностики та інструментарію її удосконалення.

У науковій літературі така пояснювальна логіка найчастіше концептуалізується через поняття «механізму» – у різних варіантах як механізм реалізації, механізм трансформації або механізм забезпечення, а також через близькі за змістом категорії, що акцентують процесність, взаємодію елементів і відтворюваність ефекту. Саме тому подальший аналіз потребує, з одного боку, узагальнення наявних підходів до трактування поняття «механізм», а з іншого – формулювання авторського визначення, адаптованого до специфіки системи управлінського впливу. З метою уточнення змістових акцентів поняття «механізм» та виокремлення ознак, релевантних для опису механізму функціонування СУВ, у додатку II узагальнено підходи до його трактування у вітчизняних і зарубіжних джерелах.

Узагальнення підходів, наведених у додатку II, засвідчує, що вітчизняна економіко-управлінська традиція переважно трактує поняття «механізм» як цілеспрямовано сформовану сукупність елементів і важелів (методів, інструментів, процедур, суб'єктів та об'єктів впливу), через які забезпечується досягнення визначених цілей і результатів у системі управління [15, 46, 52, 113, 131, 192,]. Водночас низка джерел посилює процесний аспект, описуючи механізм як послідовність етапів або станів, що задають логіку переходу від «входу» до «виходу» та дозволяють організувати управлінську дію у часі [15, 91]. Підходи зарубіжних авторів у контексті механістичного пояснення зміщують акцент із переліку складових

на пояснювальну природу механізму: механізм розуміється як структура, що виконує функцію завдяки взаємодії частин, операціям компонентів та їхній організації, причому саме узгодженість взаємодій забезпечує породження певного явища [215, 228]. Таким чином, попри різні контексти, у наведених трактуваннях повторюється спільне смислове ядро, відповідно до якого механізм описує не просто наявність елементів і не лише хронологію дій, а функціонально організовану систему взаємодій, яка забезпечує перетворення управлінського впливу з наміру або імпульсу у результат, а також підтримує адаптацію і відновлення зв'язків у разі їх порушення [192, 215, 228, 201].

З урахуванням узагальнених підходів поняття «механізм» доцільно використати як категорію, що фіксує пояснювальну логіку функціонування системи управлінського впливу, тобто дає змогу розкрити, яким чином у межах системи управлінський імпульс набуває організаційно оформленої форми, проходить через сукупність взаємодій та породжує зміни, які можуть бути зафіксовані, оцінені, скориговані й закріплені. Саме така інтерпретація є методологічно релевантною для даного дослідження, оскільки предметом аналізу виступає не загальний управлінський цикл як абстрактна послідовність стадій, а внутрішня логіка функціонування СУВ, через яку забезпечується перехід від управлінського імпульсу до реального організаційного ефекту та можливість повторного здійснення такого переходу за варіативності контексту.

У межах запропонованого раніше розуміння системи управлінського впливу як впорядкованої конфігурації суб'єктів управління, об'єктів впливу, методів, інструментів, організаційних процедур, правил взаємодії та зворотного зв'язку введення категорії механізму дозволяє конкретизувати, яким саме організаційним способом ця система функціонує у дії.

Відповідно, механізм функціонування системи управлінського впливу доцільно визначати як внутрішньо впорядкований організаційний спосіб функціонування СУВ, що забезпечує керований перехід від управлінського імпульсу до виконання і досягнення запланованого результату через організацію взаємодії суб'єктів управління з об'єктами впливу, через узгоджене поєднання ролей і відповідальності,

правил взаємодії, процедур, каналів доведення та зворотного зв'язку. У межах такого механізму управлінський намір конкретизується і формалізується, доводиться до учасників реалізації, узгоджується у взаємозалежних діях, підтримується в процесі виконання, а отримані зміни фіксуються, інтерпретуються та стають підставою для коригування і закріплення результативних способів реалізації управлінського впливу. Важливо, що цей механізм описує не перелік окремих управлінських дій, а організаційний порядок функціонування СУВ, у межах якого управлінський вплив набуває відтворюваного характеру і зберігає керованість за варіативності контексту.

Для наочного відображення механізму функціонування системи управлінського впливу на рис. 1.8 подано його концептуальну схему.

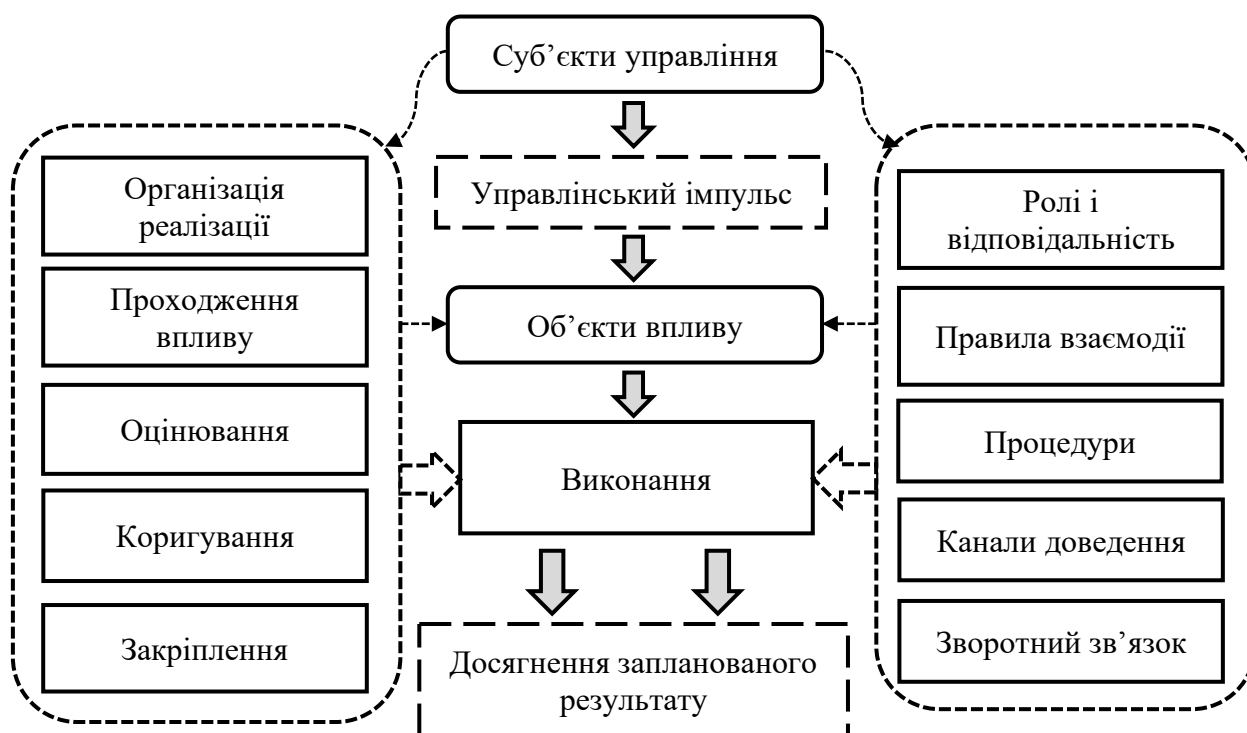


Рис. 1.8. Концептуальна схема механізму функціонування системи управлінського впливу (розроблено автором)

Подана на рис. 1.8 концептуальна схема відображає механізм функціонування СУВ не як сукупність ізольованих елементів, а як впорядкований організаційний спосіб забезпечення проходження управлінського імпульсу від суб'єктів управління до об'єктів впливу з подальшим досягненням результату, оцінюванням, коригуванням і його закріпленням. Схема дає змогу зафіксувати, що функціонування

СУВ забезпечується не окремими управлінськими діями самими по собі, а узгодженою дією ролей, відповідальностей, правил взаємодії, процедур, каналів доведення та зворотного зв'язку.

Водночас така узгоджена дія потребує подвійного аналітичного прочитання: з одного боку, як внутрішньої організаційної побудови механізму, а з іншого – як послідовності проходження управлінського імпульсу в межах його функціонування. Саме цим зумовлене розмежування механізму функціонування СУВ на структурно-компонентний і процесний виміри.

Для подальшої операціоналізації механізму функціонування СУВ доцільно розмежувати два взаємопов'язані рівні його опису – структурно-компонентний і процесний. У першому випадку механізм функціонування СУВ розглядається як впорядковане поєднання організаційних складових, що забезпечують його працездатність, у другому – як послідовність проходження управлінського імпульсу від ініціювання та організаційного налаштування до реалізації, фіксації результатів, коригування і закріплення. Таке поєднання є методологічно доцільним, оскільки дозволяє одночасно виявляти, на яких етапах реалізації управлінського впливу виникають розриви, і пояснювати їх через недостатню сформованість відповідних організаційних складових механізму функціонування СУВ.

У структурно-компонентному вимірі механізм функціонування СУВ доцільно трактувати як впорядковане поєднання взаємопов'язаних складових, що забезпечують перетворення управлінського імпульсу на керовану дію, її доведення до виконання, фіксацію результатів і подальше закріплення досягнутого ефекту. Йдеться не про ізольований перелік ресурсів, процедур чи функцій, а про функціонально пов'язані складові організаційного забезпечення, кожна з яких виконує власну роль у підтриманні цілісності та відтворюваності управлінського впливу.

З огляду на це компонентний склад механізму функціонування СУВ у межах даного дослідження доцільно узагальнити через чотири основні складові: інституційно-рольову, виконавчо-процедурну, інформаційно-аналітичну та коригувально-відтворювальну. Їх виокремлення ґрунтується на логіці переходу від управлінського імпульсу до результату: від визначення підстав, ролей і меж впливу –

до організації виконання, фіксації та інтерпретації ефектів, а далі – до внесення коригувань і закріплення результативних способів реалізації управлінського впливу в практиці діяльності. Саме така конфігурація складових забезпечує відтворюваний характер функціонування СУВ. Узагальнену візуалізацію зазначених складових подано на рисунку 1.9.

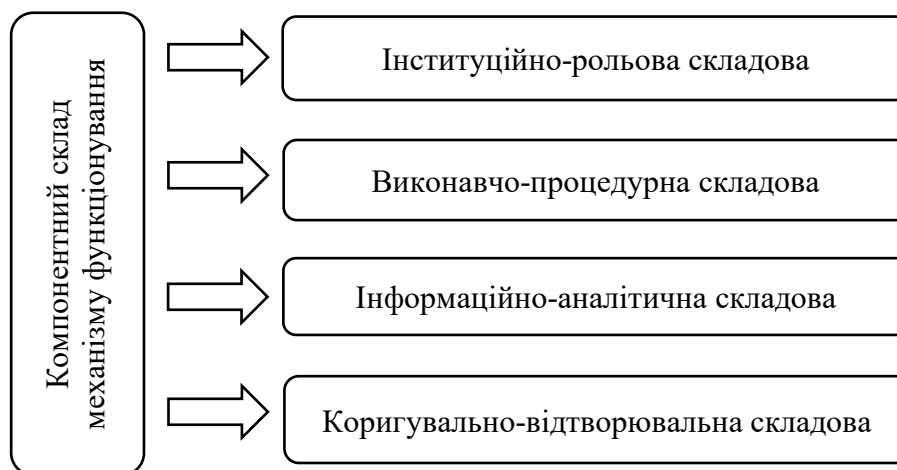


Рис. 1.9. Компонентний склад механізму функціонування системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Інституційно-рольова складова відображає засади легітимації та відповідальності управлінського впливу, тобто визначеність повноважень, меж впливу, ролей і правил взаємодії. Виконавчо-процедурна складова охоплює організаційні процедури перетворення управлінського імпульсу на виконуване завдання, включаючи формати його доведення, узгодження, координації та реалізації дій. Інформаційно-аналітична складова забезпечує фіксацію виконання та ефектів, їх інтерпретацію і формування підстав для обґрунтованих управлінських висновків. Коригувально-відтворювальна складова відповідає за адаптацію управлінського впливу і стабілізацію результатів через внесення змін, закріплення практик, стандартизацію та підтримання керованості за варіативності контексту. У сукупності зазначені складові дають змогу розглядати механізм функціонування СУВ не як перелік окремих ресурсів або процедур, а як організаційно сформований спосіб забезпечення відтворюваного управлінського ефекту.

Складові механізму функціонування СУВ, їх елементи та функціональний зміст наведено в додатку К.

Запропоноване структурування показує, що механізм функціонування СУВ формується через взаємодію кількох функціонально відмінних, але взаємопов'язаних складових, які в сукупності забезпечують проходження управлінського імпульсу від його формування до досягнення результату, його оцінювання, коригування та подальшого закріплення результативних способів реалізації управлінського впливу. Разом із тим структурно-компонентний опис ще не вичерпує логіки функціонування СУВ. Для прикладної діагностики важливо враховувати не лише те, з яких складових він утворений, а й те, як саме управлінський імпульс проходить шлях від ініціювання до результату, його оцінювання, коригування та подальшого закріплення результативних способів реалізації. Саме тому на процесному рівні механізм функціонування СУВ доцільно подати як послідовність шести взаємопов'язаних ланок, схематично зображених на рис. 1.10

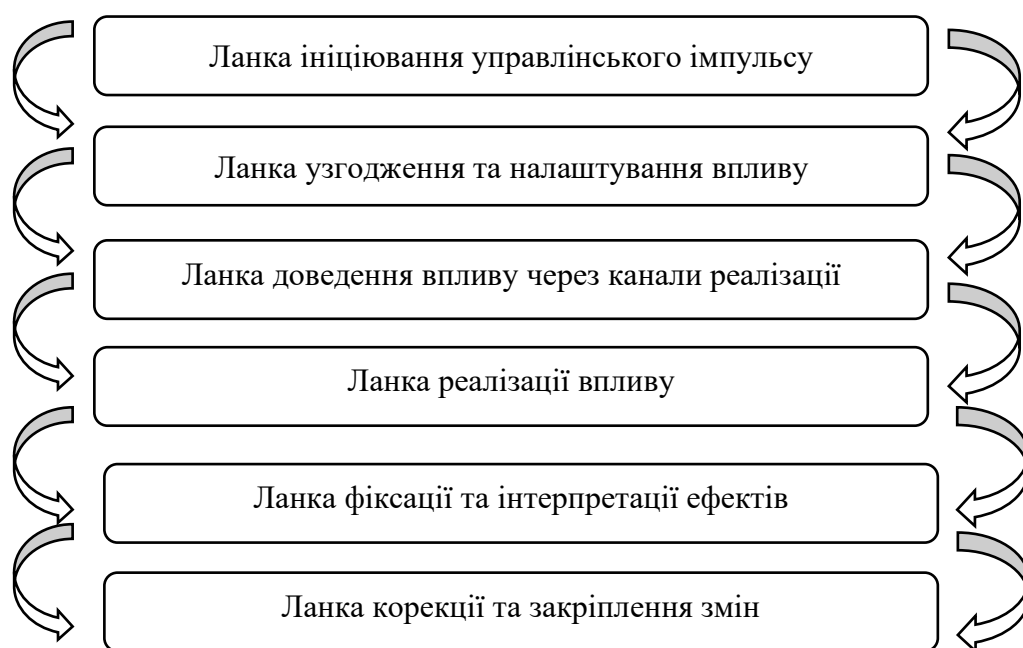


Рис. 1.10. Процесні ланки механізму функціонування системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Зміст кожної з цих ланок відображає окрему фазу проходження управлінського імпульсу в межах механізму функціонування СУВ. Ініціювання управлінського імпульсу формує «вхід» механізму через визначення очікуваного результату, меж

впливу та базових критеріїв прийнятності. Узгодження та налаштування впливу забезпечує переведення управлінського наміру в організаційно здійсненну конфігурацію ролей, пріоритетів, ресурсів і часових обмежень. Доведення впливу через канали реалізації означає доставлення управлінського імпульсу до виконавчого рівня без втрати його змісту та пріоритетності. Реалізація впливу відображає фактичне виконання імпульсу у процесах і поведінкових практиках із досягненням запланованого результату виконання. Фіксація та інтерпретація результатів передбачає аналітичне зіставлення зв'язку «намір – спосіб реалізації – результат – наслідки». Корекція та закріплення результативних способів реалізації забезпечує уточнення способів взаємодії, процедур та інструментів, а також організаційне закріплення тих способів реалізації управлінського впливу, які підтвердили свою результативність у практиці діяльності організації.

Змістовну характеристику процесних ланок механізму функціонування системи управлінського впливу наведено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Процесні ланки механізму функціонування системи управлінського впливу  
(сформовано автором)

№ з/п	Ланка механізму функціонування СУВ	Змістовна характеристика
1	Ініціювання управлінського імпульсу	Формується управлінський імпульс як цільовий сигнал до зміни, визначаються очікуваний результат, межі впливу та базові критерії прийнятності.
2	Узгодження та налаштування впливу	Управлінський намір переводиться в організаційно здійсненну форму через уточнення ролей, відповідальності, пріоритетів, ресурсних і часових обмежень.
3	Доведення впливу через канали реалізації	Управлінський імпульс доводиться до виконавців через визначені організаційні та комунікаційні канали й набуває форми виконуваного завдання.
4	Реалізація впливу	Рішення переходить у практичне виконання через конкретні дії, координацію, використання інструментів і ресурсів та досягнення запланованого результату виконання.
5	Фіксація та інтерпретація ефектів	Здійснюється збирання та аналітичне осмислення даних про результати й наслідки реалізації впливу, виявляються відхилення та їх можливі причини.
6	Корекція та закріплення змін	На основі отриманих результатів уточнюються способи взаємодії, процедури й інструменти, а досягнуті зміни та ті елементи способу реалізації, що забезпечили їх досягнення, закріплюються в організаційних правилах і практиках

Наведені на рис. 1.10 та в табл. 1.10 процесні ланки механізму функціонування СУВ не слід тлумачити як суто лінійну послідовність передачі управлінського імпульсу від суб'єкта управління до об'єкта впливу. Їх реалізація відбувається в межах конкретного організаційного середовища, яке задає умови проходження впливу, впливає на швидкість, точність і повноту його доведення, а також визначає можливості фіксації результатів і подальшого коригування.

Таким чином, вирішального значення набувають не лише окремі управлінські дії, а й узгодженість ролей, правил взаємодії, процедур, комунікаційних каналів, способів контролю та зворотного зв'язку, які або полегшують реалізацію впливу, або, навпаки, породжують втрати, затримки та спотворення.

Ланка ініціювання управлінського імпульсу пов'язана не просто з появою рішення, а з формуванням визначеного сигналу до зміни. На цій стадії критично важливо, щоб управлінський імпульс містив не лише загальну вказівку на необхідність дії, а й уявлення про очікуваний ефект, межі впливу та базові критерії прийнятності. Без цього подальша реалізація набуває рис ситуативного реагування, а не керованого управлінського процесу.

Ланка узгодження та налаштування впливу забезпечує співвіднесення управлінського наміру з реальною структурою організації, розподілом ролей, ресурсними обмеженнями, часовими параметрами та залежностями між учасниками. Якщо на цьому етапі не усунуто суперечності між задумом і можливостями виконання, подальші збої найчастіше проявляються як розрив між формально прийнятим рішенням і фактичною здатністю його реалізувати.

Ланка доведення впливу через канали реалізації відображає, чи буде управлінський імпульс доставлений до виконавчого рівня без втрати змісту, пріоритетності та логіки виконання. Йдеться про використання формальних і робочих каналів комунікації, процедур постановки завдань, підтвердження їх розуміння, а також засобів синхронізації взаємозалежних дій.

Ланка реалізації впливу пов'язана з безпосереднім переходом рішення у виконання через конкретні управлінські та виконавські дії, координацію учасників, використання ресурсів та інструментів. Водночас результат цієї стадії ще не є

тотожним управлінському ефекту. Тут зазвичай формується первинний результат виконання, який може бути достатнім для завершення окремого завдання, , але ще не свідчить про досягнення та відтворюваність управлінського ефекту.

Ланка фіксації та інтерпретації ефектів забезпечує перехід від констатації факту виконання до аналізу того, що саме змінилося внаслідок реалізації впливу. Саме тут стає можливим зіставлення управлінського наміру, способу реалізації, отриманого результату та фактичних наслідків. Така аналітична робота створює підстави для розмежування проблем виконання, помилок налаштування рішення та впливу контекстних обмежень.

Ланка корекції та закріплення змін виконує функцію не лише виправлення виявлених відхилень, а й перетворення досягнутого результату на більш стійку організаційну практику. Коригування може стосуватися ролей, правил взаємодії, процедур, інструментів або ресурсного забезпечення. Подальше організаційне закріплення означає включення в правила, регламенти, стандарти роботи та повторювані способи організації діяльності тих змін і тих елементів способу реалізації, які підтвердили свою придатність у процесі досягнення результату. Саме це знижує ризик повернення до попереднього стану й створює передумови для відтворюваності управлінського впливу.

Разом із тим запропонована процесна логіка механізму функціонування СУВ виявляє певну спорідненість із класичними циклічними моделями управління, насамперед із циклом «плануй – виконуй – перевіряй – дій» (PDCA, Plan–Do–Check–Act), який у вітчизняній науковій літературі розглядається як одна з базових схем регламентації, контролю та вдосконалення процесів [96, 146, 152]. Така спорідненість простежується передусім у наявності послідовних фаз реалізації, перевірки результату та подальшого коригування дій. Водночас у межах дослідження увага зосереджується не на загальному циклі безперервного поліпшення як такому, а на працездатності механізму функціонування СУВ та його здатності забезпечувати не лише досягнення результату, а й його відтворення та закріплення в організаційній практиці. Саме тому акцент переноситься з універсальної логіки управлінського циклу на внутрішній організаційний порядок проходження управлінського імпульсу,

у межах якого формуються, підтримуються або втрачаються умови досягнення відтворюваного управлінського впливу. Порівняльну характеристику обох логік наведено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Порівняння PDCA-підходу та процесної логіки механізму функціонування СУВ (сформовано автором на основі[96, 146, 152])

Ознака порівняння	Цикл «плануй – виконуй – перевіряй – дій» (PDCA)	Процесна логіка механізму функціонування СУВ
Загальна логіка	Циклічне вдосконалення процесу через повторення послідовності планування, виконання, перевірки та коригувальної дії	Проведення управлінського імпульсу через сукупність функціональних ланок від ініціювання до коригування та організаційного закріплення результативних способів реалізації
Основний предмет аналізу	Якість проходження циклу безперервного вдосконалення	Працездатність механізму функціонування системи управлінського впливу
Центральний аналітичний акцент	Повторюваність циклу управлінського вдосконалення	Відтворюваність управлінського впливу та мінімізація втрат у процесі реалізації
Основна управлінська проблема	Недостатня керованість циклу поліпшення	Розрив між управлінським задумом, виконанням, результатом, його оцінюванням і подальшим організаційним закріпленням
Що саме оцінюється	Наявність і якість стадій планування, виконання, перевірки та корекції	Надійність доведення імпульсу, узгодженість реалізації, фіксація та інтерпретація результатів, коригування і закріплення результативних способів реалізації
Тип кінцевого результату	Поліпшення процесу та його повторне проходження	Досягнення результату, його повторне відтворення та організаційне закріплення результативних способів реалізації
Роль організаційного закріплення	Не є самостійним центральним елементом моделі	Є завершальною ланкою переходу від досягнутого результату до стійкої та відтворюваної практики реалізації управлінського впливу

Порівняння, наведене в табл. 1.11, показує, що процесна логіка механізму функціонування СУВ не заперечує загального принципу циклічності управління, однак не зводиться до PDCA-підходу. Якщо в центрі PDCA перебуває повторюваність циклу вдосконалення процесу, то у межах даного дослідження ключового значення набувають відтворюваність управлінського впливу, мінімізація втрат під час проходження управлінського імпульсу та організаційне закріплення результативних способів його реалізації.

Отже, процесна характеристика механізму функціонування СУВ дає змогу відтворити внутрішню послідовність переходу від управлінського імпульсу до результату, однак для пояснення фактичних відмінностей у його працездатності цього недостатньо. У реальній організаційній практиці одна й та сама логіка реалізації впливу може забезпечувати різний рівень результативності, стійкості та відтворюваності управлінського впливу. Це означає, що подальший аналіз має бути спрямований на виявлення чинників, які визначають умови функціонування СУВ, впливають на межі його адаптації та модифікують здатність СУВ забезпечувати керований результат у змінному середовищі

У сучасних дослідженнях чинники управлінського впливу найчастіше первинно розмежовуються на внутрішні та зовнішні. Так, Омека А. підкреслює, що ефективне управління підприємством є результатом взаємодії численних чинників, які можуть як сприяти розвитку організації, так і стримувати його. Автор пропонує дихотомічний підхід, у межах якого до зовнішніх віднесено економічні, політико-правові, технологічні, соціокультурні та конкурентні умови, а до внутрішніх – професіоналізм менеджерів, організаційну структуру, фінансову забезпеченість, корпоративну культуру, використання сучасних управлінських технологій та інноваційну активність. Окремо наголошується на ролі інформаційних систем у прийнятті рішень і лідерства як чинника мотивації персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства [129].

Розвиваючи уявлення про зовнішні впливи, Христенко О. та Олексієнко Р. структурують чинники зовнішнього середовища сучасного підприємства, виокремлюючи економічні, політико-інституційні, структурні, науково-технологічні, природно-екологічні, ресурсні, демографічні, соціокультурні, міжнародні компоненти, а також непередбачувані події та ризики, наголошуючи на важливості своєчасного реагування на них для підтримання стійкості управлінських систем [237]. У прикладному вимірі цю логіку деталізує Копець Г., яка для ІТ-сфери виділяє технологічні, організаційні, економічні, ринкові, людські, суспільно-політичні, процесні та управлінські чинники [82].

У межах внутрішніх впливів на управлінський процес Капліна А. акцентує

доступність інформації, лідерство, організаційну культуру та структуру як критичні передумови якості управлінських рішень [66]. Лозовський О. і Горшков М., своєю чергою, підкреслюють, що на різних етапах розробки і реалізації управлінських рішень виявляються організаційні, технічні, економічні, соціальні та психологічні чинники, сукупний вплив яких визначає результативність управління [101].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із безпековим виміром управлінського середовища. Копитко М. та Ткачук Д. наголошують, що зовнішні чинники потребують від підприємств постійної готовності до адаптації, прогнозування майбутніх тенденцій і реагування на поточні виклики, а серед найбільш вагомих детермінант сьогодення виокремлюють воєнний стан, масову трудову міграцію, зниження купівельної спроможності та виклики цифрової трансформації [83]. У публічному секторі, як показує Чечотка В., трансформацію системи управління в умовах війни формують віддалена робота, спрощення кадрових процедур, залучення військових фахівців та підвищення кваліфікації персоналу [196].

Водночас у вітчизняній науковій думці дедалі виразніше простежується перегляд традиційного підходу до класифікації чинників управлінського впливу. Зокрема, Кривов'язюк І. В. обґрунтовує доцільність виокремлення поряд із внутрішніми та зовнішніми ще психологічних та інформаційних чинників, що набувають зростаючого значення в умовах динамічних змін і високої невизначеності. У відповідній типології автор виділяє внутрішні, зовнішні, психологічні та інформаційні фактори, тим самим розширюючи традиційну двочленну схему [92]

Загалом значна частина сучасних досліджень розглядає чинники управлінського впливу не як універсальну «закриту» класифікацію, а як спеціалізовані фрагменти управлінського середовища, кожен із яких має власні способи впливу на результативність. У центрі уваги опиняються ресурсно-фінансова спроможність і доступ до фінансування [220, 221], організаційний дизайн і моделі координації [33, 250], інструменти контролю та моніторингу цілей як спосіб зменшення розриву між рішенням і виконанням [251], культура, довіра та комунікації [227, 240], а також зовнішні умови підвищеної «вимогливості» управлінського середовища, зокрема воєнно-безпекові, енергетично-логістичні, політико-правові й соціо-демографічні

чинники [14, 163, 208]. Окремо посилюється увага до суб'єктно-поведінкових детермінант (стійкість, мотивація, лідерство, психологічна безпека) та до інформаційно-цифрового виміру (якість даних, сумісність систем, аналітика, кіберстійкість, штучний інтелект) [155, 175, 223, 245].

Чинники управлінського впливу доцільно розуміти як внутрішні або зовнішні обставини, умови, ресурси чи характеристики, які визначають ефективність реалізації певної форми управлінського впливу. Тобто, вони відповідають на запитання «чому» конкретний вплив виявляється результативним або, навпаки, неефективним.

Разом із тим для подальшого аналізу та методологічної визначеності принципово важливо розмежувати чинники управлінського впливу із суміжними аналітичними категоріями, насамперед поняттями «критерії», «показники» та «результативність» управлінського впливу.

У такій логіці чинники управлінського впливу розглядаються як вихідні передумови, що формують потенціал реалізації управлінських рішень. Йдеться про різні аспекти початкового контексту, зокрема ресурсне забезпечення, нормативно-правову базу, поведінкові особливості суб'єктів управління, а також ступінь цифрової інтегрованості управлінської системи. Критерії, у свою чергу, функціонують як параметри, що описують форму, динаміку та механізми реалізації управлінського впливу, а також рівень його формалізації. Вони фіксують, як саме виявляється управлінська дія у практиці. Наступною ланкою є показники, які дозволяють кількісно чи якісно виміряти ступінь реалізації визначених критеріїв, виступаючи інструментами оцінювання управлінського впливу. Завершальною аналітичною ланкою постає результативність, яка відображає рівень досягнення очікуваних змін у поведінці, структурі або результатах функціонування підприємства. Таким чином, чинники визначають можливості та обмеження управлінського впливу, критерії – способи його реалізації, показники – рівень досягнення заданих критеріїв, а результативність – ступінь управлінського успіху.

З огляду на це виникає потреба не в подальшому механічному розширенні переліку чинників, а в їх методологічному укрупненні у такі групи, які зберігають пояснювальну силу щодо функціонування СУВ і водночас придатні для подальшого

аналітичного та діагностичного використання. Найпоширенішим у літературі залишається поділ чинників на внутрішні та зовнішні, який зберігає аналітичну цінність, оскільки дозволяє розрізняти умови, що формуються всередині організації, і параметри середовища, які задають межі її адаптації. Проте для цілей цього дослідження така двочленна схема є недостатньою, оскільки не дає змоги належно описати чинники, що модифікують сам спосіб здійснення управлінського впливу.

Саме тому поряд із внутрішніми та зовнішніми доцільно виокремити ще дві аналітично самостійні групи чинників – суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові. Необхідність такого розмежування зумовлена тим, що ці чинники не зводяться до внутрішніх або зовнішніх без втрати їх пояснювальної сили, оскільки формують поперечний вимір керованості, який пронизує різні аспекти функціонування організації та може виступати самостійним джерелом її стійкості або вразливості. Суб'єктно-поведінкові чинники охоплюють характеристики управлінців, виконавців і команд, що впливають не лише на якість прийняття рішень, а й на їх сприйняття, легітимацію, узгодження та відтворення в організаційній поведінці. Інформаційно-цифрові чинники, своєю чергою, визначають якість даних, інтегрованість систем, швидкість проходження управлінських сигналів, можливості аналітичного супроводу, кіберстійкість і загальну спостережуваність процесів, а отже безпосередньо впливають на здатність системи до корекції й адаптації. У найбільш узагальненому вигляді чотири інтегральні групи чинників системи управлінського впливу подано на рис. 1.11.

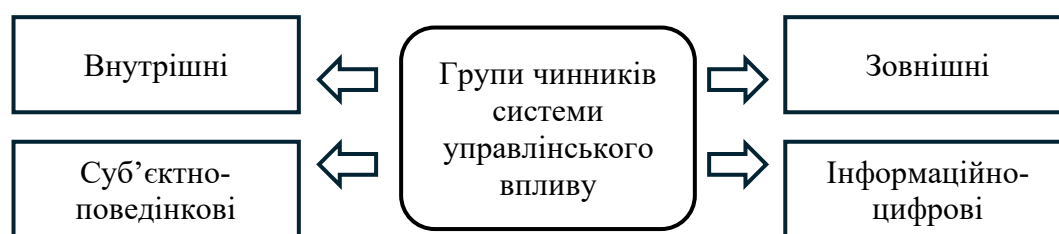


Рис.1.11. Групи чинників системи управлінського впливу

Інтегрована типологія чинників системи управлінського впливу в умовах воєнної кризи та цифрової трансформації наведено в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Інтегрована типологія чинників системи управлінського впливу в умовах воєнної кризи та цифрової трансформації (розроблено автором з узагальненням [14, 33, 66, 82, 83, 92, 101, 129, 155, 163, 175, 196, 208, 220, 221, 223, 227, 237, 240, 245, 250, 251])

Група чинників	Типові підгрупи / прояви	Типова зона викликів і ризиків	Можливості / резерви підсилення
Внутрішні	ресурси; структура; комунікації; людський капітал; процеси; знання; безперервність діяльності тощо	дефіцит ресурсів; розриви координації; кадрові втрати; слабка виконуваність рішень; порушення безперервності	резервування; перерозподіл повноважень; управлінські рутини; розвиток компетентностей; стандартизація процесів
Зовнішні	безпекові; інфраструктурні; правові; макроекономічні; демографічні; технологічні; ринкові; міжнародні тощо	безпекові загрози; логістичні та енергетичні збої; регуляторна мінливість; падіння попиту; кадровий дефіцит; нестійкість зовнішньої підтримки	адаптація; диверсифікація; партнерства; стратегічні комунікації; альтернативні канали забезпечення
Суб'єктно-поведінкові	стресостійкість; когнітивна якість суджень; командна взаємодія; психологічна безпека; адаптивність; відповідальність тощо	вигорання; когнітивні упередження; конфлікти; замовчування проблем; інерція мислення; делегітимація рішень	підтримка добробуту; рефлексивні практики; фасилітація взаємодії; навчання; етичні стандарти
Інформаційно-цифрові	якість даних; сумісність систем; цифрова інфраструктура; аналітика; кіберстійкість; цифрові навички тощо	фрагментованість даних; несумісність систем; збої доступу; слабка аналітика; кіберризики; цифровий розрив	політики даних; інтеграція систем; резервування; розвиток аналітики; цифрові компетентності; контроль цифрових рішень

Подана в табл. 1.12 інтегрована типологія відображає взаємопов'язаний характер чинників системи управлінського впливу та дозволяє розглядати їх як сукупність умов, що формують можливості, обмеження і вразливості управлінського впливу в організації. Її методологічне значення полягає у створенні узгодженої аналітичної основи для виявлення умов, за яких механізм функціонування СУВ зберігає або втрачає здатність забезпечувати належну управлінську конверсію. Результативність управлінського впливу визначається не окремим чинником, а конфігурацією взаємопов'язаних умов: внутрішні чинники характеризують внутрішню спроможність організації до реалізації рішень і підтримання

безперервності діяльності; зовнішні – межі її функціонування, рівень вразливості до кризових змін і можливості адаптації; суб'єктно-поведінкові – сприйняття управлінських імпульсів, узгодженість взаємодії, відповідальність і готовність до виконання; інформаційно-цифрові – швидкість, прозорість, аналітичну обґрунтованість, спостережуваність і кіберстійкість управлінських процесів.

Деталізацію цих груп подано в табл. Л.1–Л.4 додатка Л, де їх конкретизовано через типові підгрупи, прояви, зони викликів і ризиків, а також можливості та резерви управлінської реакції. При цьому «виклики / ризики» та «можливості / резерви підсилення» доцільно інтерпретувати не як складники самих чинників, а як аналітичні виміри їх оцінювання. У такому прочитанні запропонована типологія має аналітико-діагностичний характер і слугує не вичерпним переліком детермінант управлінського впливу, а узгодженою рамкою, яка може уточнюватися залежно від галузевої специфіки, масштабу організації, рівня турбулентності середовища та нових технологічних або інституційних зрушень. Це пов'язує прояви управлінської вразливості з конкретними групами умов, що послаблюють стійкість, узгодженість, спостережуваність, коригованість і відтворюваність управлінського впливу.

Особливої уваги в сучасних умовах потребують інформаційно-цифрові та суб'єктно-поведінкові чинники. Перші не зводяться до технічного підсилення управлінських процесів, оскільки цифрові платформи, автоматизовані системи контролю й аналітичні модулі не лише розширюють можливості управління, а й породжують нові ризики – надмірну формалізацію контролю, послаблення довіри до процедур, зниження суб'єктної залученості та ефекти організаційного відчуження. Другі мають не менше значення, оскільки навіть за наявності формально впорядкованої структури, достатнього ресурсного забезпечення та сучасних цифрових засобів дефіцит довіри, психологічної безпеки, відповідальності, здатності до узгодженої взаємодії та навчальної гнучкості може істотно послаблювати результативність управлінських дій. Водночас значущість та ієрархія чинників системи управлінського впливу є динамічними й залежать від ресурсного, інституційного та зовнішнього контексту організації, що зумовлює потребу в

аналітичному підході, здатному встановлювати, які саме чинники і якою мірою впливають на фактичний стан СУВ підприємства.

Таким чином, викладене дозволяє поєднати два взаємодопов'язані аспекти дослідження СУВ: розкриття внутрішньої логіки реалізації управлінського впливу через категорію механізму функціонування СУВ та систематизацію чинників, які визначають умови функціонування цього механізму, межі його адаптації, типові зони вразливості й потенційні резерви підсилення. Втім, теоретичний опис механізму функціонування СУВ і чинників його формування ще не дає відповіді на прикладне питання, яким є фактичний стан системи управлінського впливу в конкретній організації, у яких саме її частинах виникають найбільш істотні дефіцити, якою є інтенсивність чинникового тиску та які напрями подальшого вдосконалення мають пріоритетне значення. Саме тому наступним кроком постає діагностика системи управлінського впливу, яка забезпечує перехід від теоретичного осмислення СУВ до прикладного оцінювання її стану, працездатності та вразливостей.

У загальному розумінні діагностику СУВ доцільно трактувати як аналітичний етап дослідження, спрямований на виявлення фактичного стану системи управлінського впливу, встановлення рівня її працездатності та локалізацію дефіцитів, що перешкоджають забезпеченню належної управлінської конверсії. Її призначення полягає у встановленні того, наскільки СУВ реально здатна функціонувати як відтворюваний організаційний спосіб реалізації управлінських рішень. Саме тому діагностика виступає методологічною передумовою подальшого удосконалення СУВ, оскільки створює аналітичну основу для виявлення проблемних проявів, оцінювання їх характеру та обґрунтування напрямів цілеспрямованого управлінського втручання.

Удосконалення СУВ доцільно пов'язувати не з будь-якими позитивними змінами в управлінні, а зі спеціалізованим впливом на ті умови, елементи та взаємозв'язки, від яких залежить здатність СУВ забезпечувати належну управлінську конверсію. У цьому розумінні воно орієнтоване не лише на досягнення первинного функціонального поліпшення, а й на забезпечення відтворюваності управлінського впливу та створення передумов для закріплення результативних способів його

реалізації в організаційній практиці. Отже, удосконалення СУВ постає як керований перехід від діагностично виявлених дефіцитів і обмежень до більш стійкого, узгодженого та відтворюваного режиму її функціонування.

Таке удосконалення не може зводитися до сукупності розрізнених заходів або ситуативних управлінських дій, оскільки потребує впорядкованої системи рішень, узгоджених із характером виявлених дефіцитів, рівнем тиску чинників і логікою функціонування СУВ. Саме тому інструментарій удосконалення системи управлінського впливу доцільно розглядати як аналітично обґрунтовану систему організаційних рішень, спрямованих на подолання виявлених дефіцитів, обмежень і вразливостей СУВ. Його зміст і конфігурація визначаються результатами діагностики стану системи та характером змін, необхідних для відновлення або посилення її працездатності. У такому розумінні йдеться не лише про вибір окремих інструментів, а про визначення логіки їх поєднання, рівня застосування, очікуваного ефекту та умов перевірки результативності. Це зумовлює потребу у виокремленні базових аналітичних категорій, через які можуть бути описані зміст, структура, рівні застосування, очікуваний ефект і умови верифікації інструментарію удосконалення СУВ. Структуру цих категорій і логіку їх взаємозв'язку наведено на рис. 1.12

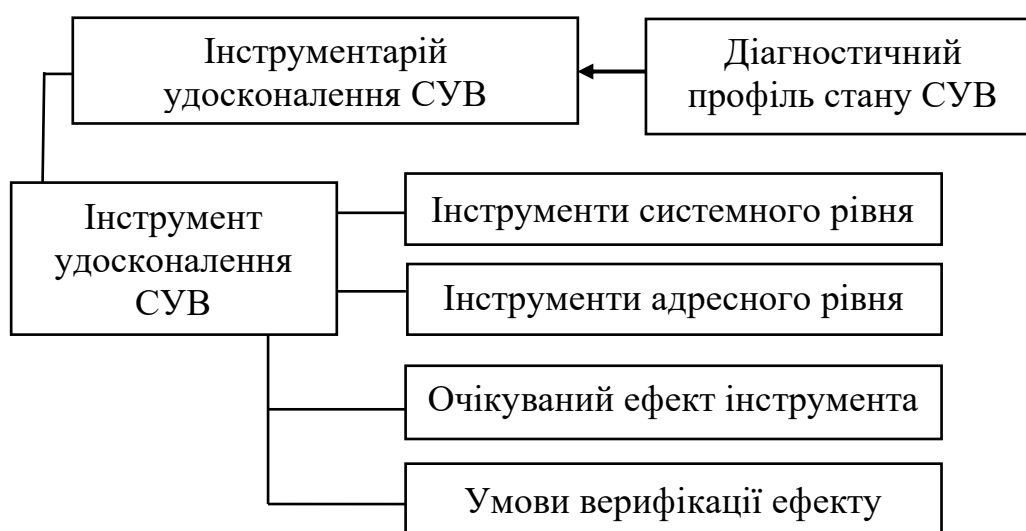


Рис. 1.12. Категоріальна рамка дослідження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (сформовано автором)

Для методологічної визначеності подальшого дослідження ключові категорії, що формують цю рамку, конкретизовано в табл. 1.13.

Таблиця 1.13

Ключові категорії дослідження інструментарію удосконалення СУВ та їх визначення (запропоновано автором)

Поняття	Визначення у межах дослідження
Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу	Впорядкована сукупність взаємопов'язаних організаційних рішень, а також правил і процедур їх застосування, спрямованих на посилення здатності підприємства забезпечувати належну управлінську конверсію в умовах контекстних обмежень, з опорою на результати двохрівневої діагностики.
Інструмент удосконалення системи управлінського впливу	Окреме організаційне рішення, оформлене у вигляді правила, процедури, методу, регламенту, управлінської технології або впорядкованого комплексу дій, яке має визначений об'єкт впливу, порядок застосування, відповідальних, ресурсні вимоги та умови перевірки результату.
Інструменти системного рівня	Організаційні рішення, спрямовані на формування та підтримання загальних умов працездатності й відтворюваності управлінського впливу через узгодження ролей і відповідальності, правил взаємодії, процедур, інформаційної прозорості та організованого зворотного зв'язку.
Інструменти адресного рівня	Організаційні рішення, спрямовані на удосконалення окремих ланок механізму функціонування системи управлінського впливу або взаємозв'язків між ними відповідно до діагностично встановленого стану, характеру проблемності та рівня тиску чинників, із наперед визначеним очікуваним ефектом і умовами його верифікації.
Діагностичний профіль стану СУВ	Сукупність взаємопов'язаних результатів двохрівневої діагностики системи управлінського впливу, що відображає загальний стан механізму її функціонування, ланкову локалізацію проблемності та характер тиску чинників і слугує аналітичною основою для розроблення інструментарію удосконалення СУВ.
Очікуваний ефект інструмента	Наперед визначена зміна у здатності системи управлінського впливу забезпечувати кероване доведення управлінських імпульсів до виконання, результату, його оцінювання, коригування та подальшого організаційного закріплення, яка підлягає перевірці та за умови стабільного підтвердження в повторних управлінських циклах може набувати ознак відтворюваності.
Умови верифікації ефекту	Сукупність показників, ознак і процедур контролю, що дозволяють відрізнити фактичне удосконалення системи управлінського впливу від формального виконання заходів, а також встановити ступінь досягнення очікуваного ефекту.

Подані в табл. 1.13 категорії дозволяють зафіксувати інструментарій удосконалення СУВ як впорядковану систему організаційних рішень, побудовану на зв'язку між діагностично виявленою проблемністю та цілеспрямованим управлінським впливом на неї. Їх аналітичне значення полягає в тому, що вони дають

змогу розглядати інструментарій не як механічний набір засобів реагування, а як структуровану форму переходу від установленого стану системи до її цілеспрямованого удосконалення. Через ці категорії окреслюються підстави добору інструментів, логіка співвіднесення характеру виявлених дефіцитів із рівнем і формою організаційного впливу, розмежування інструментів системного та адресного рівнів, визначення очікуваного ефекту та умов його верифікації. У такому розумінні діагностика виступає аналітичною передумовою удосконалення, тоді як інструментарій – основною формою його практичного забезпечення в системі управлінського впливу.

Водночас сформована категоріальна рамка виконує не лише прикладну, а й методологічно впорядковувальну функцію. Вона дозволяє поєднати в єдиній аналітичній логіці стан системи, характер її проблемності, напрями цілеспрямованого впливу, очікуваний ефект і вимоги до його перевірки. Саме завдяки цьому інструментарій удосконалення СУВ набуває ознак внутрішньо узгодженої конструкції, у межах якої кожне організаційне рішення розглядається не ізольовано, а через його місце у загальній логіці відновлення, посилення або стабілізації працездатності системи. Такий підхід унеможливорює підміну удосконалення випадковими або ситуативними заходами й водночас створює підстави для послідовного переходу від теоретичного конструювання до аналітичного оцінювання, верифікації результатів та прикладного опрацювання відповідних організаційних рішень.

Отже, сформована категоріальна рамка не лише впорядковує понятійний апарат дослідження інструментарію удосконалення СУВ, а й забезпечує внутрішню методологічну зв'язаність між станом системи, характером її проблемності, логікою добору організаційних рішень, очікуваним ефектом та умовами його перевірки. Саме завдяки цьому інструментарій удосконалення СУВ постає як аналітично обґрунтована й практично орієнтована конструкція, що створює основу для подальшого оцінювання стану СУВ та розроблення рішень щодо її цілеспрямованого підсилення.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. У сучасних умовах управлінський вплив на підприємствах змінюється під впливом воєнної нестабільності, цифровізації, кадрових втрат, логістичних порушень, інформаційної невизначеності та зростання турбулентності середовища. Це ускладнює управлінську діяльність і проявляється у затримці реагування, реактивності управління, фрагментації дій, втраті змісту рішень, імітації управлінської активності та нестійкості результатів. За таких умов ключова проблема зміщується з формальної наявності управлінських рішень у площину їх практичної дієвості, організаційного забезпечення та оцінювання реальних ефектів.

2. Розмежовано поняття «управління» та «менеджмент», а підходи до управління узагальнено у чотири інтегровані групи: класичну, процесно-ситуаційну, проектно-системну та цифрово-адаптивну. Показано, що вони описують різні режими керованості, координації, контролю та адаптації, однак недостатньо розкривають логіку переходу від управлінського наміру до практичної реалізації та стійкого організаційного ефекту. На цій основі сформовано визначення поняття «управлінський вплив» і досліджено категорію «управлінська конверсія» як характеристику повноти, узгодженості та безвтратності переходу управлінського імпульсу у практичну дію та результат.

3. Обґрунтовано, що управлінський вплив доцільно розглядати не як сукупність окремих управлінських актів, а як системно організований процес. Розмежовано подієво-орієнтований і цільово-результатний цикли управлінської дії та визначено значення завершеної ланки «оцінювання – корекція» для результативності й відтворюваності управлінського впливу. Уточнено зміст відтворюваності як здатності організації повторно забезпечувати належну управлінську конверсію за різних управлінських ситуацій, зберігаючи логіку циклу «ціль – рішення – реалізація – оцінювання – корекція». На цій основі запропоновано авторське визначення СУВ як впорядкованої конфігурації суб'єктів, об'єктів, методів, інструментів, процедур, зв'язків і каналів зворотного зв'язку, що забезпечують керований і відтворюваний перехід від управлінського імпульсу до результату, його оцінювання та коригування.

4. Для теоретичного опису СУВ сформовано її науковий паспорт, визначено функції, принципи, параметри та критерії. Сформовано двоплощинну аналітичну рамку дослідження СУВ, у межах якої розмежовано внутрішні умови функціонування системи та форми прояву управлінського впливу в організаційній практиці. У межах першої площини розроблено параметричну модель СУВ, що включає легітимність, спроможність, оцінюваність та інтегрованість як мінімально достатні параметри її функціонування. У межах другої площини сформовано чотири групи критеріїв опису управлінського впливу: структурно-просторові, динамічні, соціально-організаційні та стратегічно-поведінкові.

5. Запровадження категорії механізму функціонування СУВ дозволило описати внутрішню логіку практичної реалізації управлінського впливу на підприємстві. Механізм розкрито у структурно-компонентному та процесному вимірах: як поєднання організаційних складових, що забезпечують працездатність системи, і як послідовність проходження управлінського імпульсу від ініціювання й налаштування до реалізації, фіксації результатів, коригування та закріплення. Такий підхід відрізняється від класичних циклічних моделей управління акцентом на працездатності проходження управлінського імпульсу та відтворюваності управлінського впливу. Сформовано інтегровану типологію чинників СУВ, що охоплює внутрішні, зовнішні, суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові чинники, конфігурація яких визначає умови збереження або втрати належної управлінської конверсії.

6. Обґрунтовано, що удосконалення СУВ має спиратися на діагностику її працездатності, локалізацію дефіцитів і визначення пріоритетів управлінського втручання. Визначено ключові категорії дослідження інструментарію удосконалення СУВ: інструментарій, окремий інструмент, інструменти системного й адресного рівнів, діагностичний профіль стану, очікуваний ефект та умови його верифікації. Це сформувало теоретичне підґрунтя для подальшої діагностики стану СУВ і розроблення рішень щодо її цілеспрямованого удосконалення.

7. Основні положення розділу представлено у [59, 60, 61, 62, 166, 167, 168, 169, 170, 171].

## РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 2.1. Загальні засади діагностики системи управлінського впливу на підприємствах

У межах даного дослідження діагностика системи управлінського впливу розглядається як методологічно необхідний етап, що забезпечує перехід від концептуального опису СУВ до обґрунтування інструментарію її удосконалення. Необхідність такого переходу зумовлена тим, що концептуальний опис СУВ, навіть будучи логічно цілісним, сам по собі не дає відповіді на прикладне питання, у яких саме етапах реальної управлінської практики виникають розриви управлінської конверсії, тобто переходу управлінського імпульсу – рішення, доручення, управлінського сигналу – у фактичні зміни на рівні поведінки, процесів і результатів діяльності організації. Саме тому діагностика в межах роботи не трактується як оцінювання «загального рівня управління» і не зводиться до перевірки формальної наявності управлінських процедур. Її змістовий фокус полягає у встановленні працездатності СУВ як реально функціонуючого механізму, здатного доводити управлінський імпульс до виконання, забезпечувати фіксацію та інтерпретацію отриманих результатів, а також підтримувати корекцію і подальше організаційне закріплення результативних способів реалізації управлінського впливу.

Відповідно, специфіка діагностики СУВ полягає у зміщенні предмета діагностування з «управлінської активності» на «управлінську конверсію». Предметом у цьому разі виступає не інтенсивність управлінських дій і не формальна наявність управлінських рішень, а працездатність механізму перетворення управлінського імпульсу на стійкий управлінський ефект через організаційні способи доведення, реалізації, фіксації результатів, корекції та закріплення. Такий підхід дає змогу діагностично відокремити ситуації, коли організація демонструє високу «видиму керованість» – наявність рішень, нарад, доручень, звітності тощо, від ситуацій, коли вона справді здатна забезпечувати відтворювані зміни та інституціоналізувати їх у практиках.

З огляду на прикладну спрямованість дослідження доцільно зафіксувати загальні засади діагностики СУВ як попередній методологічний крок, що переводить діагностику з рівня загальних намірів у режим процедурної визначеності. У підходах до діагностики та оцінювання потенціалу складних організаційних систем, функціонування яких залежить від узгодженості внутрішніх контурів, наявності непрямих ефектів і високої ролі контексту, методологічні засади конструюються через чотири опорні складові: опис особливостей об'єкта оцінювання, вимоги до процедури та результатів оцінювання, визначення користувачів результатів оцінювання та напрямів використання результатів оцінювання [159]. Така композиція є методологічно виправданою, оскільки дозволяє уникнути підміни діагностики або оцінювання довільним експертним враженням, забезпечити узгодженість між тим, що саме оцінюється, і тим, яким способом це здійснюється, а також надати діагностиці інструментально завершеного характеру.

Разом з тим для діагностики СУВ як механізму забезпечення управлінської конверсії зазначених складових недостатньо. Зокрема, засади мають бути доповнені чіткою фіксацією мети та завдань діагностики, оскільки саме вони задають її аналітичний фокус. Крім цього, необхідною є операціоналізація об'єкта й предмета діагностики, що забезпечує перехід від загальних теоретичних положень до вимірюваних характеристик. Також, у складі засад доцільно спеціально виокремити умови коректності та межі застосовності діагностики, які задають правила обґрунтованої інтерпретації результатів і запобігають їх некоректному узагальненню поза межами зібраних даних. Крім того, засади мають містити окремий інструментальний компонент, що охоплює принципи добору та комбінування інструментів діагностики. У такому розумінні інструменти виступають не довільним переліком методів, а похідними від логіки механізму функціонування СУВ і вимог доказовості. Саме інструментальний компонент забезпечує перехід від методологічної рамки до процедурного рівня – визначення джерел даних, способів фіксації ознак працездатності ланок механізму, підходів до зіставлення управлінських намірів із фактичними результатами та локалізації причинно-логічних розривів.

Узагальнення зазначених положень дає підстави розглядати загальні засади діагностики СУВ як взаємопов'язану систему вихідних компонентів, у якій поєднуються смислова, процедурна, інтерпретаційна та прикладна логіка діагностики. На рис. 2.1 відображено структурну композицію загальних засад оцінювання системи управлінського впливу, що охоплює шість взаємопов'язаних елементів: мету і завдання діагностики, об'єкт, предмет діагностики та особливості СУВ, вимоги до процедури та результатів оцінювання, умови коректності та межі застосовності, інструментальне забезпечення діагностики, а також користувачів результатів і напрями їх використання.

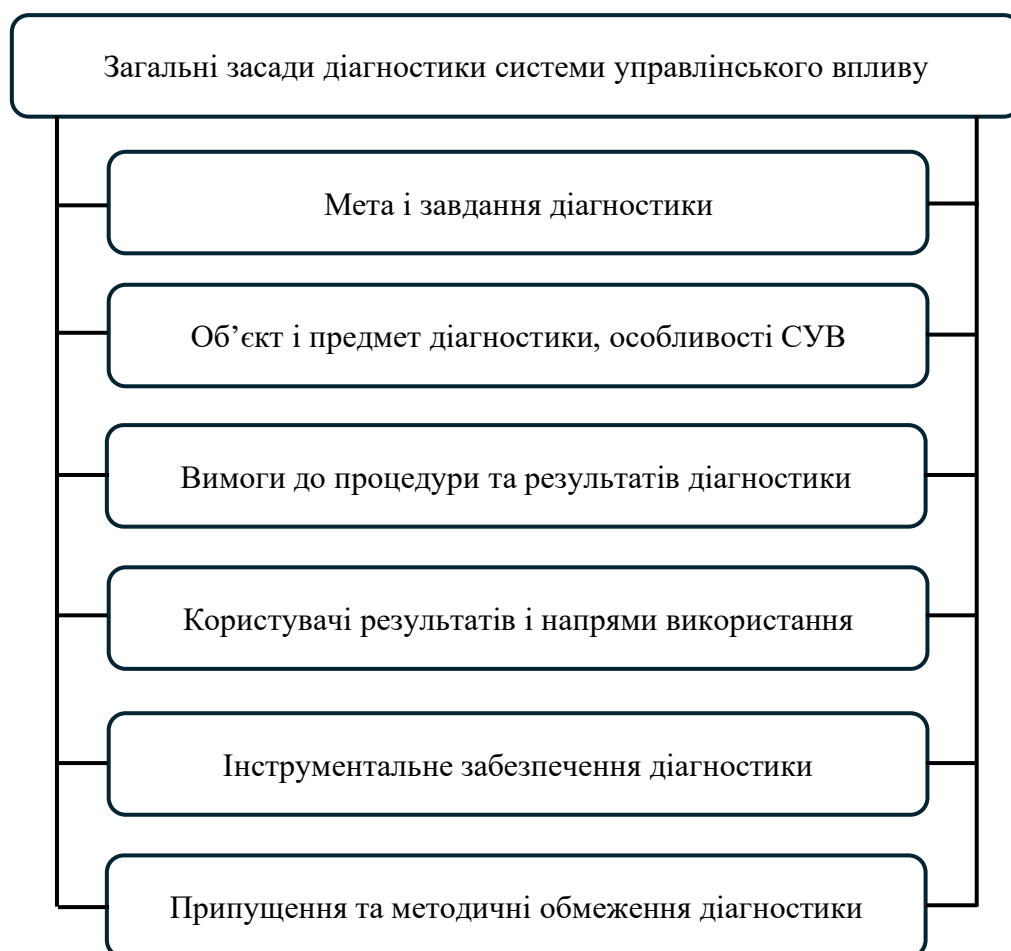


Рис. 2.1. Загальні засади діагностики системи управлінського впливу (сформовано автором на основі [159])

Таким чином, загальні засади діагностики СУВ, наведені на рис. 2.1 доцільно трактувати як сукупність вихідних положень, що:

задають смислову рамку діагностики через визначення її мети, завдань та операціоналізацію об'єкта і предмета;

встановлюють правила коректності через вимоги, умови застосовності та принципи інструментального забезпечення;

визначають адресність результатів і маршрути їх подальшої трансляції у рішення щодо удосконалення системи управлінського впливу.

Таким чином, мета діагностики СУВ полягає у виявленні рівня її працездатності як реальної управлінської практики та локалізації розривів, що перешкоджають переходу від управлінського імпульсу до виконання, результату, його оцінювання, коригування та закріплення. Важливо підкреслити, що йдеться не про «оцінку загального рівня управління» і не про вимірювання інтенсивності управлінської активності, а про діагностичне встановлення того, чи функціонує СУВ як організаційно сформований спосіб доведення управлінського імпульсу до виконання, фіксації та інтерпретації результатів, коригування і закріплення результативних способів реалізації управлінського впливу.

Завдання діагностики СУВ у межах даного дослідження охоплюють три взаємопов'язані аналітичні фокуси, через які послідовно розкривається логіка переходу від виявлення проблемних ділянок функціонування системи до формування аналітичної основи її подальшого удосконалення. На рис. 2.2 наведено основні завдання діагностики СУВ та логіку їх послідовного розгортання в межах визначених аналітичних фокусів.

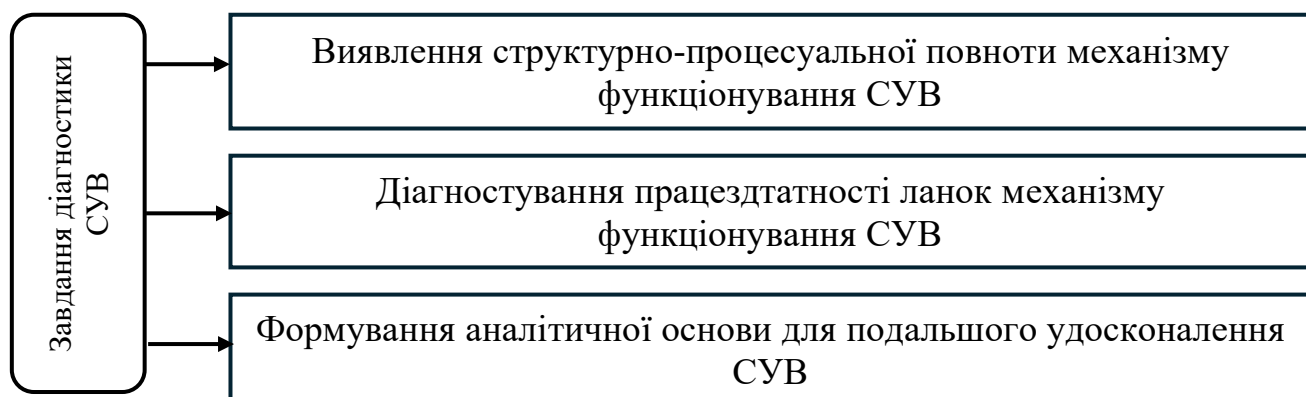


Рис. 2.2. Основні завдання діагностики системи управлінського впливу та логіка їх послідовного розгортання (сформовано автором)

Завдання, пов'язане з виявленням структурно-процесуальної повноти механізму функціонування СУВ, спрямоване на встановлення того, чи охоплює організація повну послідовність проходження управлінського імпульсу від його ініціювання, узгодження та доведення до реалізації, фіксації й інтерпретації результатів, корекції та подальшого закріплення, а також на виявлення тих ланок, у межах яких виникають розриви. Саме воно дозволяє перейти від загального уявлення про систему до локалізації ділянок, де порушується цілісність її функціонування

Завдання, пов'язане з діагностуванням працездатності ланок механізму функціонування СУВ, спрямоване на з'ясування того, наскільки відповідні ланки забезпечують узгодженість дій, визначеність відповідальності, відтворюваність результату та стійкість отриманого ефекту. Воно зосереджується не лише на наявності окремих елементів механізму, а й на тому, наскільки вони реально функціонують як пов'язані складові єдиного організаційного порядку.

Завдання, пов'язані з формуванням аналітичної основи для подальшого удосконалення СУВ, має прикладну спрямованість. Його зміст полягає у визначенні найбільш критичних вузьких місць, установленні характеру виявлених розривів та обґрунтуванні напрямів подальшого удосконалення системи в конкретній організації. Воно завершує логіку діагностування переходом від діагностичного встановлення проблем до формування аналітичних підстав для наступних управлінських рішень.

Ключовим методологічним питанням при цьому є операціоналізація об'єкта діагностики. Об'єктом діагностики залишається СУВ як цілісна система управлінської практики в організації, що включає взаємодію суб'єкта й об'єкта управління, управлінські рішення, канали впливу, процедури доведення й реалізації, механізми зворотного зв'язку та результати. Водночас предметом діагностики виступає працездатність механізму функціонування СУВ як способу доведення управлінського імпульсу до результату в послідовності «ініціювання – узгодження та налаштування – доведення – реалізація – фіксація та інтерпретація результатів – корекція та закріплення». Саме таке розмежування знімає методологічну неоднозначність: з одного боку, діагностика не розпадається на ізольовані фрагменти, оскільки СУВ зберігається як цілісний об'єкт; з іншого боку, вона набуває

операційності, оскільки механізм задає структуровану рамку аналізу і дозволяє безпосередньо пов'язувати висновки з подальшими напрямками удосконалення.

СУВ є складним об'єктом діагностики, оскільки поєднує системну цілісність управлінської практики з внутрішнім механізмом перетворення управлінського імпульсу на виконання, результат, корекцію та закріплення змін. Унаслідок цього діагностика СУВ не може будуватися за логікою «універсального індексу якості управління» або зводитися до перевірки формальних атрибутів управління. Для коректної постановки завдань, добору інструментів і обґрунтованої інтерпретації результатів необхідно враховувати сукупність особливостей СУВ як об'єкта діагностики.

З методологічною метою такі особливості подано через чотири взаємопов'язані аспекти, кожен із яких відповідає на окремий тип запитань діагностики: що саме становить об'єкт діагностики, яким чином його можна діагностувати, як у ньому проявляються внутрішні взаємозалежності та в яких межах результати такого діагностування є коректними. Саме така логіка дає змогу уникнути змішування природи об'єкта, способів його вимірювання, особливостей внутрішньої організації та меж інтерпретації отриманих висновків. На рис. 2.3 наведено основні особливості системи управлінського впливу як об'єкта діагностичного аналізу.

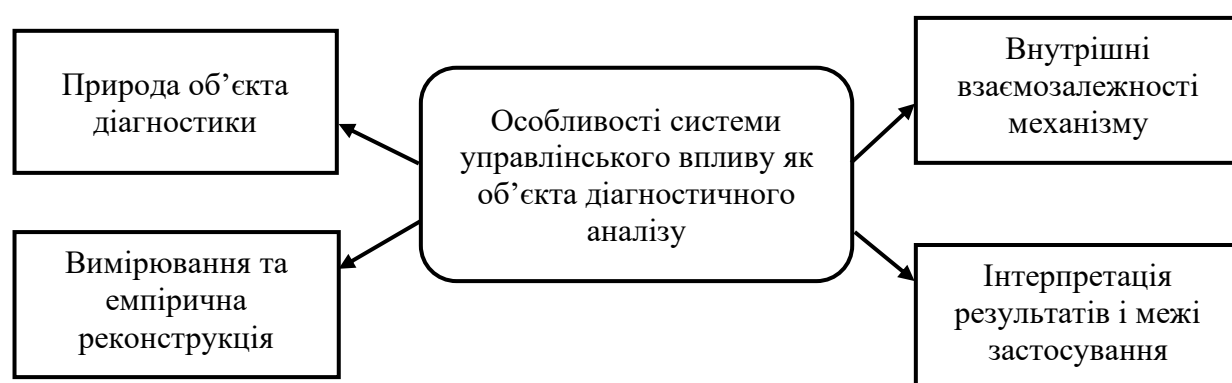


Рис. 2.3. Основні особливості системи управлінського впливу як об'єкта діагностичного аналізу (розроблено автором)

Особливості СУВ, відображені на рис. 2.3, окреслюють методологічну рамку її діагностики. Вони дають змогу послідовно розмежувати природу самого об'єкта діагностики, способи його апробаційної реконструкції, характер внутрішніх взаємозалежностей механізму та межі коректної інтерпретації результатів. Для більш чіткого узагальнення змісту кожного з цих аспектів їх доцільно подати у зведеному вигляді в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні особливості системи управлінського впливу як об'єкта діагностичного аналізу та їх значення для діагностики (сформовано автором)

Особливість СУВ	Змістова характеристика	Значення для діагностики
Природа СУВ як об'єкта діагностики	СУВ є реальною управлінською практикою, що існує в будь-якій організації та функціонує як цілісний механізм взаємопов'язаних ланок. Результат управлінського впливу має інтегративний характер і залежить від узгодженості цих ланок.	Діагностика має фіксувати не формальну наявність елементів, а рівень працездатності механізму, наявність розривів і здатність системи забезпечувати належну управлінську конверсію.
Вимірювання та емпірична реконструкція СУВ	СУВ не має прямої матеріальної форми, тому діагностується опосередковано – через рішення, доручення, комунікації, дані виконання, контроль, зворотний зв'язок і корекцію. Формальні регламенти самі по собі не свідчать про її працездатність.	Діагностика має спиратися на різні джерела даних, зіставлення декларованих і фактичних практик та добір інструментів відповідно до рівня формалізації організації.
Внутрішні взаємозалежності механізму функціонування СУВ	Ланки механізму функціонування СУВ є обмежено взаємозамінними: дефіцит однієї не компенсується автоматично посиленням іншої. Працездатність СУВ забезпечується їх взаємним підсиленням.	Діагностика має виявляти не лише слабкі місця окремих ланок, а й розриви між ними, зберігаючи єдину логіку аналізу, похідну від структури механізму функціонування СУВ.
Інтерпретація результатів і межі застосування	СУВ функціонує в динамічному середовищі, тому результати діагностики відображають стан механізму в межах певного часу й обраної одиниці аналізу. Зовнішні чинники впливають на прояви СУВ, але не заміщують предмет діагностики.	Висновки слід трактувати як часово й контекстно обмежений профіль працездатності механізму функціонування СУВ, що задає коректні межі узагальнення та використання результатів.

Наведені в табл. 2.1 положення дають змогу уточнити методологічну рамку діагностики СУВ і водночас окреслити ті обмеження, без урахування яких діагностика ризикує перетворитися на формальну фіксацію окремих управлінських атрибутів. У сукупності ці особливості показують, що діагностика СУВ має

спиратися на цілісне бачення механізму управлінського впливу, опосередкований характер його апробаційної реконструкції, урахування внутрішніх взаємозалежностей між ланками та коректне визначення меж інтерпретації отриманих результатів.

Теоретичне концептування СУВ задає пояснювальну рамку дослідження, однак саме по собі воно ще не визначає, як отримувати емпірично обґрунтовані висновки і за яких умов ці висновки можуть слугувати підставою для управлінського втручання. Перехід від опису СУВ до її діагностики потребує процедурної визначеності: необхідно зафіксувати вимоги до даних, оцінних процедур, форм представлення результатів і правил їх інтерпретації. Саме тому наступним методологічним кроком є формулювання вимог до процедури та результатів діагностики механізму функціонування СУВ, які забезпечують доказовість діагностики та її придатність для подальшого обґрунтування інструментарію підсилення.

Для формування вимог до процедури та результатів діагностики механізму функціонування СУВ доцільно спиратися на вже наявні методологічні напрацювання щодо діагностики складних організаційних систем, у яких вимоги фіксують, з одного боку, коректність отримання оцінної інформації, а з іншого – придатність результатів до практичного використання в управлінні. У цьому дослідженні за основу взято структуру вимог, запропоновану для оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства, оскільки вона відтворює логіку «вхідні дані – процедура – результат – застосування» [159] та дозволяє дисциплінувати оцінювання через чітко визначені критерії доказовості й корисності.

Водночас варто відзначити, що предмет діагностики у даному дослідженні є іншим: йдеться не про потенціал як ресурсно-можливісну характеристику, а про працездатність механізму доведення управлінського імпульсу до результату в послідовності «ініціювання – реалізація – фіксація – корекція – закріплення». Саме тому перелік вимог було адаптовано за двома напрямками. По-перше, загальні вимоги, такі як нормативна коректність, доступність даних, наочність, порівнюваність і доцільність, переосмислено з урахуванням специфіки діагностики механізму функціонування СУВ та її залежності від слідів управлінського циклу. По-друге,

перелік доповнено вимогами, критичними саме для цього предмета діагностики, зокрема повнотою охоплення послідовності функціонування, причинно-логічною зв'язністю висновків і трансляційною придатністю результатів, тобто їх здатністю безпосередньо переходити у рішення щодо удосконалення СУВ. Вимоги до процедури та результатів діагностики СУВ наведено у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Вимоги до процедури та результатів діагностики СУВ  
(сформовано автором на основі [159])

Вимога	Опис
Законність і організаційна визначеність	Діагностика має здійснюватися уповноваженим суб'єктом із дотриманням вимог законодавства щодо доступу до даних, захисту персональної інформації та режимів обмеження доступу.
Доступність і достатність даних	Для діагностики має бути забезпечена принципова доступність первинної інформації; за відсутності формалізованих даних допускається використання компенсаторних джерел із фіксацією їхніх обмежень.
Цільова та часова визначеність	Діагностика має проводитися відповідно до чітко визначеної мети, завдань, меж і періоду спостереження, щоб результати зберігали управлінську актуальність.
Повнота охоплення механізму функціонування СУВ	Діагностика має охоплювати всю послідовність функціонування і дозволяти локалізувати ланки, на яких порушується перехід від управлінського імпульсу до результату.
Операційна визначеність і параметрична достатність	Для кожної ланки механізму функціонування СУВ мають бути визначені мінімально достатні ознаки, показники та джерела даних, необхідні для верифікації висновків.
Порівнюваність і розрізнюваність результатів	Результати мають бути придатними до зіставлення в часі та між об'єктами діагностики, а також достатньо чутливими до реальних відмінностей у працездатності механізму функціонування СУВ.
Повторюваність і доказовість процедур	Процедура діагностики має бути повторюваною за аналогічних умов, а висновки – ґрунтуватися на причинно-логічно пов'язаних спостереженнях і тріангуляції джерел.
Універсальність і адаптивність	Інструментарій має зберігати логіку діагностики в організаціях різного типу, допускаючи адаптацію джерел даних і процедур до конкретного контексту.
Наочність та однозначність інтерпретації	Результати мають подаватися у формі, придатній для швидкої, коректної та однозначної інтерпретації з погляду дефіцитів, розривів і пріоритетів втручання.
Методична завершеність і практична здійсненність	Інструментарій має бути готовим до практичного застосування, не вимагати надмірних ресурсів чи вузькоспеціальної підготовки та бути здійсненим у розумні строки.
Економічність і практична корисність	Очікувана управлінська користь від діагностики має перевищувати витрати на її проведення та створювати підстави для реального удосконалення СУВ.
Трансляційна придатність результатів	Результати діагностики мають забезпечувати безпосередній перехід до рішень щодо удосконалення СУВ через визначення пріоритетних розривів, типів дефіцитів і напрямів управлінського втручання.

Узагальнено вимоги в табл. 2.2 охоплюють три взаємопов'язані площини. Перша з них стосується організаційно-процедурної здійсненності діагностики і включає законність, доступність та достатність даних, визначеність суб'єкта діагностики, а також часову і цільову окресленість процедури. Саме ці вимоги забезпечують можливість проведення діагностики в реальному організаційному середовищі без розриву між методичною конструкцією та фактичними умовами доступу до інформації, режимом функціонування організації й управлінськими обмеженнями.

Друга площина пов'язана з методичною обґрунтованістю та доказовістю діагностики. Йдеться про вимоги повноти охоплення механізму функціонування СУВ, операційної визначеності показників, порівнюваності й розрізняваності результатів, відтворюваності процедур, триангуляції джерел та причинно-логічної зв'язності висновків. Саме вони забезпечують наукову впорядкованість діагностики і не допускають її зведення до довільного експертного судження. У межах даного дослідження це має принципове значення, оскільки предметом діагностики є не формальна наявність управлінських процедур, а працездатність механізму функціонування СУВ як способу послідовного доведення управлінського імпульсу до результату та створення передумов для його відтворюваності.

Третя площина охоплює вимоги, що забезпечують інтерпретаційну та прикладну придатність результатів. Йдеться про їх наочність, однозначність, методичну завершеність, практичну здійсненність, економічність, а також здатність безпосередньо транслюватися у рішення щодо удосконалення СУВ. Їх роль полягає в тому, щоб діагностика не завершувалася лише аналітичним описом стану механізму функціонування СУВ, а створювала реальні підстави для переходу до управлінських дій, спрямованих на усунення виявлених розривів, зниження втрат управлінського впливу та забезпечення його більшої відтворюваності.

Отже, вимоги, подані в табл. 2.2, доцільно розглядати як цілісну систему методологічних орієнтирів і водночас як умови якості діагностичного результату. У своїй сукупності вони забезпечують організаційну здійсненність діагностики, його

доказовість та придатність до подальшої трансляції в рішення щодо удосконалення СУВ.

Важливим продовженням цієї логіки є визначення адресності оцінної інформації, оскільки в межах даного дослідження діагностика СУВ має прикладний характер і спрямована не лише на фіксацію стану механізму, а й на обґрунтування подальшого інструментарію удосконалення. Це означає, що результати діагностики мають бути придатними для використання різними групами управлінських акторів і на різних рівнях управління.

Визначення користувачів результатів діагностики є необхідним елементом засад діагностики, оскільки механізм функціонування СУВ охоплює різні рівні управлінської практики – від формування управлінських імпульсів до підтримання корекції й закріплення змін. Відповідно, одна й та сама діагностична інформація має різну цінність і різні формати використання для різних управлінських акторів. У межах даного дослідження доцільно розрізняти щонайменше три основні рівні користувачів результатів діагностики, що відрізняються за рівнем управлінської відповідальності, ступенем необхідної деталізації висновків і характером подальшого використання отриманої інформації. Узагальнено ці групи відображено на рис. 2.4.

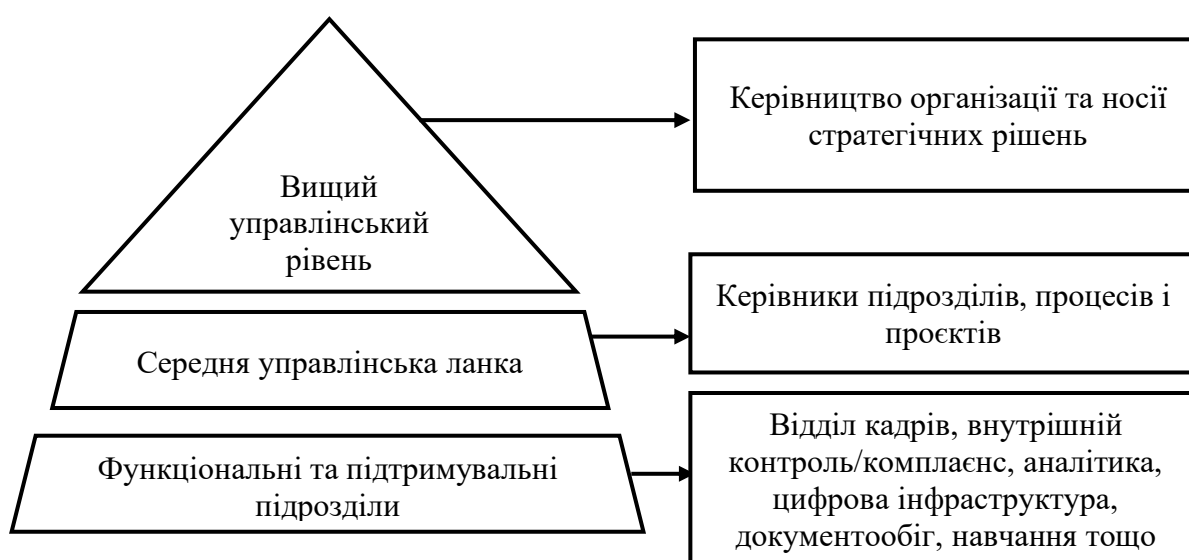


Рис. 2.4. Основні групи користувачів результатів діагностики системи управлінського впливу (сформовано автором)

Перший рівень користувачів результатів діагностики становить вище управлінське керівництво, тобто керівництво організації та носії стратегічних рішень. Для цього рівня результати діагностики виконують насамперед функцію стратегічної навігації, оскільки дають змогу встановити, де саме в механізмі функціонування СУВ виникають системні втрати управлінського впливу, які розриви мають критичний характер і в яких напрямках доцільно зосереджувати зусилля з удосконалення. На цьому рівні інформація повинна бути достатньо узагальненою для прийняття стратегічних рішень, але водночас достатньо змістовною, щоб слугувати підставою для визначення пріоритетів організаційного втручання.

Другий рівень репрезентує середня управлінська ланка – керівники підрозділів, процесів і проєктів. Для них цінність результатів діагностики полягає у конкретизації тих «вузьких місць», через які в щоденній практиці відтворюються збої механізму функціонування СУВ. Йдеться, зокрема, про порушення в доведенні управлінського імпульсу, розмитість ролей і відповідальності, недостатність або спотворення зворотного зв'язку, а також про ситуації, коли корекція не переходить у стале закріплення змін. Саме тому на цьому рівні результати мають бути максимально операційними і придатними для налаштування процедур, каналів взаємодії, режимів контролю та способів фіксації ефектів.

Третій рівень утворюють функціональні та підтримувальні підрозділи, які забезпечують інфраструктуру керованості в організації. До них належать кадрові служби, внутрішній контроль або комплаєнс, аналітичні та цифрові підрозділи, документообіг, навчання й розвиток персоналу. Для цієї групи результати діагностики є підставою для цільового підсилення тих інструментів і сервісів, що забезпечують стійке функціонування СУВ: форматів постановки завдань, стандартів даних і звітності, регламентних процедур, цифрового трекінгу, механізмів зворотного зв'язку, контролю виконання та інституціоналізації змін.

Отже, відмінності між користувачами результатів діагностики визначаються не лише їхнім місцем в управлінській ієрархії, а й характером управлінських рішень, для яких використовується ця інформація. Якщо для вищого рівня вона є підставою для стратегічного вибору напрямів удосконалення СУВ, то для середньої ланки –

інструментом локалізації та усунення операційних розривів, а для функціональних і підтримувальних підрозділів – орієнтиром для налаштування організаційної інфраструктури керованості. Саме така адресність результатів діагностики забезпечує їх подальшу практичну трансляцію в рішення щодо удосконалення СУВ.

Водночас адресність результатів діагностики характеризує лише те, кому саме призначається відповідна діагностична інформація, але не розкриває, яким має бути порядок її практичного використання. З огляду на прикладну спрямованість дослідження принципово важливо простежити, як результати діагностики переходять від фіксації стану механізму функціонування СУВ до обґрунтування рішень щодо її удосконалення. Отже, доцільно окреслити основні напрями використання результатів діагностики.

Фіксація напрямів використання результатів потрібна для того, щоб діагностика не зводилася до констатації стану, а відразу була «вбудована» у логіку удосконалення СУВ. У межах даного дослідження доцільно розглядати напрями використання як послідовні рівні трансляції висновків – від аналітичної локалізації розривів до конструювання управлінських втручань і контролю їх закріплення. Основні напрями використання результатів діагностики СУВ як послідовні рівні трансляції діагностичних висновків у подальші управлінські дії наведено на рис. 2.5.

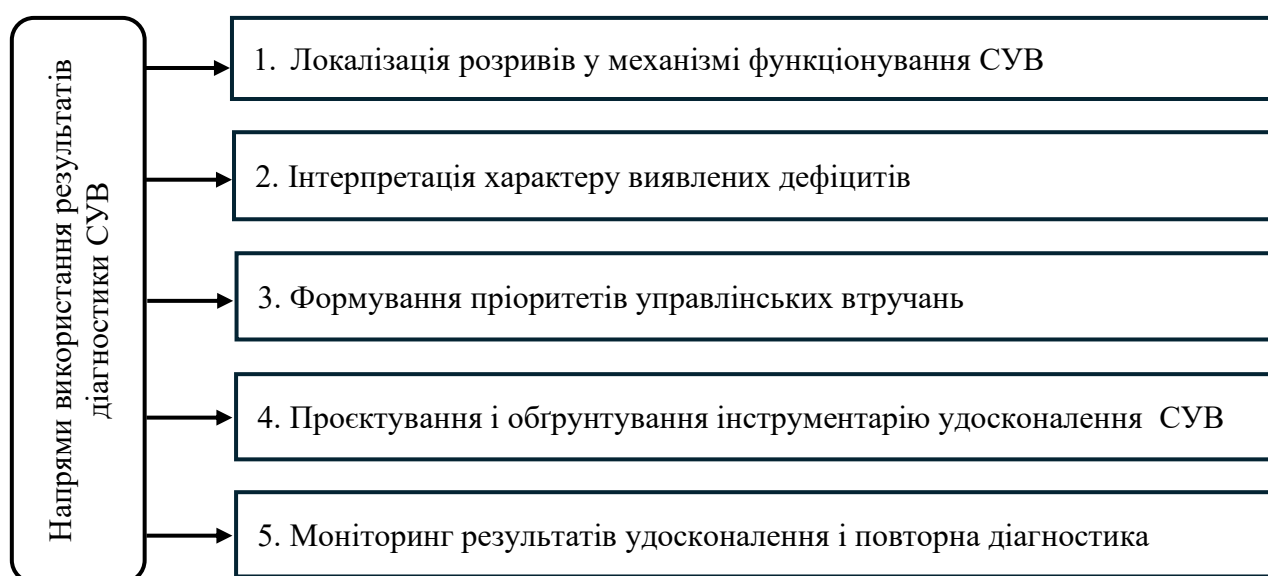


Рис. 2.5. Основні напрями використання результатів діагностики системи управлінського впливу (сформовано автором)

Перший напрям використання полягає у локалізації розривів у механізмі функціонування СУВ. Результати мають дати відповідь, де саме виникає втрата ефекту: на етапі ініціювання й узгодження імпульсу, на етапі доведення та організації виконання, на етапі фіксації ефектів і зворотного зв'язку, на етапі корекції, або під час закріплення змін у практиках і регламентах. Саме така локалізація створює основу для «адресного» підсилення, а не для загальних рекомендацій про необхідність «покращити управління».

Другий напрям використання – інтерпретація характеру виявлених дефіцитів. Йдеться про пояснювальне розрізнення того, чому механізм функціонування СУВ не працює відтворювано: через ресурсні обмеження (час, інструменти, компетенції), через організаційно-процедурні збої (рольова невизначеність, слабкі канали доведення, відсутність дисципліни виконання), через інформаційно-цифрові дефіцити (брак даних, фрагментація систем, низька аналітична підтримка), або через суб'єктно-поведінкові причини (опір, демотивація, розриви командної взаємодії, дефіцит відповідальності). Це розрізнення потрібне не для класифікації як такої, а для вибору адекватного типу втручання.

Третій напрям – формування пріоритетів управлінських втручань. Оскільки механізм функціонування СУВ є компліментарним, на практиці необхідно відрізнити «локальні» дефіцити від системно критичних, які запускають каскад втрат ефекту. Тому результати діагностики мають бути придатними для ранжування: які розриви є першопричинними, які – похідними, які можна усунути швидко, а які потребують інституційних змін.

Четвертий напрям – проєктування і обґрунтування інструментів удосконалення СУВ. На цьому рівні висновки діагностики перетворюються на рішення щодо змін: корекцію процедур доведення й контролю, переналаштування зворотного зв'язку, перепроєктування процесів, модифікацію регламентів, зміни ролей і відповідальностей, розвиток компетенцій, налаштування цифрових інструментів і аналітики, а також створення умов для закріплення змін у повсякденній діяльності.

П'ятий напрям – моніторинг результатів удосконалення і повторна діагностика. Оскільки предметом діагностики є працездатність механізму функціонування СУВ,

результати мають бути придатними для повторного вимірювання у вибраному часовому горизонті. Це дозволяє відрізнити одноразові управлінські акції від відтворюваних змін у логіці проходження управлінського імпульсу до результату, його корекції та закріплення і, за потреби, коригувати інструментарій удосконалення.

Варто окремо наголосити на методологічній важливості узгодження користувачів результатів діагностики з напрямками їх подальшого використання, оскільки діагностика механізму функціонування СУВ у межах даного дослідження має прикладний характер і повинна завершуватися не лише фіксацією стану, а й трансляцією висновків у конкретні управлінські дії. Ті самі діагностичні висновки можуть бути корисними для різних управлінських акторів, але в різних форматах застосування: для стратегічного рівня – як підстава для пріоритизації, вибору напрямів втручання та ресурсного забезпечення змін, для середньої управлінської ланки – як операційна карта налаштування контурів виконання, зворотного зв'язку та корекції, для функціональних і підтримувальних підрозділів – як технічне завдання на підсилення інфраструктури керованості тощо. У цьому розумінні напрями використання результатів доцільно трактувати як рівні трансляції діагностичних висновків, а групи користувачів – як носіїв рішень, виконавців і відповідальних за реалізацію відповідних управлінських втручань. Саме таке поєднання дає змогу розглядати результати діагностики не як статичний аналітичний масив, а як функціонально диференційований ресурс управлінського впливу, зміст і форма якого змінюються залежно від управлінської ролі користувача.

З огляду на це відповідність між групами користувачів і ключовими напрямками використання результатів доцільно подати у вигляді матриці (табл. 2.3), яка відображає домінуючі точки застосування цієї інформації та показує, як результати діагностики переходять від аналітичної локалізації розривів до розробки, впровадження й моніторингу інструментів удосконалення СУВ. Така матриця виконує не лише ілюстративну, а й конструктивну функцію, оскільки дає змогу зафіксувати, що практична цінність результатів діагностики визначається не лише їх змістом, а й управлінською позицією того суб'єкта, який їх використовує. Відповідно, одна й та сама інформація може виступати підставою для різних типів рішень – від

стратегічного перегляду пріоритетів до операційного налаштування процедур і технічного доопрацювання інструментів забезпечення керованості. Це, своєю чергою, підсилює методологічну зв'язність між діагностичним етапом дослідження та подальшим обґрунтуванням інструментарію удосконалення СУВ.

Таблиця 2.3

Матриця узгодження користувачів результатів діагностики та напрямів використання результатів діагностики СУВ (розроблено автором)

Напрямок використання результатів	Вищий управлінський рівень	Середня ланка (керівники процесів / проєктів / підрозділів)	Підтримувальні функції (управління персоналом, контроль, аналітика, ІТ, документообіг тощо)
Локалізація розривів у механізмі функціонування СУВ	Визначення системно критичних зон порушення управлінської конверсії на рівні організації	Виявлення локальних «вузьких місць» у власних ділянках відповідальності	Визначення ділянок, де необхідне удосконалення стандартів, даних, регламентів і сервісної підтримки
Інтерпретація характеру виявлених дефіцитів	Вибір загальної логіки реагування та ресурсної моделі удосконалення	Пояснення причин збоїв у щоденній управлінській практиці	Встановлення типів дефіцитів інфраструктури керованості
Формування пріоритетів управлінських втручань	Ранжування критичних розривів і визначення черговості втручань	Формування пріоритетів процедурного та організаційного налаштування	Визначення послідовності удосконалення кадрових, контрольних, аналітичних та цифрових інструментів
Проєкування і обґрунтування інструментарію удосконалення СУВ	Затвердження пакета рішень, політик, ресурсів і режиму запровадження	Реалізація організаційних, процедурних та координаційних змін	Розроблення, налаштування та супровід сервісів і засобів забезпечення змін
Моніторинг результатів удосконалення і повторна діагностика	Контроль стабілізації змін і прийняття рішень щодо подальшого масштабування або корекції	Підтримання дисципліни виконання, зворотного зв'язку, корекції та закріплення змін	Забезпечення метрик, звітності, цифрового трекінгу й процедур повторного вимірювання

Як видно з табл. 2.3, для вищого управлінського рівня домінує функція стратегічної навігації: результати діагностики мають дати узагальнене уявлення про системно критичні розриви, окреслити пріоритети удосконалення СУВ, а також

слугувати підставою для ухвалення рішень щодо ресурсного забезпечення, режиму запровадження змін і контролю їх стабілізації. Для середньої ланки ключового значення набуває операційний вимір, оскільки саме на цьому рівні діагностичні висновки повинні трансформуватися у конкретні налаштування процедур, каналів взаємодії, розподілу відповідальності, режимів контролю, зворотного зв'язку, корекції та закріплення змін. Для підтримувальних функцій результати діагностики виступають як аналітична основа для цільового підсилення інфраструктури керованості – кадрової, контрольної, аналітичної, цифрової, документарної та методичної.

У такому прочитанні табл. 2.3 відображає не лише адресність інформації, а й послідовність її переходу від фіксації та пояснення дефіцитів до добору, проектування, запровадження й подальшого діагностування результатів інструментарію удосконалення СУВ. Саме це забезпечує логічний зв'язок між діагностичним етапом і подальшим розглядом інструментарію удосконалення СУВ, його запровадження, діагностування результатів та закріплення змін.

Отже, узгодження користувачів результатів діагностики з напрямками їх використання дає змогу розглядати діагностику механізму функціонування СУВ не як самодостатню аналітичну процедуру, а як функціонально завершений елемент загальних засад діагностики, у межах якого результати відразу вбудовуються у логіку подальшого удосконалення СУВ на підприємстві.

Логічним продовженням такої побудови є визначення інструментального забезпечення діагностування, тобто з'ясування того, які саме методи та аналітичні засоби дозволяють отримати дані про розриви між ланками механізму функціонування СУВ, обґрунтовано інтерпретувати характер виявлених дефіцитів, здійснити пріоритизацію втручань, спроектувати інструментарій удосконалення та організувати повторне вимірювання результатів. Саме тому далі доцільно перейти до опису інструментального забезпечення діагностики механізму функціонування СУВ як інструментальної карти можливих траєкторій діагностики, що може комбінуватися залежно від завдань, доступності даних і рівня формалізації управлінських практик.

За результатами опрацювання наукових підходів до діагностики та оцінювання складних організаційних систем [1, 7, 29, 67, 80, 93, 108, 153, 198, 206] на рис. 2.6 подано інструментальну карту можливих для застосування емпірично-експертних, процесно-моделювальних, структурно-діагностичних, математико-агрегаційних і статистико-аналітичних інструментів діагностики механізму функціонування СУВ.



Рис. 2.6. Інструментальна карта діагностики механізму функціонування системи управлінського впливу (сформовано автором на основі [1, 7, 29, 67, 80, 93, 108, 153, 198, 206])

Зазначені на рис. 2.6 інструменти є загальновідомими й апробованими у науковій практиці, однак їх перелік не слід трактувати як вимогу одночасного застосування. У межах конкретної діагностики, як правило, достатньою є комбінація одного або кількох взаємодоповнювальних інструментів, вибір яких визначається завданням діагностики, одиницею аналізу тощо. Водночас сама наявність альтернативних інструментальних траєкторій має принципове значення, оскільки забезпечує адаптивність діагностики до різного рівня формалізації управлінських практик, цифрової зрілості та контекстних обмежень.

Разом із тим інструментальна карта, відображена на рис. 2.6, не є вичерпною. Її доцільно розглядати як ядро методів, достатнє для процедурно коректної реконструкції працездатності механізму функціонування СУВ, але таке, що може розширюватися або уточнюватися залежно від завдань діагностики, обраної одиниці аналізу, рівня формалізації управлінських практик, доступності даних та контекстних обмежень.

Водночас сама наявність навіть розширеного набору інструментів не знімає фундаментальної методологічної вимоги: діагностика механізму функціонування СУВ не може трактуватися як пряме вимірювання певної властивості підприємства, оскільки її результат завжди є наслідком аналітичного відтворення стану механізму, що спирається на модельні уявлення про те, яким чином управлінський імпульс переходить у результат, його оцінювання, коригування та подальше організаційне закріплення. Саме тому принципово важливим є попереднє окреслення рамкових передумов, у межах яких таке аналітичне відтворення може вважатися коректним. У цьому зв'язку методологічно слушною є позиція Івченка Є. А., який наголошує, що будь-яка модель спирається на певні припущення, у межах яких вона зберігає коректність і здатність демонструвати адекватні результати [58]. Відповідно, знання цих припущень і пов'язаних із ними обмежень є необхідною умовою як коректної розробки моделі з урахуванням особливостей об'єкта та поставленого завдання, так і її подальшого коректного використання.

Базові припущення та методичні обмеження діагностики механізму функціонування СУВ наведено в табл.2.4 та табл. 2.5 відповідно.

Таблиця 2.4

Базові припущення діагностики механізму функціонування системи управлінського впливу (сформовано автором)

Базове припущення	Змістове пояснення	Методичне значення для діагностики
Реальна наявність СУВ як управлінської практики	Передбачається, що в організації система управлінського впливу існує не лише як формальна або теоретична конструкція, а як реально здійснювана практика формування, доведення, реалізації й коригування управлінських імпульсів.	Дозволяє зосередити діагностику не на доведенні самого факту існування СУВ, а на встановленні рівня її працездатності.
Принципова діагностованість механізму функціонування СУВ	Виходять із того, що працездатність механізму може бути встановлена на основі спостережуваних ознак, артефактів, управлінських дій, результатів і слідів зворотного зв'язку.	Обґрунтовує можливість переходу від концептуального опису механізму до його апробації.
Відносна стабільність механізму в межах періоду діагностики	Передбачається, що протягом обраного періоду збору даних механізм не змінюється настільки радикально, щоб зруйнувати порівнюваність спостережень.	Забезпечує коректність побудови діагностичного профілю в межах одного часового зрізу.
Аналітична відокремлюваність працездатності механізму від чинників середовища	Чинники визнаються такими, що впливають на прояви механізму, однак не підміняють собою предмет діагностики, яким залишається його внутрішня працездатність.	Дає змогу розмежувати власне діагностику механізму та пояснювальний аналіз чинників його функціонування.
Пріоритет відтворюваності управлінського впливу як основи діагностики	Працездатність механізму пов'язується насамперед зі здатністю забезпечувати не одноразовий результат, а відтворюваність управлінського впливу та його подальше організаційне закріплення.	Формує змістовий центр інтерпретації результатів діагностики.
Евристична значущість «слідів» механізму функціонування СУВ	Наявність або відсутність документальних, цифрових, процедурних і поведінкових слідів розглядається як джерело інформації про сформованість окремих ланок механізму.	Дає підставу використовувати непрямі емпіричні ознаки для діагностики працездатності механізму.
Можливість поєднання якісних і кількісних джерел даних	Діагностика передбачає використання не лише формалізованих показників, а й експертних суджень, інтерв'ю, кейсів, документальних свідчень.	Обґрунтовує комбінований характер інструментарію та потребу в триангуляції даних.
Можливість переходу від діагностичного висновку до управлінського втручання	Передбачається, що результати діагностики можуть бути трансформовані у практичні висновки щодо удосконалення СУВ.	Підкреслює прикладну спрямованість моделі та її зв'язок із подальшим обґрунтуванням інструментарію удосконалення.

Таблиця 2.5

Методологічні обмеження діагностики механізму функціонування системи управлінського впливу (сформовано автором)

Методологічне обмеження	Змістове пояснення	Методичне значення для діагностики
Опосередкована спостережуваність механізму	Механізм функціонування СУВ не має прямої матеріальної форми й встановлюється опосередковано через рішення, доручення, комунікації, дані виконання, корекційні дії та результати.	Вимагає комбінування різних джерел інформації й обережності в інтерпретації.
Неповнота, асиметрія та режимні обмеження даних	Різні ланки механізму неоднаково забезпечені емпіричними слідами, а частина інформації може бути недоступною через службові, безпекові або інші обмеження.	Потребує використання непрямих індикаторів, агрегованих даних і спеціальних процедур виявлення проблем пізніших ланок.
Неповна верифікованість якісних оцінок і поведінкові викривлення респондентів	Частина даних формується на основі суджень учасників, які можуть раціоналізувати невдачі, занижувати проблеми або демонструвати «показову керованість».	Потребує контролю суб'єктивності, перевірки узгодженості відповідей і триангуляції джерел.
Ретроспективний характер висновків	Діагностика переважно спирається на вже реалізовані управлінські імпульси та їх наслідки.	Обмежує прогностичну силу моделі й вимагає обережності у поширенні висновків на майбутні стани.
Залежність результатів від одиниці аналізу	Результати залежать від того, чи аналізується організація в цілому, окремий підрозділ, процес або типовий цикл управлінського впливу.	Вимагає чіткої фіксації масштабу діагностування та меж узагальнення.
Нелінійність і контекстна чутливість механізму функціонування	Послаблення окремих ланок не завжди пропорційно впливає на загальну працездатність, а турбулентність середовища може короткочасно деформувати проходження управлінського імпульсу.	Унеможливорює спрощене лінійне тлумачення результатів і вимагає врахування контексту при причинному аналізі.
Інструментальна та міжорганізаційна обмеженість порівняння	Картина розривів частково залежить від обраного інструментального дизайну, а пряме порівняння організацій ускладнюється відмінностями контексту та архітектури управління.	Вимагає трактувати результат як похідний від певної моделі й процедури та обережно здійснювати міжорганізаційні зіставлення.
Межі предметної зони діагностики	Діагностика механізму функціонування СУВ не підміняє фінансовий аудит, повний аналіз організаційної культури чи інші спеціалізовані види оцінювання.	Дозволяє уникнути надмірного розширення предмета аналізу і методологічної розмитості.

Подані в табл. 2.4 і 2.5 базові припущення та методологічні обмеження задають рамку, у межах якої діагностика механізму функціонування СУВ може вважатися коректною, а її результати – інтерпретаційно надійними. У сукупності вони не лише окреслюють умови застосовності моделі та межі узагальнення висновків, а й забезпечують методологічну дисципліну подальшого діагностування, добору інструментів і тлумачення одержаних результатів. З огляду на це діагностика СУВ постає не як технічна процедура фіксації окремих управлінських ознак, а як спеціалізований аналітичний засіб виявлення працездатності механізму функціонування СУВ, тобто його здатності забезпечувати послідовне проходження управлінського імпульсу до виконання, оцінювання результату, корекції та закріплення. Це зміщує фокус із формальної наявності управлінських процедур на виявлення структурно-процесуальних розривів, які перешкоджають досягненню результату та відтворюваного управлінського ефекту.

У цьому контексті принципового значення набуває перехід від загального визначення предмета діагностики до його відображення у впорядкованій системі параметрів. Установлені припущення й обмеження мають бути переведені в аналітичну конструкцію, яка дозволяє фіксувати загальний стан механізму функціонування СУВ, локалізувати найбільш уразливі ланки, виявляти характер їхніх функціональних дефіцитів і співвідносити внутрішню працездатність механізму з тиском чинників середовища. Саме це зумовлює необхідність побудови діагностичної моделі механізму функціонування СУВ.

Водночас значення такої моделі не обмежується вимірювальною функцією. Вона забезпечує одержання взаємопов'язаних результатів діагностики, сукупність яких становить діагностичний профіль стану СУВ, тобто відображає загальний стан механізму, ланкову локалізацію проблемності та характер тиску чинників. Саме тому побудова діагностичної моделі механізму функціонування СУВ дає змогу визначити структуру параметрів діагностики, порядок збору й узагальнення даних, способи розрахунку показників і правила їх інтерпретації як основи для подальшого обґрунтування рішень щодо удосконалення СУВ.

## 2.2. Розроблення діагностичної моделі системи управлінського впливу для підприємств

Логіка проведеного теоретико-методологічного аналізу зумовлює необхідність переходу до побудови діагностичної моделі СУВ як інструменту її прикладного дослідження. У межах цього дослідження така модель орієнтована не на вимірювання інтенсивності управлінської активності чи формальної наявності управлінських рішень, а на аналіз працездатності механізму функціонування СУВ як здатності організації забезпечувати послідовне проходження управлінського імпульсу від ініціювання до результату, його оцінювання, коригування та закріплення змін за варіативності управлінських ситуацій і контексту.

Методична складність побудови такої моделі зумовлена тим, що працездатність механізму функціонування СУВ виявляється одночасно через формалізовані характеристики управління, якісні параметри взаємодії та виконання, а також через нерівномірний вплив внутрішніх, зовнішніх, суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових чинників на окремі ланки механізму. Саме тому в основу моделі покладено поєднання різних інструментів. Структурно-діагностичні забезпечують декомпозицію механізму функціонування СУВ на послідовні ланки та їх функціональні перетини з компонентними складовими механізму, емпірично-експертні – анкетне експертне шкалювання тих характеристик, що не піддаються прямому статистичному вимірюванню або потребують контекстної інтерпретації, а математико-агрегаційні – перехід від первинних оцінок до системи узагальнених показників. Водночас інтегральний показник у такій моделі не слід трактувати як механічну суму окремих оцінок, оскільки його зміст полягає у відображенні узгодженого профілю працездатності механізму, де агрегування виконує допоміжну узагальнювальну функцію, а основний аналітичний сенс зберігається у співвідношенні значень між окремими ланками, виявленні зон відставання та визначенні пріоритетів подальшого удосконалення.

Узагальнення логіки побудови моделі дає підстави подати її як послідовність взаємопов'язаних рівнів, у межах яких здійснюється перехід від концептуального

визначення механізму функціонування СУВ до інтеграції результатів діагностики, що в сукупності формують діагностичний профіль стану СУВ та аналітичну основу для її подальшого удосконалення. Структурно-логічну схему побудови діагностичної моделі наведено на рис. 2.7.

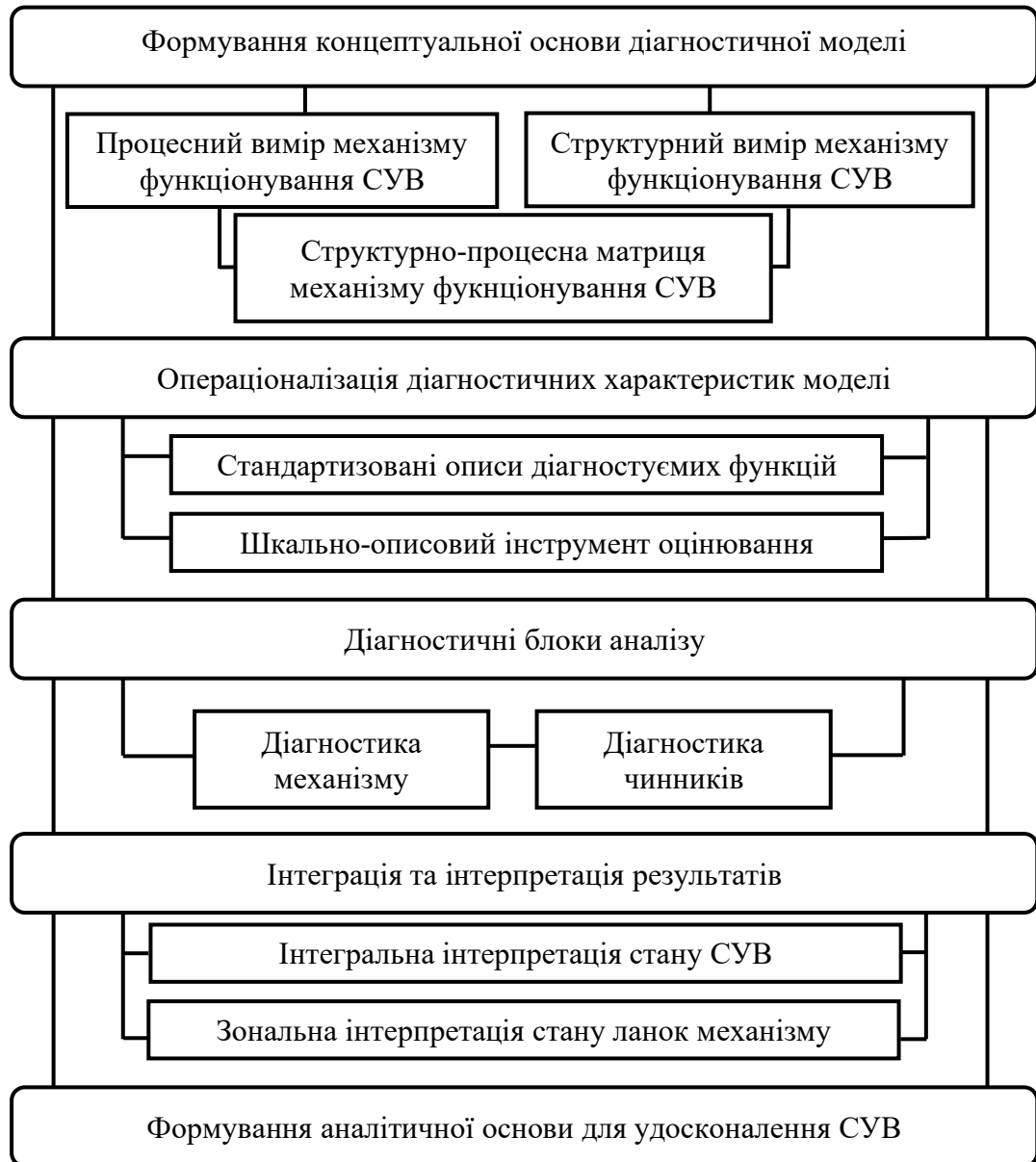


Рис. 2.7. Структурно-логічна схема побудови діагностичної моделі системи управлінського впливу (розроблено автором)

Узагальнення логіки побудови моделі дає підстави подати її як послідовність взаємопов'язаних рівнів, у межах яких здійснюється перехід від концептуального визначення механізму функціонування СУВ до інтеграції результатів діагностики, що

у своїй сукупності утворюють діагностичний профіль стану СУВ і формують аналітичну основу для її подальшого удосконалення.

У межах цієї моделі механізм функціонування СУВ операціоналізується у вигляді структуровано-процесної матриці, в якій ланки проходження управлінського імпульсу поєднуються з компонентними складовими забезпечення працездатності механізму. Така побудова дає змогу розглядати оцінюваною одиницею не ланку чи складову окремо, а їх функціональний перетин, оскільки саме на цьому рівні локалізуються критично важливі переходи, що визначають безперервність проходження управлінського імпульсу та відтворюваність результативної управлінської практики.

Структуровано-процесну матрицю механізму функціонування СУВ наведено в табл. М.1 додатку М. У ній по вертикалі подано послідовні ланки проходження управлінського імпульсу, а по горизонталі – компонентні складові забезпечення працездатності механізму; у кожній клітинці зафіксовано функціональну роль відповідної складової в межах конкретної ланки механізму. Для уніфікації подальшого викладу, відповідно до табл. М.1 додатку М в моделі запроваджено умовні позначення: L1–L6 – для ланок механізму функціонування СУВ, S1–S4 – для компонентних складових забезпечення його працездатності.

Щоб структуровано-процесна матриця механізму функціонування СУВ, наведена в табл. М.1 додатку М, набула придатності до діагностики, її необхідно перевести з рівня концептуального опису на рівень чітко визначених одиниць вимірювання. Для цього кожен перетин ланки механізму та складової забезпечення його працездатності доцільно розглядати як окремий оцінюваний функціональний перетин, тобто як мінімально необхідну управлінську спроможність, без якої порушується відповідний перехід у послідовності «ініціювання – узгодження – доведення – реалізація – фіксація та інтерпретація ефектів – корекція та закріплення».

У такій постановці оцінюваною одиницею виступає не ланка механізму сама по собі і не окрема компонентна складова механізму функціонування СУВ у відриві від процесу, а саме їх поєднання. Це має принципове значення, оскільки реальні втрати управлінського ефекту виникають не лише через загальну слабкість певної ланки, а й

через дефіцит конкретної функції в межах цієї ланки. Саме тому подальша операціоналізація моделі має бути зорієнтована на фіксацію таких функціональних перетинів як самостійних одиниць діагностики.

Операціоналізація зазначених функціональних перетинів здійснюється через стандартизований опис кожної клітинки табл. М.1 додатку М, тобто кожного поєднання конкретної ланки механізму (L1–L6) і конкретної компонентної складової механізму функціонування СУВ (S1–S4). Такий опис має фіксувати операціональний зміст відповідного функціонального перетину, тобто те, що саме повинно реально відбуватися в його межах, а також типові ознаки фактичної наявності цього у практиці організації. Логіка стандартизованого опису такого функціонального перетину в механізмі функціонування СУВ наведено на рис. 2.8.

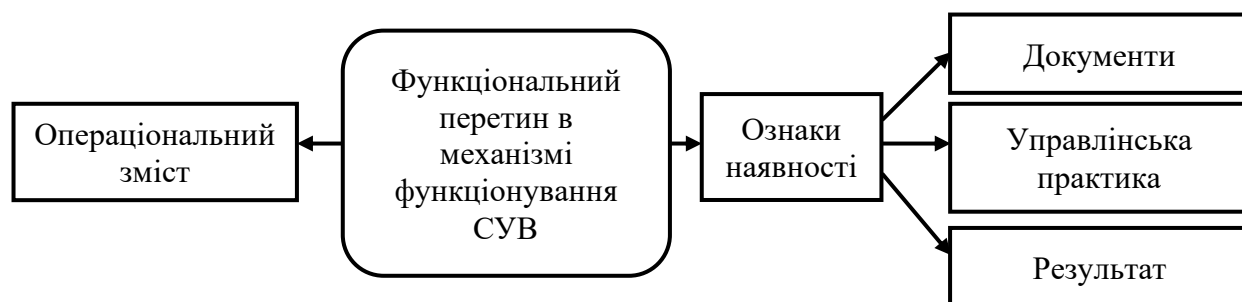


Рис. 2.8. Логіка стандартизованого опису функціонального перетину в механізмі функціонування СУВ (запропоновано автором)

Наведена на рис. 2.8 схема відображає внутрішню побудову стандартизованого опису функціонального перетину механізму функціонування СУВ. Його центральним елементом виступає операціональний зміст, який фіксує, що саме повинно реально відбуватися в межах відповідного функціонального перетину для реалізації його функції. Для забезпечення відтворюваності оцінювання ознаки підтвердження доцільно розмежовувати за трьома групами: «документи», «управлінська практика» та «результат». Ознаки першої групи дають змогу фіксувати формально закріплені елементи відповідного функціонального перетину, другої – його фактичне відтворення у повсякденній управлінській взаємодії, третьої – наявність наслідків, що свідчать про реальний вплив цього перетину на проходження управлінського імпульсу та забезпечення управлінського ефекту.

Таке структурування не слід трактувати як вичерпний перелік доказів. Його призначення полягає у змістовій конкретизації оцінюваних одиниць, уніфікації орієнтирів їх виявлення та зменшенні варіативності експертного тлумачення. Завдяки цьому подальше шкалювання спирається не на загальне враження від стану управління, а на конкретизовані ознаки працездатності механізму функціонування СУВ.

Розгорнуті стандартизовані описи функціональних перетинів структуровано-процесної матриці механізму функціонування СУВ, побудовані за такою логікою, наведено в табл. М.2 додатку М.

Наступним кроком є визначення способу переведення функціональних перетинів у числові значення, придатні для подальшого агрегування, порівняння та інтерпретації. Щоб перейти від концептуального опису механізму функціонування СУВ до його вимірюваної діагностичної моделі, необхідно встановити шкалу оцінювання, яка забезпечувала б не лише кількісне подання результатів, а й сталість їх змістового тлумачення. У прикладній практиці для цього можуть застосовуватися різні оцінні шкали, однак для діагностики управлінських механізмів визначальним є не ступінь числової деталізації, а можливість забезпечити однакове змістове прочитання оцінок різними респондентами, у різних підрозділах і в різні періоди.

З огляду на це у дослідженні доцільно використовувати коротку порядкову шкалу 0–5, яка відповідає логіці переходу від відсутності або епізодичності відповідної управлінської практики до її стандартизованого та відтворюваного здійснення. Така шкала є зручною для експертного застосування, знижує навантаження на респондентів і водночас зберігає достатню чутливість в умовах дефіциту часу, кадрових ресурсів та інформаційної визначеності, характерних для сучасних українських організацій. При цьому змістова деталізація не втрачається, оскільки переноситься з кількості градацій у якісні описи рівнів та їх прив'язку до реальної організаційної практики.

Одиницею первинного оцінювання в межах моделі виступає не ланка механізму загалом і не окрема компонентна складова у відриві від процесу, а конкретний функціональний перетин, тобто поєднання певної ланки механізму функціонування

СУВ і відповідної компонентної складової. Саме такий підхід дає змогу фіксувати не лише загальну слабкість окремої ланки, а й дефіцит конкретного функціонального перетину в її межах. Відповідно, первинне оцінювання здійснюється на рівні функціональних перетинів, тоді як ланки механізму функціонування СУВ використовуються як рівень структуризації та подальшого агрегування результатів.

Для забезпечення зіставності оцінок кожен рівень шкали має відображати послідовний перехід від випадкової або епізодичної практики до регулярної процедури, а далі – до відтворюваної норми, підтвердженої результатом і зворотним зв'язком. Така побудова шкали забезпечує методичну дисципліну інтерпретації та мінімізує ризик довільного трактування балів. Водночас у межах окремих ланок може використовуватися різна кількість оцінювальних позицій, що відповідає потребі фіксувати конкретні функціональні прогалини. Порівнюваність результатів у такому разі забезпечується шляхом нормування, тобто визначення підсумкової оцінки ланки як середнього значення за всіма застосовними пунктами відповідного блоку.

Прикладним рівнем реалізації запропонованої моделі виступає анкета експертного шкалювання, структурована за шістьма ланками механізму функціонування СУВ. Кожна ланка представлена набором запитань, що конкретизують мінімально необхідні функціональні перетини відповідного етапу проходження управлінського імпульсу. Оцінювання здійснюється за принципом типової практики: респондент обирає той рівень, який найточніше відображає найбільш характерний спосіб функціонування організації, а не поодинокі винятки чи формально задекларовані, але невідтворювані процедури.

Для всіх питань анкети застосовується шкала 0–5, яка фіксує не інтенсивність управлінської активності і не формальну наявність документів, а рівень сформованості та стійкості реалізації відповідних управлінських практик у реальному функціонуванні підприємства. Оцінювання здійснюється в межах референтного періоду тривалістю останні 8–12 тижнів, що дає змогу, з одного боку, зменшити вплив випадкових епізодів, а з іншого – охопити не лише початкові й виконавські, а й завершальні ланки механізму, пов'язані з оцінкою результатів, корекцією та закріпленням змін.

Оскільки анкета орієнтована переважно на організації України, її формулювання адаптовано до умов воєнного стану та типових управлінських обмежень, зокрема безпекових ризиків, перебоїв інфраструктури і зв'язку, кадрових розривів та необхідності швидкої перебудови координації. У зв'язку з цим у запитаннях і шкалах оцінювання фіксується не абстрактно ідеальний стан управління, а здатність організації підтримувати відтворювані управлінські функції в умовах ресурсного дефіциту і нестабільності середовища. Дистанційний і змішаний режими роботи не задаються як універсальна складова моделі, однак у разі їх фактичного застосування враховуються через опційні пункти анкети: якщо відповідна практика відсутня, такий пункт не включається до розрахунків, а якщо є релевантним – оцінюється за тією самою шкалою 0–5.

Запропоновану анкету діагностики працездатності механізму функціонування СУВ наведено в табл. М.3 додатку М.

Водночас слід зауважити, що запропонована діагностична модель спирається на експертні судження та анкетування учасників організаційної взаємодії, а тому застосований у дослідженні шкальний підхід не претендує на статус абсолютно об'єктивного індикаторного вимірювання у вузькому статистичному розумінні. Його доцільно розглядати як структурований аналітичний інструмент діагностики організаційної працездатності, побудований на стандартизованих дескрипторах управлінських процесів.

На відміну від загальних опитувань задоволеності або суб'єктивного сприйняття якості управління, у запропонованій моделі оцінюються конкретні ознаки функціонування окремих ланок механізму функціонування СУВ: надійність доведення управлінського завдання, чіткість адресації ролей, видимість перебігу виконання, здатність до корекції, інтерпретації відхилень і переведення висновків у подальші рішення тощо. Саме така дескриптивна побудова шкал зменшує простір довільних суджень і переводить оцінювання з площини загального враження у площину фіксації реально сформованих організаційних практик.

Мінімізація суб'єктивізму забезпечується стандартизацією змісту оціночних позицій, використанням уніфікованої інструкції для респондентів,

багатоджерельністю оцінювання, контролем логічної узгодженості відповідей, а також, де це можливо, зіставленням результатів анкетування з об'єктивованими показниками діяльності, зокрема строками виконання завдань, частотою зривів, плинністю кадрів, кількістю ескалацій і повторних переробок тощо.

У вітчизняній науковій літературі діагностичні та оціночні підходи до аналізу управлінських процесів представлені кількома спорідненими методологічними лініями та підходами, які представлені на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Споріднені до авторської діагностичної моделі методологічні лінії та підходи (узагальнено автором на основі [30, 43, 84, 96, 98, 139, 146, 152,])

До них належать, зокрема, моделі зрілості процесів і проєктного управління, розкриті у працях Коптевої Г. М. [84] та Дзюбіної А. В. [43]; підходи до управління результативністю, представлені в дослідженнях Пащенко О. П., Куліш Н. В. [139] та Лизанець А. Г., Проскури В. Ф. та Скуби А. М. [98]; цикл «плануй – виконуй – перевіряй – дій» (PDCA, Plan–Do–Check–Act) та похідні схеми безперервного вдосконалення, висвітлені у працях В. О. Лебединця, С. М. Коваленка, Н. О. Тахтаулової [96], О. О. Розборської та Л. О. Мошури [152]; сучасні концепції систем управління якістю, узагальнені у праці Попович Т. [146]; а також моделі організаційної досконалості, зокрема модель Європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management, EFQM), розглянуті у праці Гарбузюка В. [30].

У межах зазначених на рис. 2.9 споріднених методологічних ліній увага переважно зосереджується на зрілості бізнес-процесів, результативності менеджменту, циклах поліпшення, самооцінюванні діяльності організації,

стандартизації та якості управління. Їх спільною рисою є орієнтація передусім на рівень розвитку процесів, досягнення результатів і безперервне вдосконалення. Натомість у межах цього дослідження предметом діагностики виступає працездатність механізму функціонування СУВ як здатність забезпечувати послідовне проходження управлінського імпульсу через ключові ланки механізму до результату, його оцінювання, коригування та закріплення, з мінімізацією втрат на переходах між ними.

Узагальнення ключових відмінностей між зазначеними методологічними лініями та авторською діагностичною моделлю наведено в табл. М.4 додатку М. Подане порівняння дає підстави розглядати запропоновану модель як спеціалізований інструмент діагностики працездатності механізму функціонування СУВ, який концептуально відрізняється від споріднених підходів предметом аналізу, орієнтацією на управлінську конверсію, чутливістю до втрат у процесі реалізації управлінського імпульсу та акцентом на відтворюваності організаційного ефекту.

Принциповою особливістю цієї моделі є також те, що її підсумковий результат не зводиться до єдиної узагальненої характеристики. Інтегральний показник у даній логіці виконує лише узагальнювальну функцію і підлягає інтерпретації в поєднанні з профілем окремих ланок механізму та рівнем їх дисбалансу. Саме це дає змогу уникнути ситуації, за якої прийнятне середнє значення маскує критично слабкі ділянки механізму.

Отже, порівняльний аналіз підтверджує, що авторська модель займає окреме методологічне місце серед наявних підходів до оцінювання управлінських процесів, оскільки поєднує ланкову деталізацію, інтегральне узагальнення та орієнтацію на подальше обґрунтування інструментів удосконалення СУВ.

У такій логіці наступним етапом є формалізація процедури діагностики, яка передбачає агрегування первинних анкетних оцінок у систему базових показників працездатності механізму функціонування СУВ.

Після заповнення анкети отримані бали узагальнюються у діагностичні показники, що дають змогу перейти від поодиноких оцінок до цілісного профілю працездатності механізму. Розрахунок здійснюється у два кроки: спочатку

визначається показник працездатності кожної ланки механізму як середнє значення балів за всіма застосовними пунктами відповідного блоку, а далі обчислюється інтегральний показник працездатності механізму як узагальнення ланкових значень.

Показники працездатності ланки механізму функціонування СУВ та інтегральний показник працездатності механізму функціонування СУВ обчислюються за формулою:

$$PL_i = \frac{\sum_{k=1}^{n_i} x_{ik}}{n_i}, \quad (2.1)$$

$$IPM = \frac{\sum_{i=1}^m PL_i}{m}, \quad (2.2)$$

де

$PL_i$  – показник працездатності  $i$ -ї ланки механізму функціонування СУВ;

$IPM$  – інтегральний показник працездатності механізму функціонування СУВ;

$x_{ik}$  – бал за  $k$ -м питанням у межах ланки  $i$  (0-5);

$n_i$  – кількість питань, що підлягають оцінюванню в ланці  $i$  (включно з опційним пунктом, якщо він застосовується і оцінений);

$i$  – індекс (номер) ланки механізму функціонування СУВ

$m$  – кількість ланок механізму функціонування СУВ, за якими обчислюється інтегральний показник працездатності (тобто кількість значень  $PL_i$ , що входять у суму/агрегацію).

Отримані значення показників працездатності ланок інтерпретуються як рівні сформованості відповідних ділянок механізму та дають змогу локалізувати проблемні переходи в послідовності перетворення управлінського імпульсу до результату, його оцінювання, коригування та закріплення змін. Інтегральний показник працездатності механізму функціонування СУВ використовується для узагальненого зіставлення об'єктів діагностики та повторних вимірювань, однак його інтерпретація має здійснюватися лише у поєднанні з профілем ланкових значень, оскільки середня величина може маскувати критично слабкі ділянки механізму.

Оскільки всі пункти анкети оцінюються за єдиною порядковою шкалою 0–5, агреговані результати доцільно тлумачити через уніфіковані рівні, що відображають

не «якість управління загалом», а ступінь сформованості та стійкості реалізації управлінських функцій у послідовності «ініціювання – узгодження – доведення – реалізація – фіксація ефектів – корекція і закріплення». Межі рівнів встановлено відповідно до семантики якірних значень шкали та принципу домінування: перехід до вищого рівня фіксується тоді, коли ознаки цього рівня стають переважаючими у типовій практиці.

Інтегральний показник відображає узагальнений рівень працездатності механізму функціонування СУВ як цілісної послідовності управлінських дій і використовується для первинної класифікації об'єкта оцінювання та зіставлення результатів у динаміці. Водночас його зміст не зводиться до умовного «середнього рівня керованості», а характеризує здатність організації забезпечувати проходження управлінського імпульсу до результату, його оцінювання, подальшої корекції та закріплення змін у типових умовах функціонування. Інтерпретаційні рівні інтегрального показника працездатності механізму функціонування СУВ наведено в табл. М.5 додатку М.

Після цього доцільно переходити до профільного прочитання результатів на рівні окремих ланок, оскільки саме ланкові показники дають змогу встановити, за рахунок яких етапів формується підсумковий рівень і де виникають системні розриви. Для них застосовано ту саму інтерпретаційну рамку, що й для інтегрального показника, з відмінністю лише в об'єкті тлумачення: якщо в табл. М.5 додатку М рівні характеризують узагальнений стан механізму функціонування СУВ, то в табл. М.6 додатку М вони описують ступінь сформованості та відтворюваності функцій конкретної ланки цього механізму. Уніфікація забезпечує порівнюваність результатів між ланками, підрозділами, організаціями та повторними циклами діагностики.

Враховуючи, що механізм функціонування СУВ включає послідовність взаємопов'язаних ланок, інтегральна оцінка може приховувати внутрішню неоднорідність результатів. Логічно, що для коректного діагностичного висновку її доцільно інтерпретувати разом із профілем ланкових значень, а також із додатковим показником, що фіксує розрив між найвищою та найнижчою оцінками ланок і дає

змогу відрізнити відносно рівномірний профіль від профілю з прихованим критичним провалом.

Для розрахунку показнику дисбалансу працездатності ланок механізму функціонування СУВ пропонується наступне:

$$\Delta PL = \max_{i=1,\dots,m}(PL_i) - \min_{i=1,\dots,m}(PL_i), \quad (2.3)$$

де

$\Delta PL$  – показник дисбалансу працездатності ланок механізму функціонування СУВ;

$PL_i$  – середня оцінка працездатності  $i$ -ї ланки (0–5);

$\max(PL_i)$  і  $\min(PL_i)$  – відповідно найвище та найнижче значення  $PL_i$  серед усіх ланок;

$m$  – кількість ланок механізму функціонування СУВ.

На відміну від інтегрального показника, дисбаланс працездатності ланок не описує загальний рівень працездатності механізму, а відображає неоднорідність профілю ланок та наявність потенційної «вузької ланки», що може обмежувати керованість навіть за прийняттого середнього значення. Його методичний зміст полягає у вимірюванні розриву між найслабшою та найсильнішою ланками, тобто в оцінюванні того, наскільки механізм є збалансованим як послідовність взаємопов'язаних управлінських переходів, а не лише як середня величина.

Інтерпретація дисбалансу здійснюється з урахуванням інтерпретаційних рівнів працездатності ланок, наведених у табл. М.6 додатку М, і ґрунтується на принципі перетину рівнів. У цьому разі критичним є не сам факт різниці між ланками, а те, чи призводить ця різниця до переходу окремих ланок у нижчий інтерпретаційний рівень за уніфікованою шкалою 0–5. Відповідні діапазони дисбалансу та їх методичне тлумачення наведено в табл. М.7 додатку М.

У цілому діагностика працездатності механізму функціонування СУВ у межах дослідження розглядається не лише як інструмент фіксації поточного стану, а і як аналітична основа для подальшого проектування рішень, спрямованих на

забезпечення результату, відтворюваності управлінського ефекту та його організаційного закріплення.

З огляду на те, що в послідовності ланок механізму саме найслабший перехід часто визначає фактичну межу керованості, у базовій версії методики вагові коефіцієнти не застосовуються. Для первинної діагностики це є принциповим, оскільки вагування може штучно пом'якшувати сигнал дисбалансу, якщо другорядні практики отримують надмірний внесок у підсумкові середні значення. Водночас для поглибленого аналізу допустимою є диференціація значущості на рівні окремих індикаторів анкети, коли критичні функції, здатні блокувати подальший перехід управлінського імпульсу, отримують вищий аналітичний пріоритет порівняно з підтримувальними або інформаційними. У такому випадку вагування розглядається як додатковий аналітичний варіант розрахунку, що не підміняє базовий профіль, а використовується лише для уточнення пріоритетів управлінського удосконалення.

Попри те, що діагностична модель механізму функціонування СУВ дає вимірюваний результат у вигляді профілю працездатності ланок та інтегральної оцінки, її застосування у чистому вигляді має методологічне обмеження: зафіксовані значення відображають внутрішню організованість механізму, але самі по собі не дають змоги розрізнити, чи виявлені розриви зумовлені власними дефіцитами механізму, чи контекстом функціонування організації. Без урахування чинників діагностика ризикує залишатися переважно описовою, оскільки показує, де саме порушується проходження управлінського імпульсу, але не забезпечує достатньої пояснювальної визначеності щодо причин таких порушень.

В українських умовах воєнної та цифрової турбулентності це обмеження набуває особливого значення, оскільки одна й та сама конфігурація внутрішніх управлінських практик може давати різну результативність залежно від інтенсивності безпекових ризиків, інфраструктурних збоїв, кадрових втрат, нормативно-правового тиску, нестабільності зовнішньої взаємодії, а також внутрішніх суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових вразливостей. За таких умов низька працездатність окремих ланок може бути не лише проявом слабкості самого механізму, а й наслідком режиму перевантаження або жорстких середовищних

обмежень. Водночас прийнятна інтегральна оцінка механізму може маскувати структурні вразливості, що проявляються лише за посилення тиску чинників.

Отже, для підвищення пояснювальної валідності моделі та методично коректного переходу до обґрунтування рішень щодо удосконалення СУВ оцінювання механізму доцільно доповнити окремим блоком аналізу чинників. Його функція є подвійною: по-перше, він дає змогу відмежувати внутрішньо зумовлені дефіцити механізму від контекстно індукованих обмежень; по-друге, формує аналітичну основу для більш обґрунтованого добору управлінських рішень через співставлення профілю працездатності ланок із профілем тиску чинників.

У межах запропонованої логіки чинники розглядаються не як описовий перелік умов середовища, а як вимірювані контекстні змінні, що задають рівень тиску на керованість і впливають на працездатність ланок механізму. Водночас завданням цього блоку не є вичерпний опис середовища в усій його багатовимірності. Для діагностичних цілей методологічно виправданим є використання компактного, але змістовно валідного набору чинників, достатнього для пояснення типових обмежень керованості в умовах воєнного стану та цифрової турбулентності.

Відбір чинників здійснюється відповідно до принципу оптимальної достатності та вимоги методичної узгодженості експертного оцінювання. Кожен чинник має типово створювати або підсилювати обмеження для механізму функціонування СУВ, бути операціоналізованим через доступні для оцінювання індикатори та зберігати релевантність для подальшої управлінської реакції. Відповідно до прийнятої в 1.3 типології чинників в моделі виокремлено чотири групи чинників: зовнішні, внутрішні організаційні, суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові. Така структура забезпечує збалансованість моделі, оскільки охоплює ключові джерела обмежень без однобічного зміщення діагнозу, і водночас не перевантажує процедуру експертного оцінювання. Цей перелік чинників для діагностики та їх змістову характеристику наведено в табл. М.8 додатку М.

Щоб уникнути методологічної неоднорідності, коли частина чинників описує зовнішні загрози, а частина – внутрішні спроможності організації, для їх оцінювання застосовано єдиний принцип оцінювання: кожен чинник інтерпретується через його

внесок в обмеження керованості, тобто через міру тиску, який ускладнює реалізацію механізму СУВ. Для зовнішніх чинників шкала 0–5 відображає інтенсивність зовнішнього обмеження, тоді як для внутрішніх, суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових чинників вона відображає ступінь дефіциту відповідної спроможності, необхідної для підтримання працездатності механізму. У такий спосіб усі чинники стають порівнюваними в одному аналітичному вимірі: чим вищий бал, тим вищий тиск або дефіцит компенсаторних можливостей організації, а отже – тим вища ймовірність збоїв у працездатності ланок механізму.

У межах моделі кожний відібраний чинник оцінюється за трьома взаємодоповнювальними параметрами, що дають змогу перейти від простої фіксації наявності умов до вимірювання їхнього управлінського значення.

Фіксується проявленість чинника (Р), тобто те, наскільки часто і стабільно він виникає у діяльності підприємства в межах досліджуваного періоду. Цей параметр відображає факт присутності чинника у зовнішньому або внутрішньому середовищі та дає змогу відрізнити епізодичні прояви від регулярних.

Визначається інтенсивність обмеження для керованості (І), – наскільки чинник звужує можливість підприємства підтримувати працездатність механізму функціонування СУВ. На відміну від проявленості, цей параметр характеризує не частоту, а силу впливу: чи створює чинник локальні труднощі, чи призводить до системних збоїв у доведенні, реалізації, фіксації результатів або корекції.

Вводиться індикатор адаптивної спроможності організації до чинника (А), який фіксує наявність і дієвість механізмів компенсації його негативного впливу. Йдеться про резервування критичних ресурсів і каналів, альтернативні процедури і сценарії, цифрові рішення, організаційні регламенти, командні практики взаємодії та підтримки, а також партнерські форми компенсації. Важливо підкреслити, що цей параметр не є додатковою оцінкою середовища, а характеризує здатність організації утримувати керованість під дією чинника. Саме тому адаптивна спроможність виконує у моделі буферну функцію: за однакової проявленості та інтенсивності чинника організація з вищою здатністю до адаптації матиме нижчий фактичний рівень діагностичного тиску.

Таким чином, логіка формування анкетного блоку полягає в розведенні трьох різних запитальних площин: «чи проявляється чинник» (Р), «наскільки він обмежує керованість» (І) та «наскільки організація здатна компенсувати його вплив» (А).

Для забезпечення відтворюваності експертного вимірювання всі три індикатори оцінюються за єдиною шкалою 0–5 із короткими змістовними інтерпретаціями та якірними ознаками для кожного балу (наводяться у таблицях М.9-М.11 додатку М).

З урахуванням наведених у табл. М.9-М.11 додатку М інтерпретаційних шкал оцінювання чинників впливу на працездатність механізму СУВ здійснюється за трьома параметрами: проявленість чинника в діяльності організації (Р), інтенсивність обмежувального впливу чинника на керованість та проходження управлінського циклу (І), адаптивна спроможність організації до компенсації впливу чинника (А). Форму анкети для такого оцінювання наведено в табл. М.12 додатку М.

Для переходу від експертних оцінок чинників до кількісного показника їх тиску на керованість у моделі застосовується агрегування трьох індикаторів: ступеня проявленості чинника, інтенсивності обмеження керованості та адаптивної спроможності організації. У базовому варіанті розрахунку спочатку використовується адитивний механізм, у межах якого тиск чинника зростає тоді, коли він частіше проявляється і сильніше звужує керованість, але зменшується за наявності дієвих засобів компенсації та адаптації.

Саме тому в розрахунку використовується не адаптивна спроможність як така, а її зворотний вимір – дефіцит адаптації. Логіка полягає в тому, що якщо організація добре пристосувалася до чинника і має ефективні способи компенсації, цей чинник фактично втрачає здатність суттєво звужувати керованість, а його тиск наближається до мінімальних значень. Натомість, коли пристосованість низька і компенсаторні механізми майже відсутні, чинник реалізує свій обмежувальний потенціал повною мірою: створює максимальний тиск на управлінський цикл і підвищує ймовірність збоїв у ланках механізму. Отже, у моделі фіксується не «наявність адаптації», а міра нестачі адаптації, потрібної для нейтралізації дії чинника.

$$CFI = \frac{1}{20} \sum_{j=1}^{20} CF_j; \quad (2.4)$$

$$CF_j = \frac{P_j + I_j + A_j^*}{3}; \quad (2.5)$$

$$A_j^* = 5 - A_j, \quad (2.6)$$

де

CFI – Інтегральний показник тиску чинників;

CF<sub>j</sub> – Індекс тиску чинника;

$A_j^*$  – дефіциту адаптації до чинника (розраховується як різниця між максимально можливою адаптацією за шкалою та фактичним значенням  $A_j$ ; тому зростає, коли адаптивна спроможність знижується);

$P_j$  – проявленість чинника (0 – не проявляється, 5 – проявляється постійно);

$I_j$  – інтенсивність обмеження (0 – не звужує керованість, 5 – максимально звужує);

$A_j$  – адаптивна спроможність організації щодо нейтралізації чинника (0 – адаптації немає, 5 – адаптація повна).

Оскільки інтегральний показник тиску чинників подається у шкалі 0–5, для його подальшої діагностичної інтерпретації та зіставлення з інтегральним показником працездатності механізму функціонування СУВ доцільно перейти до якісно відмінних рівнів тиску чинників. З цією метою межі його інтерпретації задано в тій самій чотирирівневій логіці: низький рівень тиску чинників (0,0–1,9), рівень нижче за середній (2,0–2,9), середній рівень (3,0–3,9) та високий рівень (4,0–5,0). Таке узгодження не означає ототожнення двох вимірів: якщо інтегральний показник працездатності механізму функціонування СУВ характеризує ступінь сформованості та стійкості реалізації управлінського впливу, то інтегральний показник тиску чинників відображає сукупну інтенсивність обмежень і дефіцит компенсаторних можливостей організації. Водночас єдина структура рівнів забезпечує методичну коректність їх подальшого зіставлення. Інтерпретаційні рівні інтегрального показника тиску чинників наведено в табл. М.13 додатку М.

Після визначення інтегрального тиску чинників постає завдання встановити, у яких саме ланках механізму функціонування СУВ цей тиск найбільш імовірно

трансформується у практичні збої. Така локалізація є методично необхідною, оскільки навіть однаковий за інтенсивністю чинник впливає на ланки механізму нерівномірно. Для переходу від загальної оцінки тиску чинників до ланкового аналізу в моделі запроваджується матриця чутливості ланок механізму функціонування СУВ до чинників. Її функція полягає в тому, щоб поєднати загальну оцінку тиску чинника з типовою локалізацією його впливу в конкретних ланках механізму та уникнути механічного перенесення однакового рівня тиску на всі ланки без урахування специфіки їх функціонування.

Принципово важливо, що матриця чутливості не дублює шкалу оцінювання чинників 0–5. Її значення від 0 до 3 виконують іншу функцію – слугують коефіцієнтами локалізації, за допомогою яких уже обчислений тиск чинника розподіляється між окремими ланками механізму. У такий спосіб у моделі розмежовано два виміри: величину тиску чинника як тиску чинників для організації загалом і типову чутливість конкретної ланки до цього тиску. Змістову інтерпретацію балів чутливості наведено в табл. М.14 додатку М, а саму матрицю чутливості – у табл. М.15 додатку М.

Поєднання тиску кожного чинника з його ланковою локалізацією через матрицю чутливості дає змогу перейти до обчислення нормованого рівня тиску чинників для кожної ланки механізму функціонування СУВ. Це створює основу для подальшого зіставлення фактичної працездатності ланки з рівнем її тиску чинників та для інтерпретації виявлених розривів. Нормований рівень тиску чинників для кожної ланки механізму функціонування СУВ визначається за формулою:

$$CF_{L(i)} = \frac{\sum_{j=1}^{20} (S_{ij} \times CF_j)}{\sum_{j=1}^{20} S_{ij}}, \quad (2.7)$$

де

$CF_{L(i)}$  – нормований рівень тиску чинників для ланки механізму функціонування СУВ (тобто для однієї з ланок L1–L6);

$i$  – номер ланки механізму ( $i = 1, \dots, 6$ );

$j$  – номер чинника ( $j = 1, \dots, 20$ );

$CF_j$  – тиск  $j$ -го чинника у шкалі 0–5, розрахований за індикаторами Р, І, А;

$S_{ij}$  – елемент матриці чутливості (0–3), що відображає, наскільки  $j$ -й чинник типово проявляється до  $i$ -ї ланки механізму (тобто силу локалізації тиску чинника саме в цій ланці).

Нормований рівень тиску чинників для ланки подається у шкалі 0–5, тому також потребує переведення в якісні рівні інтерпретації. На відміну від показника працездатності, він відображає не ступінь сформованості самої ланки, а інтенсивність обмежень, що припадають на неї з урахуванням чутливості до чинників. Для забезпечення коректного зіставлення з результатами оцінювання працездатності механізму межі інтерпретації нормованого тиску чинників задано в тій самій чотирирівневій логіці: 0,0–1,9; 2,0–2,9; 3,0–3,9; 4,0–5,0. Це забезпечує єдину систему градацій для порівняння та дає змогу визначати, чи є навантаження на певну ланку співмірним із її здатністю відтворювати управлінські дії, чи воно формує умови підвищеної нестійкості. Інтерпретаційні рівні нормованого тиску чинників для ланки наведено в табл. М.16 додатку М.

Після побудови профілю працездатності механізму функціонування СУВ і оцінювання чинників, що впливають на нього, постає завдання узгодженого аналітичного прочитання отриманих результатів. Для цього сформовані показники зводяться до двох взаємопов'язаних вимірів: рівня працездатності механізму функціонування СУВ як внутрішньої спроможності забезпечувати проходження управлінського імпульсу та рівня тиску чинників як навантаження, що звужує керованість і підвищує ймовірність збоїв. Їх поєднання здійснюється у форматі матриці співвідношення, де по вертикалі відображається рівень працездатності механізму, а по горизонталі – рівень інтегрального тиску чинників. Перехід від безперервної шкали значень до чотирьох інтервальних рівнів забезпечує відтворюваність інтерпретації, зменшує ризик довільного прочитання числових значень і формує типологію станів, придатну для подальшого обґрунтування управлінських інтервенцій. У такій логіці кожна комірка матриці відображає окремий стан СУВ як поєднання внутрішньої працездатності механізму та рівня тиску чинників. Водночас ця матриця не підміняє профільний аналіз ланок механізму, а формалізує інтегральний висновок щодо загального стану СУВ. Саме тому на рис.

2.10 наведено матрицю інтегральної інтерпретації стану СУВ, у якій кожній комірці присвоєно код зони Z1–Z16 для подальшого однозначного використання в тексті та формування типових логік управлінського реагування.

Інтегральний показник працездатності механізму функціонування СУВ	Високий	4,0–5,0	Z1 «Стійкий стан у звичайних умовах»	Z5 «Стійкий стан за помірною тиску»	Z9 «Стійкий стан за підвищеною тиску»	Z13 «Стійкий стан за кризовою тиску»
	Середній	3,0–3,9	Z2 «Працездатний стан у звичайних умовах»	Z6 «Працездатний стан за помірною тиску»	Z10 «Працездатний стан за підвищеною тиску»	Z14 «Працездатний стан за кризовою тиску»
	Нижче за середній	2,0–2,9	Z3 «Частково працездатний стан у звичайних умовах»	Z7 «Частково працездатний стан за помірною тиску»	Z11 «Частково працездатний стан за підвищеною тиску»	Z15 «Частково працездатний стан за кризовою тиску»
	Низький	0,0–1,9	Z4 «Непрацездатний стан у звичайних умовах»	Z8 «Непрацездатний стан за помірною тиску»	Z12 «Непрацездатний стан за підвищеною тиску»	Z16 «Непрацездатний стан за кризовою тиску»
			Низький 0,0–1,9	Нижче за середній 2,0–2,9	Середній 3,0–3,9	Високий 4,0–5,0

Інтегральний показник тиску чинників

Рис. 2.10. Матриця інтегральної інтерпретації стану СУВ за співвідношенням інтегрального показника працездатності механізму функціонування СУВ та інтегрального показника тиску чинників (складено автором)

Матриця, подана на рис. 2.10, відображає узагальнений стан СУВ як результат поєднання двох інтегральних вимірів – внутрішньої працездатності механізму та тиску чинників на нього. Назви зон у цій матриці мають змістовий, а не суто технічний характер, оскільки відображають різні конфігурації співвідношення між внутрішньою працездатністю механізму та рівнем контекстних обмежень, тобто чинників, що звужують керованість.

Зони верхнього ряду відображають стани, за яких механізм функціонування СУВ зберігає високу працездатність, а відмінності між ними визначаються інтенсивністю тиску чинників. Другий ряд характеризує працездатний, але менш

стійкий стан, у межах якого зі зростанням навантаження підвищується ризик збоїв. Третій ряд відповідає частково працездатним станам, коли відтворюваність управлінських дій є нерівномірною та чутливою до ускладнення умов. Нижній ряд фіксує непрацездатні стани, у яких внутрішні розриви механізму, а за високого тиску і контекстні обмеження, істотно звужують керованість. Деталізовані описи зон інтегральної інтерпретації стану СУВ на рис. 2.10 наведено в табл. М.17 додатку М.

Таким чином, рис. 2.10 забезпечує стандартизований опис типових інтегральних станів СУВ. Водночас інтегральна зона не показує, у яких саме ланках локалізуються основні проблеми, тому подальший етап аналізу пов'язується зі структурним зіставленням результатів на рівні окремих ланок механізму.

З цією метою результати діагностики подаються у форматі матриці співвідношення показника працездатності ланки механізму функціонування СУВ та показника нормованого тиску чинників для відповідної ланки. Використання саме нормованого тиску чинників є методично важливим, оскільки воно приводить результати до єдиної шкали 0–5 і забезпечує їх порівнюваність між ланками. У табл. М.18 додатку М наведено матрицю зон оцінювання ланок механізму функціонування СУВ, де кожна зона відображає типову комбінацію рівня працездатності ланки та рівня тиску чинників для неї.

У дослідженні застосовано єдину логіку зональної типологізації для двох рівнів аналізу – інтегрального опису стану механізму функціонування СУВ у цілому та структурного опису стану його окремих ланок. Це забезпечує порівнюваність висновків між рівнями аналізу, хоча об'єкт інтерпретації залишається різним: на рис. 2.10 відповідні зони характеризують стан механізму загалом, тоді як в табл. М.18 додатку М – стан конкретної ланки. Для змістового уточнення цієї класифікації в табл. М.19 додатку М подано описову характеристику кожної зональної інтерпретації, що уніфікує представлення результатів і робить її придатною для подальшої апробації.

Запровадження стандартизованих описів зон забезпечує єдність інтерпретації результатів на рівні окремих ланок механізму функціонування СУВ та знижує ризик довільного трактування числових значень. У цій логіці зона постає не як умовне

позначення, а як інтерпретаційна категорія, що відображає поєднання фактичної працездатності ланки та нормованого тиску чинників, локалізованого саме в ній з урахуванням її типової чутливості.

Така логіка дає змогу перейти від розрізненого подання окремих оцінок до цілісного профілю локалізації уразливостей і ділянок відносної стійкості механізму функціонування СУВ. Для кожної ланки стає можливим визначити не лише рівень її працездатності, а й характер умов, у яких вона реалізується. Це створює підставу для аналітичного розрізнення проблем переважно внутрішнього походження, проблем, зумовлених насамперед контекстним тиском, а також змішаних ситуацій, у яких внутрішні обмеження механізму та тиск чинників взаємно підсилюються і формують стійкі «вузькі місця».

Отже, побудована діагностична модель формує узгоджену інтерпретаційну рамку, у межах якої поєднуються система показників, шкали їх тлумачення, способи агрегування результатів і матричні форми їх представлення. У такій постановці вона дає змогу не лише фіксувати загальний стан механізму функціонування СУВ, а й виявляти внутрішню конфігурацію його уразливостей, співвідносити її з тиском чинників та визначати, де саме виникають обмеження керованості, що перешкоджають переходу від управлінського імпульсу до стійкого результату.

Будучи розробленою з урахуванням специфіки підприємств як базового об'єкта прикладного аналізу, діагностична модель водночас зберігає придатність і для інших типів організацій. Це зумовлено тим, що її методологічна основа спирається на універсальну для різних організацій логіку проходження управлінського імпульсу через механізм функціонування СУВ, включно з його реалізацією, зворотним зв'язком, корекцією та закріпленням змін. Разом із тим таке використання не означає повної однаковості процедур, оскільки різні типи організацій відрізняються ступенем формалізації управлінських практик, характером координації, доступними джерелами даних і типовими зонами розривів. Саме тому міжтипологічні відмінності стосуються передусім одиниці аналізу, релевантних джерел інформації та акцентів адаптації моделі, що узагальнено подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Специфіка застосування діагностичної моделі системи управлінського впливу до різних типів організацій (сформовано автором)

Тип організації	Специфіка застосування моделі
Підприємства	Модель застосовується переважно до підрозділів, бізнес-процесів або типових управлінських циклів. Основний акцент робиться на розривах координації, виконання, контролю та зворотного зв'язку, а джерелами даних найчастіше виступають регламенти, звітність, цифрові сліди виконання та внутрішні показники діяльності.
Органи публічного управління та установи	Модель доцільно застосовувати до циклів проходження рішень, доручень, погодження, координації та контролю виконання. Акцент зміщується на регламентні, процедурні та координаційні розриви, зокрема між формальним рішенням, його доведенням, виконанням і фіксацією результату, а джерелами даних частіше виступають розпорядчі документи, службове листування, звітність і матеріали документообігу.
Неприбуткові, проєктно-орієнтовані та мережеві організації	Застосування моделі потребує більшої уваги до горизонтальної взаємодії, проєктної координації, комунікаційних практик і процедур закріплення результатів. На перший план виходять розриви узгодження, стабілізації ролей і відтворюваності досягнутих результатів, а роль експертних, кейсових і комунікаційних джерел даних істотно зростає.

Отже, міжтипологічна придатність моделі забезпечується збереженням її концептуального ядра за варіативності способів адаптації до конкретного організаційного контексту. Це дає підстави розглядати її не як вузькоспеціалізовану діагностичну модель лише для підприємств, а як методично гнучку конструкцію, що може бути адаптована до різних типів організацій з урахуванням особливостей їх управлінської архітектури, характеру діяльності та наявної інформаційної бази.

Сформована модель створює основу для апробації, оскільки дозволяє послідовно здійснити оцінювання працездатності механізму функціонування СУВ і тиску чинників, перевести одержані результати у зіставний інтегральний і ланковий формат, сукупність яких є діагностичним профілем стану СУВ. Саме такий профіль дає змогу отримати верифіковані висновки щодо характеру уразливостей, ступеня їх локалізації та пріоритетних напрямів подальшого удосконалення СУВ.

### 2.3. Апробація діагностичної моделі системи управлінського впливу на підприємствах

Апробація діагностичної моделі СУВ здійснено з метою перевірки її аналітичної придатності в реальних організаційних умовах, виявлення конфігурації ланкових дефіцитів та оцінювання того, наскільки модель зберігає пояснювальну здатність у різних типах організацій.

Для забезпечення змістовної результативності апробації моделі сукупність підприємств, включених до вибірки, має відповідати низці загальних вимог, зокрема:

реальне функціонування підприємства у межах поточної діяльності, що дає змогу оцінювати не формально задекларовані управлінські наміри, а фактичне проходження управлінського імпульсу через основні етапи його реалізації;

придатність підприємства до простеження повного або змістовно завершеного циклу управлінського впливу – від ініціювання до корекції та закріплення змін;

наявність щонайменше відносно сформованої системи управлінської взаємодії, у межах якої вже склалися сталі ролі, відповідальності, процедури, канали доведення рішень, практики зворотного зв'язку та коригування дій;

достатня кадрова та організаційна оформленість, за якої управлінський вплив здійснюється не у виключно персоналізованому режимі, а через розподіл ролей, відповідальності та процедур реалізації, що уможливорює аналіз механізму функціонування СУВ як цілісного організаційного явища;

наявність у діяльності підприємства не поодиноких, а сталих управлінських ситуацій, у межах яких можна виявити типові способи проходження управлінського імпульсу та локалізації можливих розривів;

відсутність суто формального або декларативного характеру управлінських процесів, за якого ухвалення рішень не супроводжується реальними процедурами доведення, виконання, оцінювання та корекції;

доступність підприємства для аналітичного спостереження, тобто можливість отримання первинної інформації, достатньої для заповнення діагностичних анкет і подальшого розрахунку показників;

наявність достатнього рівня організаційної зрілості, за якого можна оцінювати не випадкові ситуативні реакції, а відносно сталі особливості функціонування СУВ, що виключає доцільність включення до вибірки новостворених організацій;

порівнюваність об'єктів за базовою логікою управлінського процесу, тобто наявність суб'єктів і об'єктів управлінського впливу, процедур реалізації рішень, каналів комунікації та механізмів фіксації результатів;

варіативність організаційних типів у межах вибірки, що уможлиблює перевірку аналітичної придатності моделі за відмінностей у режимах координації, регламентації, відповідальності та контекстного навантаження у вигляді чинників.

Відповідно до зазначених вимог до апробації моделі включено чотири організації, з яких три є діючими підприємствами, а одна – органом публічного управління. Опис підприємств та організацій, включених до апробації діагностичної моделі, наведено в додатку Н.

Сформована вибірка побудована за принципом міжтипологічного та міжконтекстного зіставлення, що дає змогу апробувати діагностичну модель у різних організаційних середовищах. З одного боку, усі включені до аналізу підприємства та організації мають спільну аналітичну основу для порівняння, оскільки в кожній із них наявні суб'єкти й об'єкти управлінського впливу, канали доведення управлінських імпульсів, процедури реалізації рішень, а також механізми зворотного зв'язку, оцінювання та корекції. З іншого боку, їх відмінності за характером діяльності, масштабом, ступенем формалізації управлінських процесів, координаційною складністю та умовами функціонування створюють методичні підстави для перевірки чутливості моделі до різних організаційних варіантів побудови та функціонування СУВ. Саме така побудова вибірки уможлиблює виявлення не лише загального стану СУВ в кожному підприємстві або організації, а й особливостей ланкової конфігурації механізму функціонування СУВ, локалізації функціональних розривів і характеру тиску чинників.

Первинну інформаційну основу апробації сформовано за результатами застосування щодо кожного підприємства та організації двох взаємопов'язаних інструментів – анкети діагностики працездатності механізму функціонування СУВ,

форму якої наведено в табл. М.3 додатку М та анкети оцінювання чинників впливу на працездатність механізму функціонування СУВ, форму якої наведено в табл. М.12 додатку М. Відповідні заповнені анкети щодо організацій, включених до вибірки, наведено в в табл. П.1-П.4 додатку П та табл. Р.1-Р.4 додатку Р. На цій основі сформовано розрахункову базу для визначення інтегрального показника працездатності механізму функціонування СУВ, ланкових оцінок і узагальненого профілю тиску чинників, сукупність яких утворює діагностичний профіль стану СУВ для кожної досліджуваної організації.

Перший блок результатів апробації моделі становлять показники, що характеризують працездатність механізму функціонування СУВ в досліджуваних підприємствах та організації. До них належать інтегральний показник працездатності механізму, показники працездатності окремих ланок та показник дисбалансу працездатності ланок механізму. Саме вони дають змогу виявити внутрішню конфігурацію механізму функціонування СУВ, локалізувати найбільш уразливі ланки та оцінити ступінь його збалансованості. Результати розрахунку зазначених показників наведено в табл. 2.7.

Наведені в табл. 2.7 результати свідчать, що досліджувані підприємства та організація істотно відрізняються не лише за інтегральним рівнем працездатності механізму функціонування СУВ, а й за конфігурацією ланкових значень. Це означає, що навіть у тих випадках, коли інтегральні оцінки є відносно близькими, підсумковий стан механізму може формуватися за рахунок різних поєднань сильніших і слабших ланок. Відтак для коректної інтерпретації принципове значення має не тільки сам інтегральний показник, а й те, яким саме є внутрішній профіль проходження управлінського імпульсу від ініціювання до корекції та закріплення змін.

Саме ланковий розріз результатів дає змогу встановити, чи має виявлена проблемність локальний характер, чи відображає більш глибоку структурну нерівновагу механізму функціонування СУВ. Це дозволяє перейти від загального опису стану до локалізації тих ланок, у яких виникають найбільш критичні обмеження керованості.

Результати оцінювання працездатності механізму функціонування СУВ  
(розраховано автором)

№	Показник	ПРАТ «КАМЕТ- СТАЛЬ»	ТОВ «Френді Вінд Технологі»	ТОВ «ДЗМ»	УСММЗНПВ Донецької ОДА
1	Значення та рівень інтегрального показника працездатності механізму функціонування СУВ	4,39 (високий)	3,86 (середній)	3,03 (середній)	3,43 (середній)
2	Значення та рівні показників працездатності ланок механізму функціонування СУВ:				
2.1	Ініціювання управлінського імпульсу	4,67 (високий)	4,17 (високий)	3,17 (середній)	3,71 (середній)
2.2	Узгодження та налаштування впливу	4,50 (високий)	4,00 (високий)	3,00 (середній)	3,44 (середній)
2.3	Доведення впливу через канали реалізації	4,17 (високий)	4,00 (високий)	2,83 (нижче за середній)	3,57 (середній)
2.4	Реалізація впливу	4,67 (високий)	3,83 (середній)	2,67 (нижче за середній)	3,57 (середній)
2.5	Фіксація та інтерпретація ефектів	4,17 (високий)	3,67 (середній)	3,17 (середній)	3,29 (середній)
2.6	Корекція та закріплення змін	4,17 (високий)	3,50 (середній)	3,33 (середній)	3,00 (середній)
3	Значення та рівень дисбалансу працездатності ланок механізму функціонування СУВ	0,50 (низький)	0,67 (низький)	0,67 (низький)	0,71 (низький)

Примітка. Показники працездатності ланок обчислено як середні значення балів за всіма застосовними для відповідної організації пунктами анкети. Для УСММЗНПВ Донецької ОДА до розрахунку включено також опційні пункти О1–О6, оскільки застосовується дистанційний / змішаний формат роботи.

Найвищий інтегральний показник працездатності механізму зафіксовано у ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». Це дає підстави розглядати його як приклад організації з високим рівнем сформованості механізму функціонування СУВ та відносно цілісним проходженням управлінського імпульсу через усі основні ланки. Важливо, що у цьому випадку високі значення простежуються за всіма шістьма ланками механізму, а показник дисбалансу залишається низьким. Отже, йдеться не лише про високий інтегральний результат як такий, а про внутрішньо зібрану й узгоджену конфігурацію механізму. Водночас певна нерівномірність усе ж зберігається: дещо вищі значення

мають ланки ініціювання та реалізації впливу, тоді як доведення, фіксація ефектів, а також корекція й закріплення змін є трохи нижчими, хоча й залишаються в межах високого рівня. Цей кейс доцільно трактувати не як абсолютно безпроблемний, а як такий, у якому механізм функціонування СУВ стійкий й без критичних розривів.

ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі» демонструє іншу, але також достатньо сильну конфігурацію механізму функціонування СУВ. За інтегральним показником підприємство перебуває на верхній межі середнього рівня й наближається до високого. При цьому дві перші ланки, а також доведення впливу через канали реалізації вже досягають високого рівня, що свідчить про якісно налагоджені стартові та трансляційні етапи проходження управлінського імпульсу. Водночас ланки реалізації, фіксації та інтерпретації ефектів, а також корекції й закріплення змін залишаються дещо слабшими, хоча й не виходять за межі середнього рівня. Це дає підстави розглядати цей кейс як приклад загалом працездатного механізму з помітним потенціалом подальшого підсилення насамперед на стадіях практичного виконання, оцінювання результатів і закріплення змін.

Іншу конфігурацію демонструє ТОВ «ДЗМ». За інтегральним показником його механізм функціонування СУВ досягає середнього рівня, однак це значення формується нерівномірно. Відносно прийнятні результати зафіксовано на етапах ініціювання управлінського імпульсу, узгодження та налаштування впливу, а також у ланках, пов'язаних із фіксацією ефектів і корекцією та закріпленням змін. Найбільш помітне зниження простежується саме у ланках доведення впливу через канали реалізації та безпосередньої реалізації впливу, які залишаються на рівні нижче за середній. Це дає підстави вважати, що основна проблема в даному випадку пов'язана не стільки з формуванням управлінського наміру, скільки з його переведенням у скоординоване практичне виконання. Відповідно, профіль цього підприємства відображає ситуацію, коли управлінський імпульс загалом формується і узгоджується на прийнятному рівні, але втрачає частину керованості саме в переході до виконання.

Управління сім'ї, молоді та масових заходів національно-патріотичного виховання Донецької облдержадміністрації (УСММЗНПВ Донецької ОДА) демонструє середній інтегральний рівень працездатності механізму функціонування

СУВ і відносно вирівняний профіль ланок. Усі шість ланок перебувають у межах середнього рівня, а показник дисбалансу також залишається низьким. Це свідчить про відносно цілісний характер механізму функціонування СУВ в межах досліджуваного органу публічного управління. Водночас профіль не є повністю однорідним: вищими є ланки доведення впливу через канали реалізації та реалізації впливу, тоді як найнижчим значенням характеризується ланка корекції та закріплення змін. Отже, у даному випадку йдеться не про наявність критичних провалів, а радше про загалом працездатний механізм із помірно вираженими резервами подальшого підсилення, насамперед на стадії закріплення результатів і внесення коригувань.

Для наочності профілі працездатності ланок механізму функціонування СУВ в досліджуваних організаціях подано на рис. 2.11.

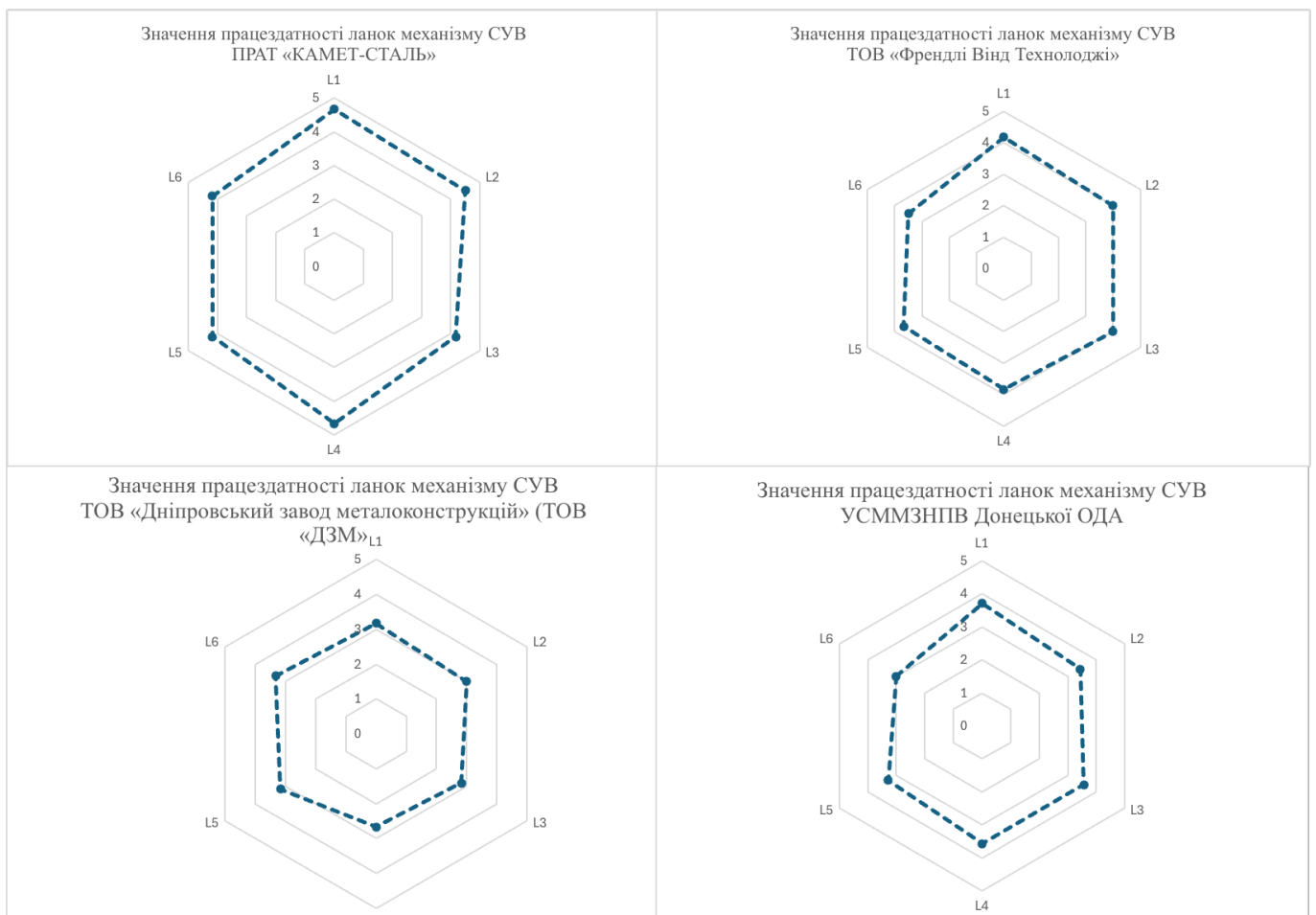


Рис. 2.11. Пелюсткова діаграма профілів працездатності ланок механізму функціонування системи управлінського впливу на підприємствах (розраховано автором)

Окремої уваги заслуговує показник дисбалансу працездатності ланок механізму функціонування СУВ. Його значення засвідчують, що повністю рівномірної конфігурації не має жодна з досліджуваних організацій, однак ступінь внутрішньої неоднорідності є різним. Найнижчий дисбаланс характерний для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» – 0,50, що в поєднанні з високим інтегральним рівнем працездатності механізму функціонування СУВ свідчить про найбільш зібрану та внутрішньо узгоджену конфігурацію. У ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі» та ТОВ «ДЗМ» значення дисбалансу є дещо вищими, але також залишаються в межах низького рівня – по 0,67, що вказує на наявність певної внутрішньої нерівномірності без переходу до різко виражених ланкових розривів. В УСММЗНПВ Донецької ОДА показник дисбалансу становить 0,71, що також відповідає низькому рівню, хоча й відображає трохи помітнішу відмінність між сильнішими та слабшими ланками порівняно з іншими досліджуваними об'єктами. Отже, в усіх чотирьох випадках ідеться не про різку розбалансованість механізму функціонування СУВ, а про різний ступінь його внутрішньої зібраності.

Таким чином, уже на рівні проміжних результатів оцінювання працездатності механізму функціонування СУВ підтверджується, що запропонована модель дозволяє диференціювати організації не лише за інтегральним рівнем працездатності, а й за характером ланкової конфігурації цього механізму. Табличне подання результатів дає змогу зафіксувати числові значення і відповідні інтерпретаційні рівні, тоді як їх графічна візуалізація дозволяє наочно простежити відмінності у профілях механізму функціонування СУВ в різних організаційних умовах. Це, своєю чергою, створює аналітичну основу для наступного етапу дослідження, пов'язаного з аналізом тиску чинників та подальшим їх співвіднесенням зі станом механізму функціонування СУВ.

Наступним етапом апробації діагностичної моделі є оцінювання тиску чинників, у межах якого враховується не лише сам факт прояву окремих чинників, а й інтенсивність їхнього обмежувального впливу на керованість, а також адаптивна спроможність організації компенсувати цей вплив. Якщо попередній блок результатів характеризував внутрішній стан механізму функціонування СУВ через показники його працездатності, то на цьому етапі аналітичний фокус зміщується на зовнішні,

внутрішні організаційні, суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові умови, у межах яких цей механізм існує. Узагальнені результати такого оцінювання у вигляді інтегрального показника тиску чинників і нормованого тиску чинників для ланок механізму функціонування СУВ наведено в табл. 2.8, тоді як деталізовані розрахункові значення індексів тиску окремих чинників за всіма досліджуваними підприємствами та організаціями подано в табл. Р.5 додатку Р.

Таблиця 2.8

## Результати оцінювання тиску чинників (розраховано автором)

№	Показник	ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»	ТОВ «Френдлі Вінд Технологіжі»	ТОВ «ДЗМ»	УСММЗНПВ Донецької ОДА
1	Значення та рівень інтегрального показника тиску чинників механізму функціонування СУВ:	2,05 (нижче за середній)	2,03 (нижче за середній)	2,70 (нижче за середній)	2,45 (нижче за середній)
2	Значення та рівні показників нормованого тиску чинників для ланок механізму функціонування СУВ:				
2.1	Ініціювання управлінського імпульсу	2,07 (нижче за середній)	2,01 (нижче за середній)	2,70 (нижче за середній)	2,52 (нижче за середній)
2.2	Узгодження та налаштування впливу	2,00 (нижче за середній)	2,02 (нижче за середній)	2,67 (нижче за середній)	2,50 (нижче за середній)
2.3	Доведення впливу через канали реалізації	2,12 (нижче за середній)	2,04 (нижче за середній)	2,72 (нижче за середній)	2,46 (нижче за середній)
2.4	Реалізація впливу	2,11 (нижче за середній)	2,05 (нижче за середній)	2,74 (нижче за середній)	2,52 (нижче за середній)
2.5	Фіксація та інтерпретація ефектів	1,98 (низький)	2,06 (нижче за середній)	2,68 (нижче за середній)	2,29 (нижче за середній)
2.6	Корекція та закріплення змін	1,96 (низький)	2,04 (нижче за середній)	2,72 (нижче за середній)	2,52 (нижче за середній)

Наведені в табл. 2.8 результати свідчать, що досліджувані організації відрізняються не лише за загальним рівнем тиску чинників, а й за характером його локалізації між окремими ланками механізму функціонування СУВ. Як показують деталізовані значення індексів тиску окремих чинників, наведені в табл. Р.5 додатку Р, близькі інтегральні значення не означають однакової природи тиску чинників,

оскільки в одних випадках воно формується переважно під впливом зовнішніх обмежень, а в інших – більшою мірою зумовлюється внутрішньо-організаційними, суб'єктно-поведінковими або інформаційно-цифровими дефіцитами.

Найнижчий інтегральний показник тиску чинників зафіксовано у ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі», хоча значення ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є майже тотожним. Це дає підстави розглядати обидві організації як такі, в яких чинники загалом не створюють надмірного навантаження на механізм функціонування СУВ. Водночас змістова природа цього навантаження в них не є однаковою. Для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» відносно вищими є чинники, пов'язані з воєнно-безпековою вразливістю, інфраструктурно-енергетичними збоями, кадровими втратами та нестабільністю зовнішньої взаємодії, тоді як більшість внутрішніх організаційних і поведінкових дефіцитів мають нижчу інтенсивність. Саме тому ланковий профіль навантаження в цій організації загалом залишається помірним, а найнижчі значення фіксуються на стадіях фіксації та інтерпретації ефектів, а також корекції і закріплення змін. ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі», своєю чергою, демонструє найбільш рівномірний профіль тиску чинників серед усіх досліджуваних організацій. Для нього характерна відсутність різко виражених піків за окремими групами чинників, а значення нормованого навантаження по всіх шести ланках механізму функціонування СУВ коливаються в дуже вузькому інтервалі. Це свідчить, що за даним кейсом контекстне середовище є відносно стабільним, а наявні обмеження мають радше фоновий, ніж структурно-дестабілізуючий характер.

ТОВ «Дніпровський завод металоконструкцій» (ТОВ «ДЗМ») характеризується найвищим інтегральним показником тиску чинників, який, однак, також не виходить за межі рівня, нижчого за середній. Порівняно з двома попередніми організаціями, тиск чинників тут є відчутно інтенсивнішим і більш щільно пов'язаний з внутрішніми умовами функціонування. Вищі індекси мають дефіцит безперервності та резервування, розриви координації та комунікацій, дефіцит компетентностей і замінності, слабша дисципліна виконання і корекції, а також проблеми якості даних і аналітичного забезпечення. У ланковому вимірі це відображається у відносно рівномірно підвищеному навантаженні на всі етапи механізму функціонування СУВ,

з дещо вищими значеннями на стадіях доведення, реалізації та корекції. Це дає підстави вважати, що в даному кейсі контекстний тиск не обмежується окремими зовнішніми чинниками, а більшою мірою вбудований у самі умови проходження управлінського імпульсу в організації.

УСММЗНПВ Донецької ОДА, попри значення інтегрального показнику тиску чинників, близького до значень ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» і ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі», формує іншу змістову конфігурацію тиску чинників. У цьому випадку відносно сильнішими виступають не лише зовнішні чинники, пов'язані з воєнно-безпековою ситуацією, інфраструктурними та кадровими втратами, а й окремі внутрішні та суб'єктно-поведінкові обмеження, зокрема дефіцит компетентностей і замінності, проблеми дисципліни виконання, виснаження ключових ролей, а також послаблення якості управлінських суджень. У ланковому вимірі це відображається у відносно вищих значеннях тиску чинників на стадіях ініціювання управлінського імпульсу, реалізації впливу, а також корекції і закріплення змін, тоді як найнижче значення простежується на стадії фіксації та інтерпретації ефектів. Для публічно-управлінського середовища навіть за загального рівня тиску, нижчого за середній, тиск виявляється більш чутливими насамперед у ланках, що пов'язані з організацією виконання, міжсуб'єктною координацією та подальшим підтриманням результату.

Таким чином, результати оцінювання тиску чинників підтверджують, що досліджувані підприємства та організація відрізняються не лише за силою тиску чинників, а й за його структурою, джерелами та характером ланкової локалізації в межах механізму функціонування СУВ. Це створює необхідну аналітичну основу для наступного етапу – безпосереднього зіставлення показників працездатності механізму функціонування СУВ та показників тиску чинників з метою визначення загального стану СУВ в кожній із досліджуваних організацій.

З цією метою інтегральний показник працездатності механізму функціонування СУВ було співвіднесено з інтегральним показником тиску чинників на основі матриці інтегральної інтерпретації стану системи управлінського впливу. Узагальнені результати такого зіставлення наведено в табл. 2.9, а їх візуалізацію – на рис. 2.12.

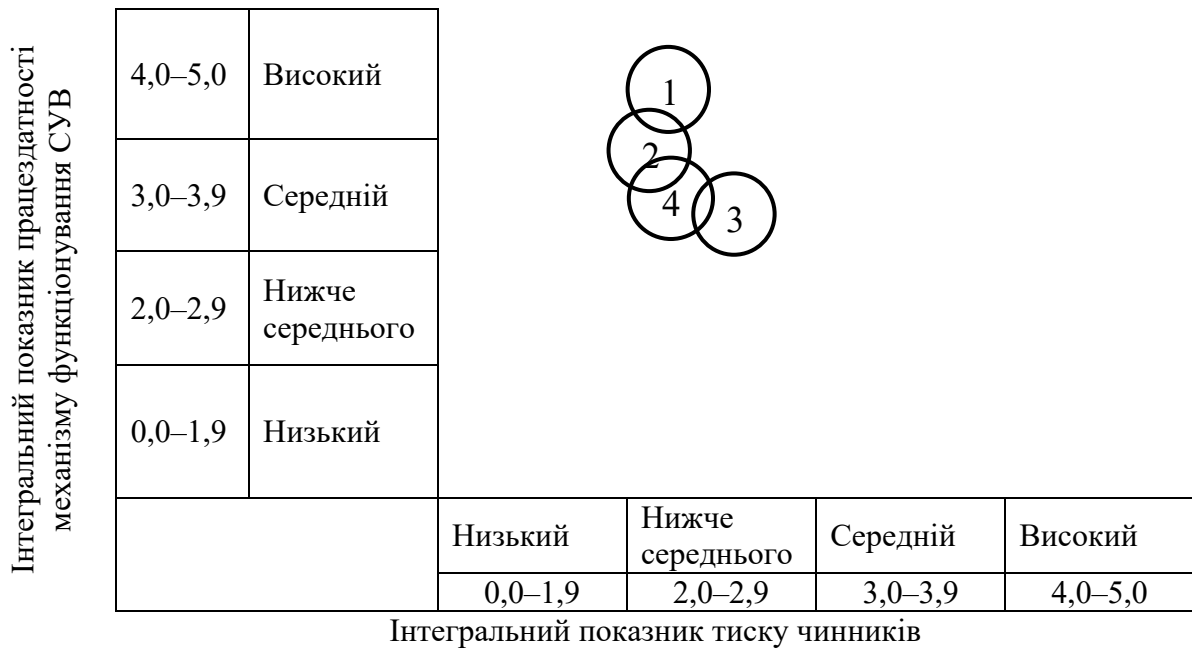


Рис. 2.12. Матриця інтегральної інтерпретації стану системи управлінського впливу в досліджуваних організаціях (сформовано автором)

Таблиця 2.9

Інтегральна інтерпретація стану системи управлінського впливу в досліджуваних організаціях (сформовано автором)

Показник	ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»	ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджи»	ТОВ «Дніпровський завод металоконструкцій» (ТОВ «ДЗМ»)	УСММЗНПВ Донецької ОДА
Зона матриці інтегральної інтерпретації	Z5	Z6	Z6	Z6
Інтерпретація стану	стійкий стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску

Наведені в табл. 2.9 результати та їх візуалізація на рис. 2.12 засвідчують, що на інтегральному рівні досліджувані організації формують не однакові, а змістовно відмінні стани СУВ. Водночас аналітичне значення має не лише саме потрапляння організації до певної зони матриці, а й те, на основі якого співвідношення між внутрішньою працездатністю механізму функціонування СУВ і рівнем тиску чинників цей стан формується. Саме тому навіть близькі або однакові інтегральні позиції не означають тотожності реальної конфігурації системи. Більше того, інтегральне позиціонування відображає лише підсумковий баланс між внутрішньою

спроможністю механізму функціонування СУВ та силою тиску чинників, але не показує, якою є внутрішня структурна основа такого балансу. Унаслідок цього одна й та сама зона матриці може охоплювати організації з різною внутрішньою архітектурою працездатності, різним розподілом уразливостей і різними передумовами для подальшого підсилення.

Найбільш стійку інтегральну позицію займає ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», яке потрапляє до зони Z5, що відповідає стійкому стану за помірного тиску. Це свідчить, що за тиску чинників, нижчого за середній рівень, механізм функціонування СУВ у цій організації зберігає високий рівень працездатності, а наявні зовнішні та внутрішні обмеження не порушують його цілісності. У даному випадку інтегральний стан системи формується на поєднанні відносно помірного тиску чинників із високою внутрішньою зібраністю механізму.

ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі» потрапляє до зони Z6, що відповідає працездатному стану за помірного тиску. Це означає, що за загалом невисокого тиску чинників механізм функціонування СУВ у даній організації функціонує на середньому рівні працездатності. На відміну від ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», тут ідеться не про стійкий, а про працездатний стан, тобто про таку конфігурацію, в якій система загалом забезпечує проходження управлінського імпульсу, але не демонструє настільки вираженого запасу внутрішньої стійкості.

ТОВ «Дніпровський завод металоконструкцій» (ТОВ «ДЗМ») також потрапляє до зони Z6, що відповідає працездатному стану за помірного тиску. Проте зміст цього позиціонування є іншим, ніж у ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі». Якщо в останньому помірний тиск чинників поєднується з відносно вирівняним профілем тиску чинників, то у ТОВ «ДЗМ» такий самий інтегральний стан формується за вищого рівня внутрішньої напруженості механізму функціонування СУВ і за більш відчутної ролі внутрішньо-організаційних обмежень. Отже, однакова зона матриці в даному разі не означає однакової природи стану системи, а лише фіксує близький інтегральний результат.

УСММЗНПВ Донецької ОДА також потрапляє до зони Z6, що відповідає працездатному стану за помірного тиску. Це свідчить, що механізм функціонування

СУВ у даному органі публічного управління загалом зберігає середній рівень працездатності, а тиск чинників не виходить за межі помірної. Водночас, як і у випадку з ТОВ «ДЗМ», йдеться не про тотожний до інших організацій стан, а про окрему конфігурацію працездатності, що формується за специфічного поєднання зовнішніх воєнно зумовлених обмежень, кадрових втрат і внутрішніх вимог до координації та підтримання керованості у публічно-управлінському середовищі.

Таким чином, інтегральна інтерпретація показує, що лише ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» демонструє стійкий стан за помірної тиску, тоді як три інші організації перебувають у зоні працездатного стану за помірної тиску. Однак навіть така, на перший погляд, близька інтегральна оцінка потребує подальшого структурного уточнення, оскільки не розкриває, у яких саме ланках механізму функціонування СУВ локалізуються потенційні уразливості та за рахунок яких внутрішніх відмінностей формується підсумковий стан системи. Саме тому інтегральний рівень доцільно розглядати як узагальнений діагностичний зріз, який задає рамку інтерпретації, але ще не вичерпує пояснення природи виявлених відмінностей між організаціями.

Для деталізації інтегрального висновку та виявлення структурної локалізації вразливостей результати далі подано у вигляді зональної інтерпретації стану окремих ланок механізму функціонування системи управлінського впливу, що наведена в табл. 2.10.

Наведені в табл. 2.10 результати показують, що реальна неоднорідність системи управлінського впливу значно повніше розкривається саме на рівні окремих ланок механізму функціонування СУВ. Якщо інтегральна інтерпретація дає узагальнене уявлення про стан системи в цілому, то ланкова інтерпретація дозволяє встановити, за рахунок яких саме етапів проходження управлінського імпульсу цей стан формується. Саме на цьому рівні стає видимим, чи має проблемність локалізований характер, пов'язаний з окремими переходами механізму, чи набуває ширшого поширення, охоплюючи кілька взаємопов'язаних ланок одночасно. У такому сенсі ланковий аналіз не лише деталізує інтегральний висновок, а й створює підставу для більш адресного пояснення природи виявлених уразливостей.

Таблиця 2.10

Зональна інтерпретація стану ланок механізму функціонування системи  
управлінського впливу (розраховано автором)

№ з/п	Показник	ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»	ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»	ТОВ «ДЗМ»	УСММЗНПВ Донецької ОДА
1	Ланка ініціювання управлінського імпульсу				
1.1	Зона матриці	Z5	Z5	Z6	Z6
1.2	Інтерпретація	стійкий стан за помірною тиску	стійкий стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску
2	Ланка узгодження та налаштування впливу				
2.1	Зона матриці	Z5	Z5	Z6	Z6
2.2	Інтерпретація	стійкий стан за помірною тиску	стійкий стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску
3	Ланка доведення впливу через канали реалізації				
3.1	Зона матриці	Z5	Z5	Z7	Z6
3.2	Інтерпретація	стійкий стан за помірною тиску	стійкий стан за помірною тиску	частково працездатний стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску
4	Ланка реалізації впливу				
4.1	Зона матриці	Z5	Z6	Z7	Z6
4.2	Інтерпретація	стійкий стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску	частково працездатний стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску
5	Ланка фіксації та інтерпретації ефектів				
5.1	Зона матриці	Z1	Z6	Z6	Z6
5.2	Інтерпретація	стійкий стан у звичайних умовах	працездатний стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску
6	Ланка корекції та закріплення змін				
6.1	Зона матриці	Z1	Z6	Z6	Z6
6.2	Інтерпретація	стійкий стан у звичайних умовах	працездатний стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску	працездатний стан за помірною тиску

Для ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» характерною є найбільш зібрана й внутрішньо стійка ланкова конфігурація. Чотири перші ланки механізму перебувають у зоні стійкого стану за помірною тиску, тоді як ланки фіксації та інтерпретації ефектів, а також корекції та закріплення змін переходять до зони стійкого стану у звичайних умовах. Це свідчить, що для даної організації тиск чинників не перетворюється на системне обмеження механізму функціонування СУВ, а його завершальні ланки мають навіть вищий запас стійкості, ніж початкові та виконавські переходи. Водночас

така конфігурація дає підстави пов'язувати відносну силу механізму не лише з якісним ініціюванням і реалізацією впливу, а й із належною організацією завершальних етапів управлінського циклу, що забезпечують закріплення досягнутих результатів. У ширшому аналітичному сенсі це означає, що в даному кейсі механізм функціонування СУВ не просто забезпечує проходження управлінського імпульсу, а й здатен підтримувати відтворюваність результату в часі. Цей приклад можна розглядати як найбільш структурно збалансований серед досліджуваних, оскільки його сильні сторони проявляються не лише на етапі прийняття та реалізації рішень, а й у здатності організації фіксувати, інтерпретувати та закріплювати досягнуті зміни.

ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі» демонструє близьку, але не тотожну конфігурацію. Ланки ініціювання, узгодження та доведення впливу через канали реалізації перебувають у зоні стійкого стану за помірного тиску, тоді як ланки реалізації впливу, фіксації та інтерпретації ефектів, а також корекції та закріплення змін переходять до зони працездатного стану за помірного тиску. Це означає, що механізм функціонування СУВ цього підприємства загалом функціонує достатньо впорядковано, однак його запас стійкості є менш однорідним, ніж у ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». Отже, йдеться про працездатну систему без виражених провалів, але з помітним зниженням запасу внутрішньої зібраності на етапах практичної реалізації, оцінювання результатів і подальшого закріплення змін. Така конфігурація є показовою тим, що демонструє перехідний тип стану між стійким і просто працездатним режимом функціонування. Іншими словами, у цій організації основа механізму функціонування СУВ є достатньо міцною, однак саме завершальні стадії управлінського циклу виявляються менш консолідованими, що знижує потенціал повного перетворення управлінських рішень у стабільно відтворюваний результат.

Іншу картину демонструє ТОВ «ДЗМ». У цій організації ланки ініціювання, узгодження, а також фіксації та інтерпретації ефектів і корекції та закріплення змін перебувають у зоні працездатного стану за помірного тиску. Водночас ланки доведення впливу через канали реалізації та безпосередньої реалізації впливу переходять до зони частково працездатного стану за помірного тиску. Це дозволяє локалізувати головне джерело послаблення механізму функціонування СУВ не на

рівні всієї системи, а в тих ланках, через які управлінський імпульс має бути переведений у практичне виконання. Отже, у даному випадку проблемність не є рівномірно розподіленою по всьому механізму, а концентрується в серединній частині управлінського циклу, тобто на тих переходах, де відбувається трансформація управлінського наміру в реальну виконавську дію. Це має принципове значення для подальшої прикладної інтерпретації, оскільки вказує на відносно чітку локалізацію управлінських уразливостей. Даний кейс є особливо цінним для дослідження, адже демонструє ситуацію, коли система в цілому не є дезорганізованою, але її результативність послаблюється саме на стику між доведенням рішення та його реальним виконанням.

УСММЗНПВ Донецької ОДА, у свою чергу, демонструє найбільш рівномірний ланковий профіль серед організацій із середнім інтегральним рівнем працездатності механізму функціонування СУВ. Усі шість ланок перебувають у зоні працездатного стану за помірного тиску. Це свідчить про відсутність різко виражених локальних провалів у межах механізму й підтверджує, що в даному випадку інтегральний стан системи формується не через глибокі ланкові диспропорції, а через відносно рівномірне поєднання середньої працездатності механізму функціонування СУВ з помірним тиском чинників. Водночас такий профіль не означає досягнення високого рівня внутрішньої зібраності, а радше вказує на функціонування в режимі загальної працездатності без виразних запасів стійкості в окремих ланках. У публічно-управлінському середовищі така конфігурація є цілком показовою, оскільки вона відображає не стільки локальні організаційні збої, скільки загальну напруженість функціонування системи в умовах зовнішніх обмежень, багаторівневої координації та нормативної регламентації. Даний кейс важливий для подальшого проектування інструментарію, орієнтованого не на подолання одиничного «вузького місця», а на поступове зміцнення загальної узгодженості механізму.

Таким чином, ланкова інтерпретація не дублює інтегральну, а суттєво її уточнює, оскільки інтегральна матриця визначає загальний тип стану системи управлінського впливу, тоді як зональна інтерпретація ланок розкриває його внутрішню структурну природу, локалізує джерела вразливості та дає змогу точніше

пояснити характер виявлених дефіцитів. Саме поєднання цих двох рівнів інтерпретації дозволяє розмежувати випадки, коли близькі інтегральні оцінки формуються на різній внутрішній основі, і визначити, у якій частині управлінського циклу доцільно концентрувати першочергові дії з підсилення.

Узагальнено результати апробації моделі дають підстави виокремити чотири різні конфігурації стану системи управлінського впливу. ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» репрезентує найбільш стійкий варіант, у якому висока працездатність механізму поєднується з відносно помірним контекстним навантаженням і відсутністю виражених ланкових провалів. ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі» демонструє конфігурацію, за якої загалом працездатний механізм зберігає вищу стійкість у початкових ланках, але має помірно нижчий запас внутрішньої зібраності на стадіях реалізації, оцінювання та закріплення результатів. ТОВ «ДЗМ» відображає конфігурацію, за якої інтегрально помірний тиск чинників поєднується з локалізованими внутрішніми дефіцитами насамперед у ланках доведення та реалізації впливу. УСММЗНПВ Донецької ОДА, своєю чергою, демонструє відносно рівномірну, але менш стійку конфігурацію, за якої механізм функціонування СУВ зберігає загальну працездатність, однак без переходу до високого рівня внутрішньої зібраності. Таке порівняльне узагальнення підтверджує, що запропонована діагностична модель дозволяє виявляти не лише рівень працездатності механізму функціонування СУВ, а й тип її проблемного профілю, що має безпосереднє значення для подальшого добору інструментарію удосконалення.

Отже, апробація діагностичної моделі підтвердила, що навіть за близьких інтегральних оцінок слабкість системи управлінського впливу може мати різну внутрішню природу – від локалізованих ланкових дефіцитів до більш м'якого, але структурно відчутного зниження стійкості окремих етапів управлінського циклу. Сукупність одержаних інтегральних, ланкових і чинникових результатів формує діагностичний профіль стану СУВ, який створює безпосередню аналітичну основу для переходу від фіксації стану механізму функціонування СУВ до обґрунтування логіки, структури та напрямів розроблення інструментарію його удосконалення, а також запровадження відповідних рішень в організації.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Діагностику СУВ побудовано на сукупності загальних засад, які забезпечують її методологічну визначеність і прикладну придатність. До їх складу включено мету і завдання діагностики, об'єкт і предмет діагностування, особливості СУВ як об'єкта діагностичного аналізу, вимоги до процедури та результатів діагностики, користувачів результатів і напрями їх використання, інструментальне забезпечення, а також базові припущення й методологічні обмеження діагностики механізму функціонування СУВ. Визначено, що об'єктом діагностики є СУВ як цілісна система управлінської практики в організації, тоді як предметом – працездатність механізму її функціонування як способу забезпечення переходу від управлінського імпульсу до виконання, результату, його оцінювання, коригування та закріплення. Таке розмежування забезпечило поєднання цілісності аналізу з його операційністю та дозволило безпосередньо пов'язати діагностичні висновки з напрями подальшого удосконалення СУВ. Визначено також, що результати діагностики мають різну адресність і повинні завершуватися не лише фіксацією стану, а й формуванням рішень щодо удосконалення СУВ.

2. Розроблено діагностичну модель СУВ, орієнтовану на визначення працездатності механізму її функціонування. Побудову моделі здійснено на основі поєднання структурно-діагностичного, емпірично-експертного та математико-агрегаційного підходів. Механізм функціонування СУВ операціоналізовано у вигляді структуровано-процесної матриці, де послідовні ланки проходження управлінського імпульсу поєднано з компонентними складовими забезпечення його працездатності, а оцінюваною одиницею визначено їх функціональний перетин; модель при цьому відмежовано від споріднених підходів акцентом на працездатності механізму функціонування СУВ, управлінській конверсії та відтворюваності управлінського впливу. Для кожного функціонального перетину сформовано стандартизований опис, що дозволило перевести концептуальну характеристику механізму у вимірювані ознаки. Оцінювання запропоновано здійснювати за уніфікованою шкалою 0–5, а результати узагальнювати через показники працездатності окремих ланок механізму, інтегральний показник працездатності механізму функціонування СУВ та показник

дисбалансу працездатності його ланок. Для інтерпретації результатів сформовано шкали рівнів працездатності, матрицю інтегральної інтерпретації стану СУВ та матрицю зональної інтерпретації стану окремих ланок механізму.

3. Для підвищення пояснювальної валідності діагностичної моделі її доповнено блоком оцінювання тиску чинників, що впливають на працездатність механізму функціонування СУВ. Виокремлено чотири групи чинників – зовнішні, внутрішні організаційні, суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові – і запропоновано оцінювати їх за трьома параметрами: проявленістю, інтенсивністю обмежувального впливу на керованість і адаптивною спроможністю організації до компенсації такого впливу. На цій основі сформовано інтегральний показник тиску чинників, показники тиску окремих чинників, нормований рівень тиску чинників для кожної ланки механізму функціонування СУВ та матрицю чутливості ланок механізму до чинників. Поєднання показників працездатності механізму та показників тиску чинників дало змогу сформуванню діагностичний профіль стану СУВ, який відображає загальний рівень її працездатності, конфігурацію ланкових уразливостей і характер чинникового навантаження.

4. Проведено апробацію діагностичної моделі СУВ у чотирьох організаціях, з яких три є підприємствами, а одна – органом публічного управління, що дало змогу перевірити її аналітичну придатність у різних організаційних умовах. Результати апробації підтвердили, що модель дозволяє виявляти не лише інтегральний рівень працездатності механізму функціонування СУВ, а й конфігурацію ланкових дефіцитів, ступінь дисбалансу між ланками, локалізацію тиску чинників і співвідношення між внутрішньою працездатністю механізму та чинниковим тиском. Установлено, що навіть за близьких інтегральних оцінок стан СУВ може формуватися на різній внутрішній основі, що підтвердило спроможність моделі забезпечувати змістовно диференційоване діагностичне пояснення стану СУВ і формувати аналітичну основу для подальшого обґрунтування інструментарію її удосконалення.

Основні положення розділу представлено у [167, 169, 171].

### РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 3.1. Загальні засади розробки інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах

Логіка переходу від діагностики до розроблення інструментарію удосконалення СУВ ґрунтується на положенні, що дієвість управлінського впливу не вичерпується фактом ухвалення управлінських рішень чи інтенсивністю управлінської активності. Вона визначається здатністю організації забезпечувати належну управлінську конверсію, тобто послідовне доведення управлінського імпульсу до практичної реалізації, результату, його оцінювання, корекції та подальшого закріплення у функціонуванні. Саме тому в межах дослідження предметом діагностичного аналізу обрано не абстрактний «рівень якості управління», а працездатність операціонального ядра СУВ – механізму її функціонування, через який забезпечується перехід управлінського імпульсу в керований результат і створюються передумови для його повторного досягнення в наступних управлінських циклах з урахуванням контекстних обмежень, що визначають реальні умови реалізації управлінських дій.

Дворівнева діагностика в цьому сенсі виконує функцію методологічного розмежування двох площин аналітичного контролю, кожна з яких має власне призначення у подальшій розробці інструментарію. Інтегральний рівень дозволяє зафіксувати загальний режим функціонування системи управлінського впливу через співвідношення двох інтегральних показників – працездатності механізму функціонування СУВ і тиску чинників. Отриманий результат має статус режимної характеристики, оскільки відображає одночасно рівень внутрішньої працездатності операціонального ядра та рівень тиску чинників, в умовах якого ця працездатність реалізується.

Ланковий рівень діагностики механізму функціонування СУВ, своєю чергою, фіксує структурно-процесну адресність проблем і забезпечує локалізацію розривів у межах механізму. На відміну від інтегрального виміру, ланковий результат має адресний статус, оскільки саме він визначає спрямованість майбутніх організаційних інтервенцій, дозволяє формувати рішення для удосконалення конкретних ланок і запобігає методичній помилці, за якої удосконалення СУВ зводиться до універсальних заходів, нечутливих до реальної конфігурації механізму функціонування СУВ.

Водночас методологічно важливо підкреслити, що в дослідженні механізм функціонування СУВ розглядається як операціональне ядро системи управлінського впливу, працездатність якого є необхідною, але недостатньою умовою її системної дієвості. Необхідною – тому що без організаційно оформленого порядку проходження управлінського імпульсу управлінський вплив не може бути доведений до реалізації та результату. Недостатньою – оскільки результативність впливу залежить від ширших системних компонентів: конфігурації ролей і відповідальності, процедурної дисципліни, достатності та прозорості управлінської інформації, наявності регламентованого зворотного зв'язку, організаційної культури, ресурсно-технологічного забезпечення тощо, а також від сукупності чинників, які здатні як підтримувати, так і нейтралізувати дію навіть працездатних процедур. Відтак об'єктом удосконалення виступає СУВ як цілісна здатність організації відтворювано реалізовувати управлінські імпульси та підтримувати керований результат у часі, тоді як діагностичний акцент на механізмі СУВ обрано як методологічно коректний спосіб операціоналізації цієї здатності й переведення її у площину вимірюваних параметрів.

У сукупності результати дворівневої діагностики забезпечують обґрунтований перехід від оцінювання стану операціонального ядра до розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ: інтегральна оцінка формує уявлення про загальний режим функціонування системи та вимоги до системних умов підтримання управлінської конверсії, а ланкова – задає адресність удосконалення, локалізуючи ланки та стики, що потребують відновлення працездатності, корекції організаційного порядку або зниження тиску чинників. Таким чином, інструментарій у цьому

дослідженні розробляється не як сукупність ізольованих методів «покращення управління», а як методично керована система рішень, безпосередньо пов'язана з діагностичними сигналами й орієнтована на досягнення вимірюваних змін у здатності організації забезпечувати належну управлінську конверсію та підтримувати результат у повторних управлінських циклах.

Отже, дворівнева діагностика задає не лише оцінку стану системи управлінського впливу, а й логіку перетворення діагностичних результатів на керовані організаційні інтервенції. Відповідно, для методологічно коректної реалізації такого переходу необхідно визначити загальні засади, які забезпечать визначеність підходів до розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах.

Вибір формату подання цієї методологічної основи як цілісної теоретико-прикладної рамки зумовлений тим, що в наукових розробках подібного типу [103, 127, 158, 195, 202, 205] саме структуроване розгортання базових теоретичних складників, які задають межі коректності, пояснюють причинно-наслідкові залежності та фіксують нормативні вимоги до рішень, розглядається як необхідне підґрунтя для подальшого проектування й впровадження практичних заходів.

Складники загальних засад для розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ наведено на рис. 3.1.

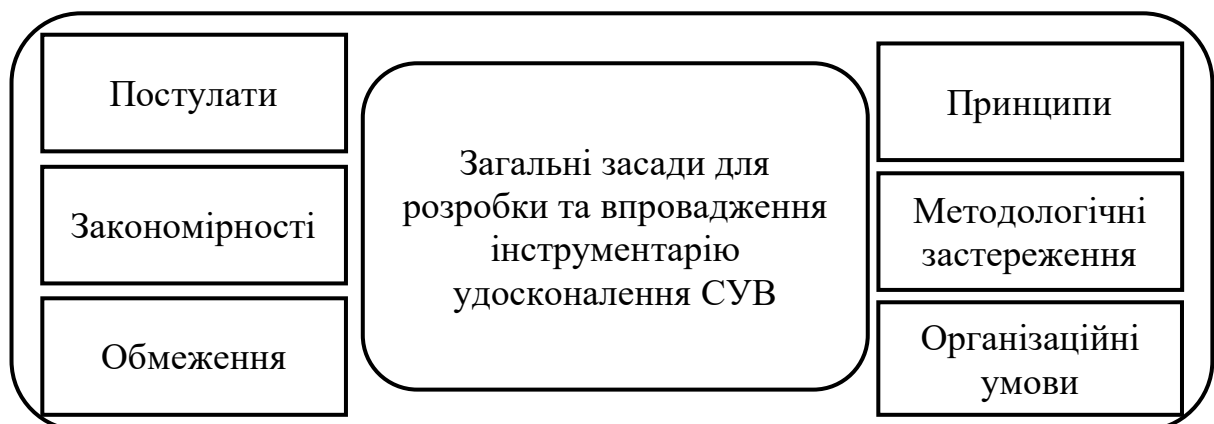


Рис. 3.1. Складники загальних засад для розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ (запропоновано автором на основі узагальнення [103, 127, 158, 195, 202, 205])

У сукупності ці складники формують загальні засади розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ і є взаємодоповнювальними: вилучення будь-якого з них призводить до втрати цілісності побудови. Зазначені складники мають інваріантний характер і зберігають релевантність незалежно від масштабу підприємства, його галузевої належності чи інших специфічних характеристик. Деталізовані складники загальних засад розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ, наведені на рис. 3.1, а також їх призначення подано в табл. 3.1 з урахуванням наукових підходів до структурування теоретико-прикладної бази дослідження і подальшого впровадження його результатів [103, 127, 158, 195, 202, 205].

Таблиця 3.1

Призначення складників загальних засад розробки та впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором на основі [103, 127, 158, 195, 202, 205])

Складники	Призначення складників
Постулати розробки та впровадження інструментарію	Фіксують вихідні положення, які задають межі методичної коректності розробки та впровадження інструментарію, визначають його спрямованість на удосконалення системи управлінського впливу та необхідність прив'язки до діагностичних результатів.
Закономірності розробки та впровадження інструментарію	Відображають стійкі причинно-наслідкові залежності, що визначають логіку добору, поєднання та застосування інструментів, а також типову динаміку досягнення результату.
Обмеження розробки та впровадження інструментарію	Окреслюють межі дієвості інструментарію, залежність його результативності від чинникового тиску, ресурсних можливостей, суб'єктної спроможності та інших умов функціонування організації.
Принципи розробки та впровадження інструментарію	Відображають нормативні вимоги до вибору, комбінування і застосування інструментів, забезпечують узгодженість інструментарію з логікою системи управлінського впливу та результатами двохрівневої діагностики.
Методологічні застереження щодо ризиків формалізації удосконалення	Окреслюють типові сценарії методичної некоректності, за яких інструментарій може перетворюватися на формальні процедури без стійкого результату, та виконують запобіжну функцію щодо імітації удосконалення.
Організаційні умови реалізованості та забезпечення впровадження інструментарію	Визначають інституційні передумови практичного застосування інструментарію, зокрема розподіл ролей і відповідальності, координацію, процедурну, ресурсну та інформаційно-аналітичну підтримку, необхідні для його впровадження, оцінювання і корекції.

Таким чином, табл. 3.1 відображає логіку побудови загальних засад розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ як цілісної теоретико-

прикладної рамки. Запропоновані складники не є альтернативними або взаємозамінними, оскільки кожен із них виконує самостійну методологічну функцію і водночас доповнює інші. У своїй сукупності вони задають межі коректної розробки інструментарію, орієнтири його практичного впровадження та підстави для подальшого оцінювання, корекції й організаційного закріплення результативних рішень.

Подальший виклад загальних засад розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ потребує попереднього уточнення тих категорій, без яких неможливі коректна розробка, застосування та оцінювання відповідних рішень. Така категоріальна визначеність необхідна для того, щоб, з одного боку, відмежувати інструментарій удосконалення СУВ від сукупності загальних управлінських заходів, а з іншого – забезпечити його методичну прив'язку до результатів двохрівневої діагностики та до логіки перевірки досягнутих змін. У цьому контексті уточнення потребують не лише саме удосконалення СУВ, а й пов'язані з ним категорії, через які фіксуються стійкість результату та його подальше організаційне закріплення.

Як було обґрунтовано у 1.2, відтворюваність управлінського впливу в межах цього дослідження означає здатність організації повторно забезпечувати належну управлінську конверсію у різних управлінських задачах і за варіативності контексту, зберігаючи логіку повного циклу «ціль – рішення – реалізація – оцінювання – корекція». Йдеться не про механічне повторення однакових дій, а про стійкість організаційного порядку, за якої управлінський імпульс знову і знову доводиться до практичної реалізації, результату, його оцінювання та подальшого коригування без критичних втрат змісту, часу, координації та виконавської спроможності. У зв'язку з цим удосконалення СУВ доцільно розглядати не лише як засіб досягнення первинного функціонального поліпшення, а і як спосіб підтримання такої відтворюваності в часі.

У цьому контексті доцільно розмежувати дві взаємопов'язані, але не тотожні площини подальшого аналізу. Перша пов'язана з підтриманням відтворюваності управлінського впливу, тобто зі здатністю організації повторно забезпечувати належну управлінську конверсію за варіативності умов функціонування. Друга

стосується організаційного закріплення тих інструментів, процедур, ролей і способів реалізації управлінського впливу, які вже довели свою результативність у забезпеченні такої конверсії. В цьому значенні поряд із категорією відтворюваності управлінського впливу виникає потреба у виокремленні інституціоналізації результативного інструментарію як окремої аналітичної площини. Втім, варто відзначити, що у межах дослідження інструментарій удосконалення СУВ виступає не джерелом відтворюваності як такої, а засобом її посилення, стабілізації, відновлення або переведення у більш стійкий режим функціонування через цілеспрямований вплив на дефіцити механізму функціонування СУВ.

Інституціоналізація результативного інструментарію відображає інший, вищий рівень закріплення, за якого ті інструменти, процедури, ролі й способи реалізації управлінського впливу, що довели свою результативність у забезпеченні належної управлінської конверсії, переводяться у стійкий організаційний порядок через їх вбудовування в правила, процедури, відповідальність і усталені практики. Отже, ці дві площини слід розглядати як функціонально різні, але взаємопов'язані: відтворюваність управлінського впливу характеризує здатність організації повторно забезпечувати належну управлінську конверсію, тоді як інституціоналізація результативного інструментарію відображає перехід тих способів її забезпечення, що довели свою дієвість, у статус сталої організаційної практики.

Для забезпечення методичної визначеності зазначені площини доцільно конкретизувати через їх операційні ознаки, що наведено в табл. 3.2. Це дає змогу пов'язати концептуальний рівень аналізу з подальшою розробкою інструментарію удосконалення, оцінюванням результатів його впровадження та логікою переходу до стійкого організаційного закріплення результативних рішень.

Наведене у табл. 3.2 розмежування дає змогу конкретизувати не лише внутрішню будову відтворюваної організаційної спроможності системи управлінського впливу, а й зміст самого удосконалення СУВ як об'єкта подальшого аналізу. У межах даного дослідження удосконалення СУВ доцільно розглядати не як сукупність розрізнених заходів із загального поліпшення управління і не лише як локальне усунення окремих недоліків у функціонуванні організації.

Таблиця 3.2

Операційні ознаки відтворюваності управлінського впливу та інституціоналізації результативного інструментарію (запропоновано автором)

Операційні ознаки	Відтворюваність управлінського впливу	Інституціоналізація результативного інструментарію
Місце у логіці удосконалення СУВ	Функціональна характеристика, що відображає здатність організації повторно забезпечувати належну управлінську конверсію	Закріплювальна характеристика, що відображає переведення результативних способів забезпечення управлінського впливу у стійкий організаційний порядок
Загальний зміст	Повторне забезпечення належної управлінської конверсії у різних управлінських задачах за варіативності контексту функціонування, включно зі зміною ресурсних обмежень, складу учасників, інтенсивності зовнішніх впливів та режимів роботи, без критичних втрат змісту, часу, координації та виконавської спроможності	Переведення результативного інструментарію у стійкий організаційний порядок через його закріплення в правилах, процедурах, ролях, відповідальності та ustalених практиках
Основні операційні ознаки	Підтвержене повторне досягнення керованого результату; збереження прийнятної якості переходу між ланками механізму; стабільність проходження управлінського імпульсу без критичного зростання втрат; зниження кількості збоїв, зривів і повторних переробок; відносна передбачуваність результату за варіативності поточних умов функціонування	Вбудованість результативного інструментарію у поточні управлінські процеси; регулярність його застосування; закріплення у регламентах, стандартах і процедурах; організаційна закріпленість ролей і відповідальності; включення у систему контролю, оцінювання та корекції; зниження залежності від ручного управлінського супроводу; відтворення практики новими учасниками без окремого додаткового «проштовхування»
Що саме засвідчує	Стійкість здатності організації повторно доводити управлінський імпульс до практичної реалізації, результату, його оцінювання та коригування	Перехід результативного інструментарію у статус сталої організаційної практики
Методологічне значення	Дозволяє встановити, що управлінський вплив має не разовий, а стійкий характер	Дозволяє встановити, що результативний інструментарій набув ознак стійкого організаційного порядку і може підтримуватися без надмірної залежності від ситуативного втручання
Логічний зв'язок між складовими	Створює підставу для подальшого організаційного закріплення результативного інструментарію	Спирається на попередньо підтвержену відтворюваність управлінського впливу і забезпечує її підтримання у сталому організаційному порядку

Враховуючи вищезазначене, зміст удосконалення СУВ полягає у цілеспрямованій зміні загальних умов механізму функціонування СУВ, його окремих ланок і взаємозв'язків між ними, спрямованій на підвищення працездатності, керованості, узгодженості та здатності організації доводити управлінські імпульси до виконання і запланованого результату в умовах чинникового тиску.

У такому розумінні удосконалення СУВ орієнтоване не лише на досягнення первинного функціонального поліпшення, а й на забезпечення відтворюваності управлінського впливу та створення передумов для інституціоналізації результативного інструментарію, тобто для переходу результативних способів реалізації управлінського впливу у статус сталої організаційної практики. Саме тому воно охоплює як зміни, спрямовані на відновлення або посилення працездатності механізму функціонування системи управлінського впливу, так і зміни, пов'язані з подальшим організаційним закріпленням результативного інструментарію в правилах, процедурах, ролях, відповідальності та ustalеному порядку взаємодії. Отже, удосконалення системи управлінського впливу постає як керований процес переходу від діагностично виявлених дефіцитів і обмежень до стійкішого, більш узгодженого, відтворюваного та організаційно закріпленого режиму функціонування СУВ.

Для точнішого відмежування цього поняття від суміжних категорій, наведених на рис. 3.2, доцільно коротко зіставити удосконалення системи управлінського впливу з найближчими за змістом типовими управлінськими поняттями.

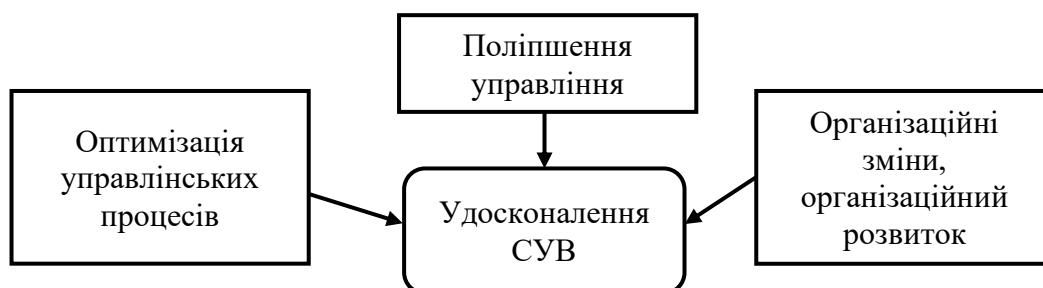


Рис. 3.2. Суміжні до поняття «удосконалення системи управлінського впливу» управлінські поняття (сформовано автором)

Таке зіставлення дозволяє показати, що йдеться не про будь-які позитивні зміни в управлінні, а про спеціалізований напрям організаційних змін, зосереджений саме на забезпеченні працездатності механізму функціонування СУВ, відтворюваності ефекту та подальшого закріплення результату. Детальне розмежування поняття «удосконалення системи управлінського впливу» із суміжними категоріями наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розмежування поняття «удосконалення системи управлінського впливу» із суміжними категоріями (запропоновано автором)

Поняття	Загальна спрямованість	Ключовий акцент	Методологічне уточнення
Поліпшення управління	Загальне підвищення якості управлінської діяльності	Широкий позитивний результат	Не фіксує, які саме властивості СУВ змінюються і як забезпечується відтворюваність ефекту
Оптимізація управлінських процесів	Раціоналізація процедур, скорочення витрат і часу	Економність, швидкість, процедурна впорядкованість	Може охоплювати лише окремі процеси і не обов'язково забезпечує відтворюваність ефекту та інституціоналізацію результату
Організаційні зміни / організаційний розвиток	Зміна стану організації або її підсистем	Адаптація, розвиток, трансформація	Є ширшою категорією і не зосереджується спеціально на функціонуванні механізму функціонування СУВ
Удосконалення системи управлінського впливу	Цілеспрямована зміна загальних умов механізму функціонування СУВ, його ланок і взаємозв'язків між ними	Підвищення здатності СУВ забезпечувати доведення управлінських імпульсів до виконання, результату, його оцінювання, коригування та закріплення	Є спеціалізованою категорією, спрямованою на посилення працездатності механізму функціонування СУВ і забезпечення відтворюваності результату

Узагальнення, подане в табл. 3.3, показує, що удосконалення СУВ має більш визначений, спеціалізований і методологічно окреслений зміст порівняно із суміжними категоріями. На відміну від загального поліпшення управління, яке фіксує переважно бажаний позитивний результат без достатньої конкретизації того, які саме властивості системи зазнають змін, удосконалення СУВ спрямовується на

цілеспрямоване подолання діагностично виявлених дефіцитів і обмежень у функціонуванні системи управлінського впливу. На відміну від оптимізації управлінських процесів, яка акцентує передусім на раціоналізації процедур, економії часу та ресурсів, удосконалення СУВ не зводиться до процедурного спрощення, оскільки його пріоритетом є не лише впорядкування окремих процесів, а забезпечення цілісного проходження управлінського імпульсу через механізм СУВ до виконання, результату, оцінювання, коригування та закріплення.

Водночас, на відміну від ширших категорій організаційних змін чи організаційного розвитку, удосконалення СУВ не охоплює будь-які трансформації організації, а має чітко локалізований предметний фокус – зміну тих загальних умов, ланок і взаємозв'язків, від яких залежить здатність організації забезпечувати належну управлінську конверсію та підтримувати її у часі. Саме тому в межах даного дослідження удосконалення СУВ доцільно трактувати як діагностично обґрунтований і інструментально забезпечений процес цілеспрямованого впливу на СУВ, результатом якого має стати підвищення працездатності її механізму, посилення здатності до відтворюваного управлінського впливу та створення передумов для стійкості результату й подальшої інституціоналізації результативного інструментарію. Для візуального відображення внутрішньої логіки цього процесу на рис. 3.3 подано концептуальну схему удосконалення СУВ.



Рис. 3.3. Логіка удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Подальше розгортання логіки, відображеної на рис. 3.3, потребує фіксації постулатів розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ як вихідних аксіоматичних положень, що задають межі коректного впровадження відповідних рішень і вимоги до їх практичної реалізованості. Узагальнений перелік таких постулатів подано на рис. 3.4.

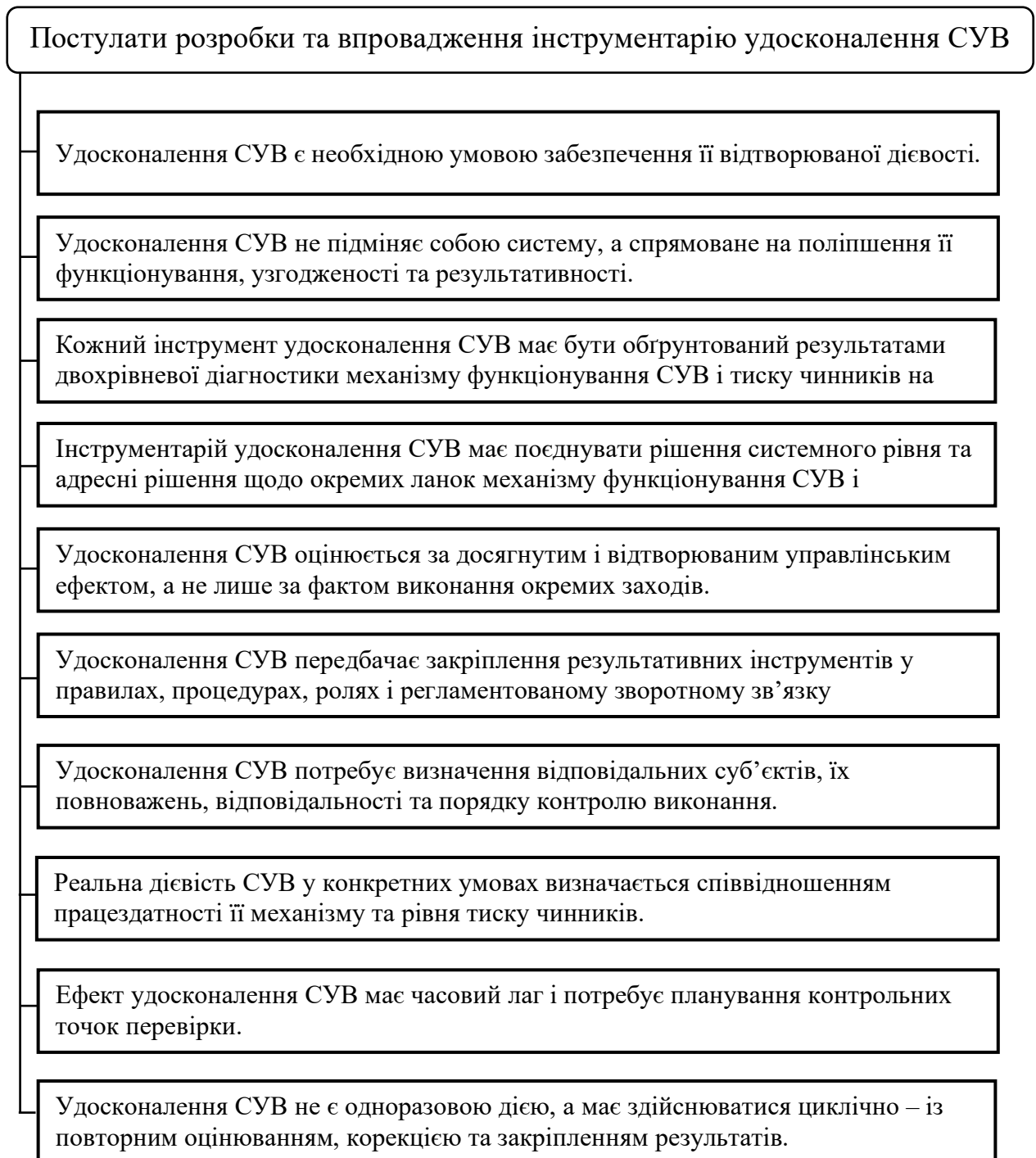


Рис. 3.4. Постулати розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ (сформовано автором на основі [158])

Таке подання методологічної основи через систему постулатів узгоджується з логікою прикладних досліджень, у яких постулати виконують роль стартової рамки проектування рішень для вдосконалення складних організаційних систем [158]. У межах цього дослідження постулати сформульовано з урахуванням предметної логіки СУВ та двохрівневої діагностики її стану і ланок механізму.

Відтак наступним кроком є виокремлення закономірностей підсилення СУВ як стійких причинно-наслідкових залежностей, що задають типову динаміку результатів, контекстну варіативність ефектів і характерні обмеження, включно з ризиками формалізації підсилення без відтвореного результату. Ключові закономірності та обмеження подано на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Закономірності та обмеження досягнення ефекту удосконалення СУВ (запропоновано автором)

Положення, узагальнені на рис. 3.5, відображають дві взаємопов'язані площини загальних засад розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ –

закономірності та обмеження. Закономірності фіксують типові залежності формування результату удосконалення, тоді як обмеження окреслюють межі його досягнення в реальних організаційних умовах. Зміст закономірностей, а також їх значення для інструментарію і ризику ігнорування розкрито в табл. 3.4, а зміст обмежень, їх значення для інструментарію і ризику ігнорування – у табл. 3.5.

Таблиця 3.4

Зміст закономірностей удосконалення СУВ та їх значення для інструментарію  
(запропоновано автором)

Закономірність	Зміст	Значення для інструментарію / ризик ігнорування
Контекстна відносність дієвості	Однакова конфігурація управлінських рішень може бути достатньою в одному контексті й недостатньою в іншому через різну інтенсивність тиску чинників.	Необхідні адаптивні режими застосування і коректне порівняння результатів з урахуванням контексту; ризик – хибні висновки про ефективність або неефективність.
Комплементарність інструментів	Інструменти взаємно доповнюють один одного; ефект від удосконалення одного елемента є обмеженим без узгодження суміжних елементів управлінського циклу.	Потрібне пакетування інструментів і узгодження їх застосування; ризик – локальні поліпшення без системного результату.
Нелінійна часова динаміка	Ефект має часовий лаг і нерівномірну динаміку; можливі перехідні коливання під час освоєння правил та стабілізації практик.	Плануються контрольні точки та повторна перевірка стійкості; ризик – передчасне згорання інструментів або некоректна оцінка.
Обмежена ресурсна компенсація	Додавання ресурсів не дає відтвореного ефекту без зміни організаційного порядку реалізації рішень, тобто правил, ролей, інформації та зворотного зв'язку.	Ресурсні заходи мають бути вбудовані у процедурно-рольовий каркас; ризик – витрати без реального удосконалення результативності.
«Вузькі місця» і пороговість	Системний результат обмежується найслабшим елементом у проходженні імпульсу; після усунення критичного обмеження ефекти можуть зростати швидше.	Пріоритетизація втручань за критичними обмеженнями; ризик – низька віддача від «покращень» у непродуктивних елементах.

Наведені в табл. 3.4 закономірності показують, що результат удосконалення СУВ формується не як прямий і лінійний наслідок запровадження окремого інструмента, а як результат контекстно залежного, взаємопов'язаного і часово нерівномірного процесу. Це означає, що розробка інструментарію має орієнтуватися не на ізольовані рішення, а на узгоджені конфігурації інструментів, співвіднесені з

характером проблемності, локалізацією «вузьких місць» і очікуваною динамікою змін. Отже, закономірності виконують пояснювальну функцію: вони дають змогу зрозуміти, за якою логікою формується результат удосконалення СУВ і які аналітичні орієнтири мають бути покладені в основу розробки інструментарію.

Таблиця 3.5

Зміст обмежень удосконалення системи управлінського впливу та їх значення для інструментарію (запропоновано автором)

Обмеження	Зміст	Значення для інструментарію / ризик ігнорування
Обмежена ресурсна компенсація	Додавання ресурсів саме по собі не забезпечує стійкого результату без зміни організаційного порядку реалізації рішень, тобто правил, ролей, процедур, інформації та зворотного зв'язку.	Потребує вбудування ресурсних рішень у процедурно-рольовий каркас; ризик – зростання витрат без реального удосконалення СУВ.
Залежність від суб'єктної спроможності	Результативність інструментарію залежить від компетентності учасників, дисципліни виконання, здатності працювати з даними, підтримувати координацію та зворотний зв'язок.	Потребує навчання, методичного супроводу і чіткого розподілу відповідальності; ризик – розрив між формальним впровадженням і фактичним результатом.
Обмежена універсальність інструментів	Жоден інструмент не є однаково придатним для всіх організацій, типів проблемності та рівнів чинникового тиску.	Потребує добору інструментарію відповідно до діагностичного профілю конкретної організації; ризик – механічне перенесення рішень без належної адресності.
Обмежена швидкість організаційного закріплення результату	Навіть результативні інструменти не переходять у стійку організаційну практику миттєво, оскільки закріплення потребує часу, повторення, контролю та адаптації.	Потребує поетапного впровадження, повторної перевірки і поступової інституціоналізації; ризик – передчасне визнання результату стійким і закріплення нестабільних рішень.
Обмежена спостережуваність ефекту удосконалення	Ефект удосконалення не завжди прямо фіксується у короткому часовому горизонті, оскільки частина змін проявляється опосередковано, накопичувально або через зменшення втрат і збоїв.	Потребує спеціальних процедур фіксації, верифікації та інтерпретації результатів; ризик – недооцінка або хибне тлумачення реального ефекту інструментарію.

Подані в табл. 3.5 обмеження окреслюють межі, в яких інструментарій удосконалення СУВ може бути реально результативним, відтворюваним і придатним до подальшого організаційного закріплення. На відміну від закономірностей, які відображають типові зв'язки формування результату, обмеження фіксують ті умови, недооцінка яких знижує дієвість інструментарію, ускладнює підтвердження ефекту

або робить його нестійким. Тому їх урахування має принципове значення для коректної розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ, оскільки дозволяє співвідносити проєктні рішення з реальною спроможністю організації забезпечити їх практичне застосування, перевірку результату та закріплення.

Наступний кроком доцільно сформувані принципи розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ. Окремі принципові орієнтири вже використовувались у прикладних дослідженнях удосконалення організаційних систем [127, 158, 205], однак у цьому дослідженні вони уточнені та конкретизовані відповідно до логіки та змісту інструментарію удосконалення СУВ і результатів двохрівневої діагностики. Узагальнений перелік принципів подано на рис. 3.6.

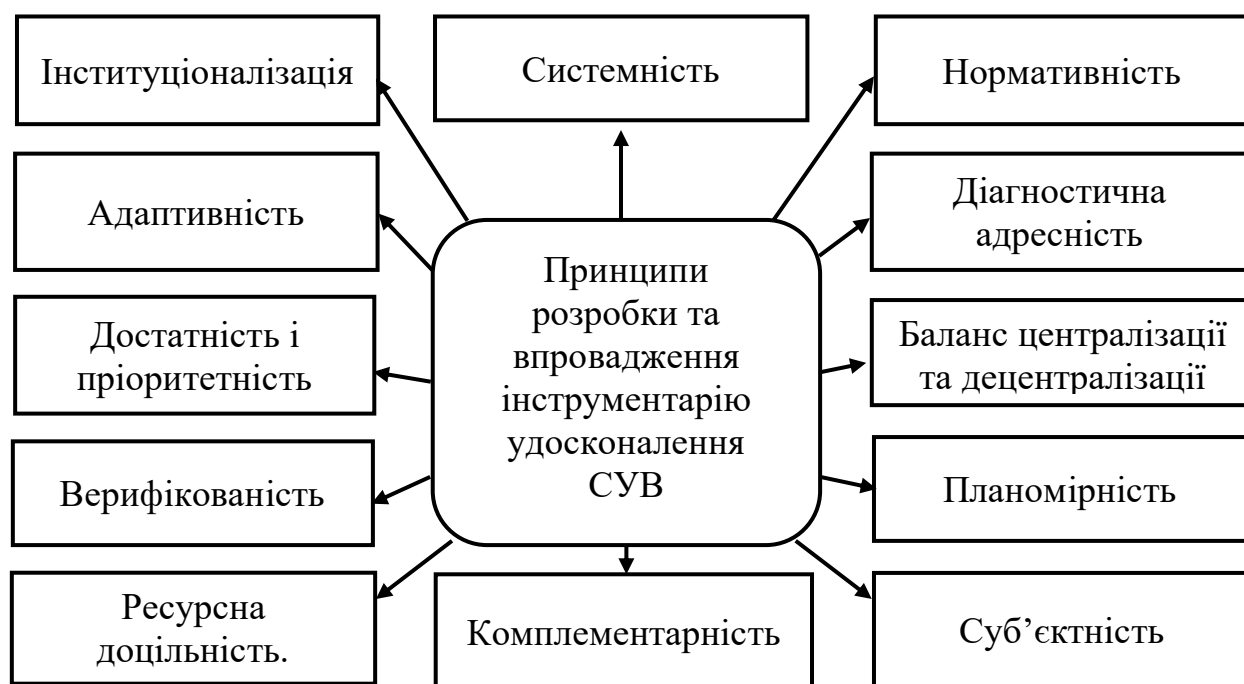


Рис. 3.6. Принципи розробки та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу (запропоновано автором на основі [127, 158, 205])

Принципи, наведені на рис. 3.6, задають нормативні орієнтири розроблення та впровадження інструментарію підсилення СУВ. Для прикладного використання кожен принцип у додатку С розкрито у трьох площинах: зміст принципу, його значення для формування інструментарію та типові ризики ігнорування під час впровадження.

Наведені на рис. 3.6 та у додатку С принципи задають нормативні орієнтири розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ. Водночас навіть методично обґрунтований інструментарій не гарантує фактичної дієвості, оскільки між його розробкою та реальним застосуванням може виникати розрив, зумовлений конкуренцією управлінських пріоритетів, ресурсно-часовими обмеженнями та дефіцитом організаційної підтримки. За таких умов інструментарій може набувати формального характеру і не забезпечувати стійкого результату. Саме тому доцільно виокремити методологічні застереження щодо типових ризиків його формалізації та фрагментації. Їх узагальнений перелік подано на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Типові методологічні застереження щодо ризиків розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ (запропоновано автором)

Ризики, наведені на рис. 3.7, відображають типові причини, через які удосконалення СУВ може зводитися до формальних атрибутів управління або короткочасних заходів без стійкого результату. У методичному сенсі це означає, що під час розробки та впровадження інструментарію необхідно враховувати ключові умови його реалізованості: визначеність відповідальних суб'єктів і повноважень, ресурсну забезпеченість, процедурну дисципліну, інформаційну прозорість і працездатність зворотного зв'язку. У додатку Г наведено уточнений зміст цих методологічних застережень та їх практичні наслідки для інструментарію удосконалення СУВ.

Водночас важливим складником загальних засад розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ є організаційні умови реалізованості, тобто передумови, без яких інструменти не можуть бути повноцінно введені у робочий режим, підтримані в процесі застосування та закріплені в часі. Для методичної визначеності ці умови доцільно подати як функціонально впорядковану систему узагальнених груп, що відображають основні виміри реалізованості інструментарію. Відповідні організаційні умови наведено на рис. 3.8.

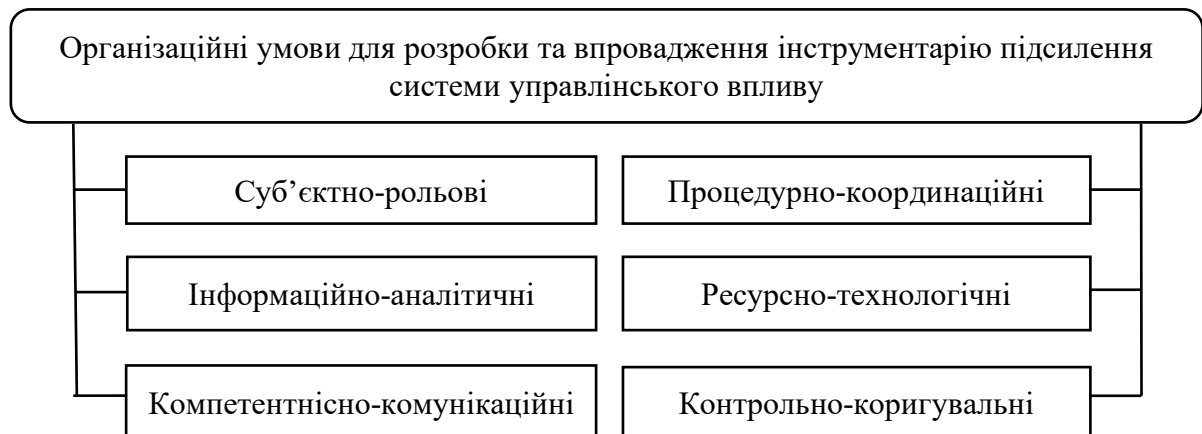


Рис. 3.8. Необхідні організаційні умови для розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ (запропоновано автором)

Отже, на рис. 3.8 наведено узагальнені групи організаційних умов, які забезпечують можливість розроблення та впровадження інструментарію підсилення СУВ у робочому режимі та підтримання його ефекту у часі. Таке подання дозволяє

перейти від простого переліку передумов до їх функціональної структури, придатної для подальшого аналізу етапності впровадження, оцінювання результатів, корекції та інституціоналізації інструментарію. Для більш детального розкриття зміст кожної з цих груп, а також її роль для відтворюваності та ризику дефіциту наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Зміст організаційних умов для розроблення та впровадження інструментарію підсилення СУВ (запропоновано автором)

Організаційні умови	Зміст (що має бути забезпечено)	Роль для відтворюваності / ризик дефіциту
Суб'єктно-рольові	Визначення учасників процесу розроблення та впровадження інструментарію, їх ролей, повноважень, відповідальності та підзвітності	Забезпечують суб'єктну визначеність і керованість реалізації; ризик – «нічийність» інструментарію, розмитість відповідальності та формальна підзвітність
Процедурно-координаційні	Порядок узгодження рішень, координаційні цикли, правила ескалації проблем, регламент взаємодії та фіксації спільних рішень	Забезпечують узгодженість дій і цілісність впровадження; ризик – фрагментація, кампанійність, розриви узгодження та взаємовиключні дії
Інформаційно-аналітичні	Єдині форми фіксації рішень, їх реалізації, відхилень і ефектів, доступність даних для аналізу, правила інтерпретації	Роблять процес впровадження і його результати спостережуваними та такими, що підлягають перевірці; ризик – неможливість верифікації ефекту, спотворене оцінювання та імітаційний зворотний зв'язок
Ресурсно-технологічні	Часові, матеріальні, кадрові, цифрові та організаційні ресурси, необхідні для застосування інструментів; мінімальний технологічний стандарт виконання	Підтримують фактичну реалізованість інструментарію; ризик – інструментарій перевищує спроможність підприємства і деградує до формальності
Компетентісно-комунікаційні	Підготовка виконавців і керівників до застосування інструментів, консультаційний і методичний супровід, пояснення цілей і очікуваних ефектів, робота з опором	Зменшують розрив між задумом і виконанням, забезпечують освоєння інструментів у практиці; ризик – номінальне впровадження без зміни практик, опір змінам, зниження пріоритету ініціативи
Контрольно-коригувальні	Процедури контролю застосування інструментів, повторної перевірки, аналізу відхилень, ухвалення та реалізації коригувальних рішень	Підтримують відтворюваність ефекту, адаптацію інструментарію та його поступове закріплення; ризик – короточасний ефект, накопичення збоїв, відсутність підстав для корекції або масштабування

Подані у табл. 3.6 організаційні умови формують функціональний каркас розроблення та впровадження інструментарію удосконалення СУВ, який робить його

застосовним у реальних організаційних обмеженнях і забезпечує не лише досягнення, а й підтримання одержаного ефекту в часі. Їх призначення полягає в тому, щоб інструменти не залишалися лише методично коректно сформульованими рішеннями, а переходили у режим регулярного використання – із визначеними суб'єктами відповідальності, узгодженими процедурами взаємодії, належною ресурсною та інформаційною підтримкою, а також із циклами перевірки, корекції та закріплення результативних рішень. Саме завдяки таким умовам інструментарій набуває не декларативного, а робочого характеру, тобто стає елементом реальної управлінської практики, а не лише аналітично обґрунтованою моделлю.

Водночас значення окремих організаційних умов не є однаковим на всіх стадіях практичного розгортання інструментарію. Залежно від етапу впровадження, типу проблемності, рівня чинникового тиску та пріоритетності реагування вони можуть набувати базового, підтримувального або коригувального значення. На початкових стадіях визначальними є суб'єктно-рольові, процедурно-координаційні та ресурсно-забезпечувальні умови, тоді як у процесі подальшого застосування, перевірки та корекції посилюється роль інформаційно-аналітичних, контрольних-коригувальних і комунікаційних умов. Отже, організаційні умови виступають не зовнішнім супроводом інструментарію, а внутрішньою передумовою його практичної дієвості.

Таким чином, загальні засади розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ формують завершену й внутрішньо узгоджену логіку: від окреслення меж коректної розробки інструментів, через виявлення закономірностей і обмежень їх розробки та впровадження, нормативних вимог до добору й поєднання рішень, до конкретизації ризиків формалізації та організаційних умов їх практичної реалізованості. Така побудова забезпечує перехід від загальнотеоретичних положень до прикладної площини розробки інструментарію як узгодженої системи рішень, безпосередньо пов'язаної з діагностичними результатами. Це, своєю чергою, створює достатню методичну підставу для подальшого обґрунтування логіки переходу від діагностичних профілів до типів удосконалення, визначення внутрішньої структури інструментарію, його організаційних форм, способів поєднання та механізмів впровадження.

### 3.2. Розробка інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах

Спираючись на окреслену методологічну основу (рис. 3.1, табл. 3.1), розробку інструментарію удосконалення СУВ доцільно здійснювати на основі діагностично встановленого стану механізму функціонування СУВ, його окремих ланок і рівня тиску чинників. За такого підходу інструментарій постає як аналітично обґрунтована система рішень, зміст і спрямованість якої визначаються характером, локалізацією та інтенсивністю виявленої проблемності. Результати діагностики при цьому слугують не підставою для механічного перенесення висновків у площину практичних рішень, а основою для визначення підходу до удосконалення, побудови структури інструментарію, добору його організаційних форм і способів застосування. Відповідну логіку такого переходу наведено на рис. 3.9.

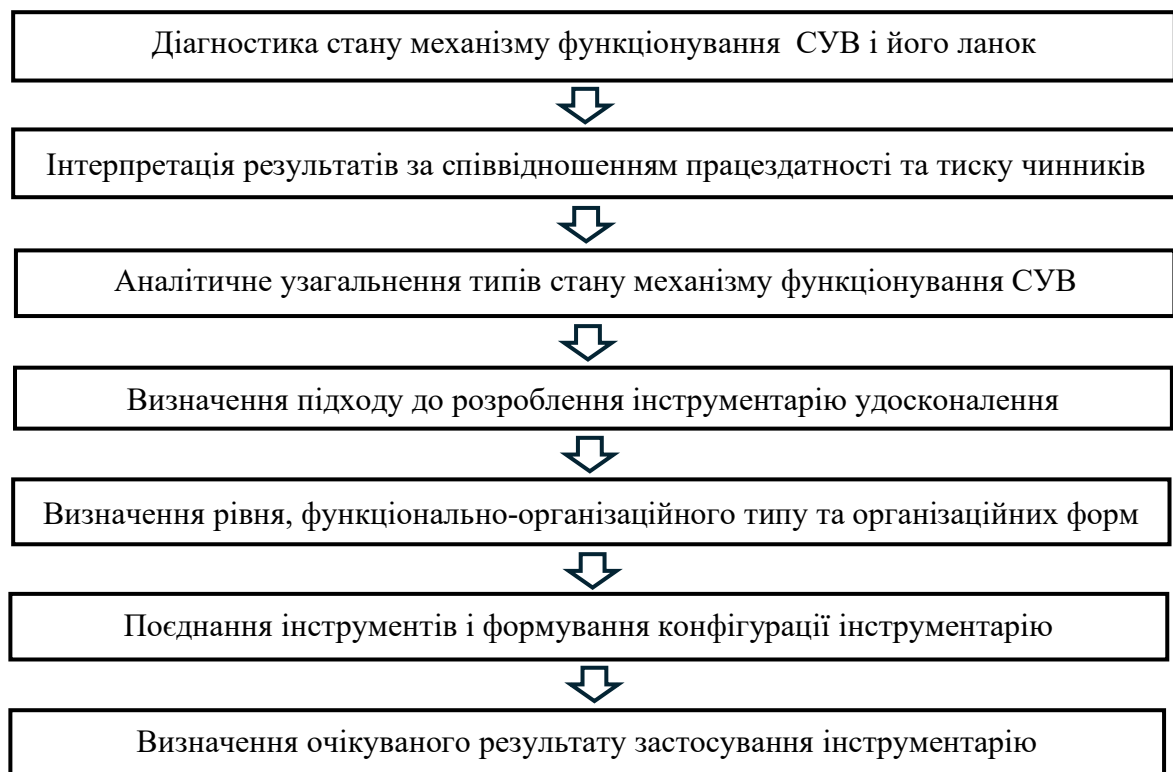


Рис. 3.9. Логіка переходу від результатів діагностики до розробки інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Наведена на рис. 3.9 логіка відображає послідовний перехід від результатів діагностики СУВ до визначення підходу до удосконалення, структури, складу,

організаційних форм і конфігурації інструментарію. Оскільки матриця інтегральної інтерпретації стану механізму функціонування СУВ та матриці зон оцінювання його окремих ланок, наведені в рис. 2.10 та табл. М.17-М.19 додатку М, побудовані за єдиною логікою співвідношення працездатності та тиску чинників, доцільним є їх спільне аналітичне узагальнення на рівні типів стану. Це дає змогу поєднати загальний стан механізму функціонування СУВ, стан його окремих ланок і значення рівня чинникового тиску в межах єдиного аналітичного підходу. Відповідне узагальнення наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Аналітичне узагальнення типів стану механізму функціонування СУВ та його окремих ланок з урахуванням рівня тиску чинників (запропоновано автором)

Аналітична група станів	Зони матриці	Стан механізму функціонування СУВ загалом	Стан окремих ланок	Аналітичне значення рівня тиску чинників
Стійкі стани	Z1, Z5, Z9, Z13	Висока загальна працездатність механізму функціонування СУВ	Стійке функціонування без критичних збоїв	Зі зростанням тиску чинників зменшується запас стійкості, однак без втрати базової працездатності
Працездатні, але нестійкі стани	Z2, Z6, Z10, Z14	Механізм функціонування СУВ загалом залишається працездатним, але діє з обмеженим запасом стійкості	Окремі ланки виконують свої функції з перевантаженням, затримками або підвищеним ризиком збоїв	Чим вищий тиск чинників, тим більш актуальними стають стабілізаційні та компенсаторні рішення
Частково працездатні та уразливі стани	Z3, Z7, Z11, Z15	Механізм функціонування СУВ характеризується нерівномірністю та істотними втратами на окремих етапах проходження управлінського імпульсу	Окремі ланки характеризуються повторними збоями, слабкими взаємозв'язками і нестійким виконанням функцій	Зі зростанням тиску чинників підвищується терміновість адресного удосконалення та зменшується потенціал самостійного відновлення
Непрацездатні та критичні стани	Z4, Z8, Z12, Z16	Механізм функціонування СУВ втрачає здатність забезпечувати кероване проходження управлінського імпульсу та належну управлінську конверсію	Окремі ланки не забезпечують виконання своїх функцій або стають джерелом критичних розривів	Високий тиск чинників підсилює деструктивний ефект у функціонуванні механізму та зумовлює невідкладність відновлювального втручання

Слід урахувати, що подане в табл. 3.7 аналітичне узагальнення типів стану відображає передусім поточний стан механізму функціонування СУВ і його окремих ланок, тобто ситуацію, яка потребує певного типу первинного реагування. Водночас у межах даного дослідження логіка удосконалення не зводиться лише до відновлення, стабілізації чи профілактичного підтримання. Її орієнтиром є не лише досягнення функціонального поліпшення, а й забезпечення його відтворюваності та подальшого організаційного закріплення. Саме тому доцільно виокремити також закріплювально-інституціоналізаційний підхід. На відміну від інших підходів, він ґрунтується не на вихідному дефіцитному стані механізму функціонування СУВ, а на досягнутому й підтверженому результаті удосконалення, коли подальше завдання полягає у переведенні результативних способів дії у стійку норму функціонування. З огляду на це підходи до розробки інструментарію удосконалення, у яких діагностична основа поєднується із загальною спрямованістю дії та основним об'єктом удосконалення, представлено на рис. 3.10 та деталізовано у табл. 3.8.

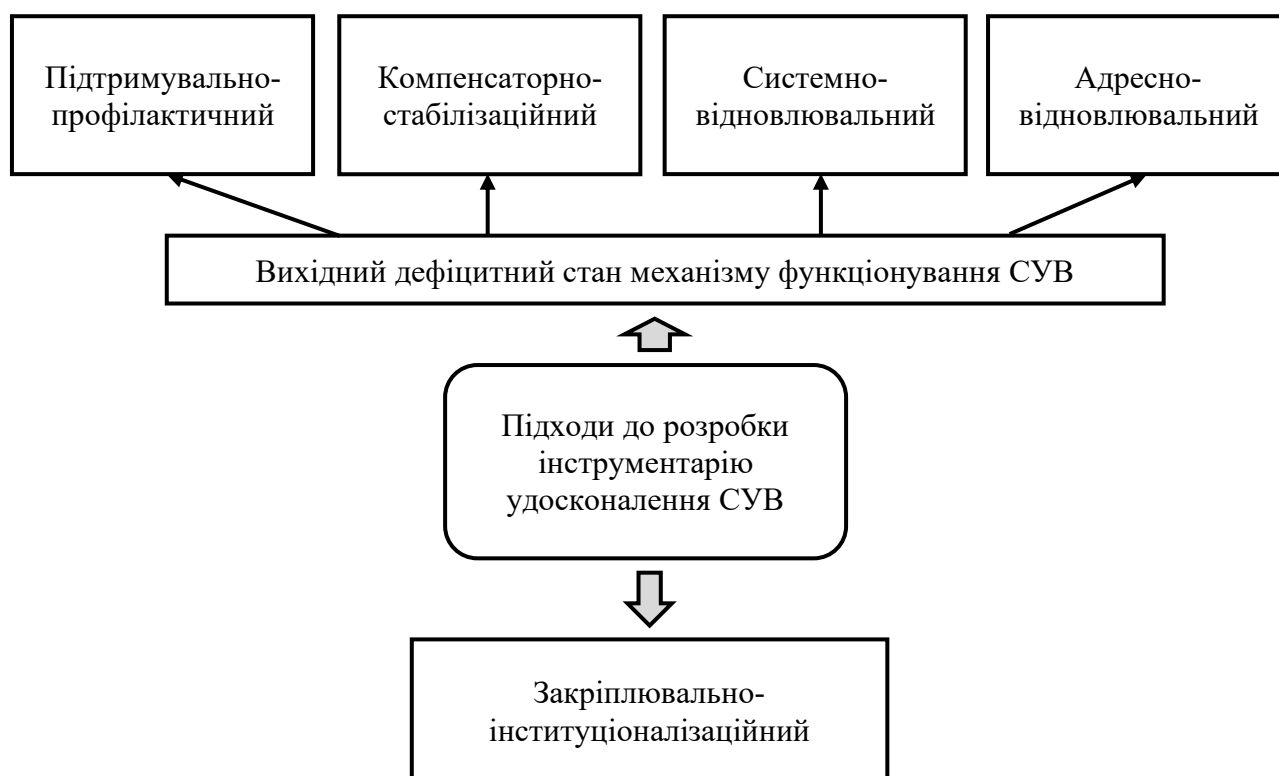


Рис. 3.10. Підходи до розробки інструментарію удосконалення СУВ (запропоновано автором)

Підходи до розробки інструментарію удосконалення СУВ за результатами діагностики системи управлінського впливу (сформовано автором)

Підхід до розробки інструментарію	Діагностична основа	Загальна спрямованість	Основний об'єкт удосконалення
Підтримувально-профілактичний	Стійкі стани	Утримання досягнутого рівня працездатності, профілактика деградації	Загальні умови функціонування СУВ
Компенсаторно-стабілізаційний	Працездатні, але нестійкі стани	Зниження вразливості до тиску чинників, підвищення запасу стійкості	Механізм функціонування СУВ у цілому та найбільш уразливі взаємозв'язки між ланками
Адресно-відновлювальний	Частково працездатні та уразливі стани	Подолання локальних дефіцитів окремих ланок і взаємозв'язків між ними	Проблемні ланки та взаємозв'язки між ними
Системно-відновлювальний	Непрацездатні та критичні стани	Відновлення базової керованості механізму функціонування СУВ	Базова працездатність механізму функціонування СУВ у цілому
Закріплювально-інституціоналізаційний	Досягнутий і стабілізований позитивний результат після удосконалення	Переведення досягнутого результату у стійку норму функціонування	Досягнутий результат і порядок його організаційного закріплення

Наведені у табл. 3.8 підходи переводять діагностичний висновок у форму, придатну для подальшої розробки інструментарію удосконалення СУВ. Якщо аналітична група станів фіксує загальний характер проблемності, то відповідний підхід задає загальну логіку реагування на неї, тобто спрямованість майбутніх організаційних рішень і пріоритетний об'єкт удосконалення. У такому розумінні підхід виступає проміжною ланкою між результатами діагностики та безпосереднім добором інструментів.

Водночас сам по собі підхід ще не задає достатньої визначеності для прикладної розробки інструментарію, оскільки його доцільність залежить не лише від належності до певної аналітичної групи станів, а й від поєднання інтегрального стану механізму функціонування СУВ, стану його окремих ланок та рівня тиску чинників. Саме тому для надання наведеним підходам прикладного характеру доцільно конкретизувати

умови, за яких кожен із них є найбільш виправданим. Відповідні умови наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Умови доцільності застосування підходів до розроблення інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автром)

Підхід до розроблення інструментарію	Умови доцільності застосування підходів
Підтримувально-профілактичний	Доцільний за збереженої високої або достатньої працездатності механізму функціонування СУВ, відсутності критичних розривів у функціонуванні його ланок та за низького або нижчого за середній рівня тиску чинників. Основним завданням у такій ситуації є підтримання досягнутого рівня керованості, профілактика деградації та своєчасне виявлення можливих ознак погіршення стану.
Компенсаторно-стабілізаційний	Доцільний за умови, що механізм функціонування СУВ загалом зберігає працездатність, однак функціонує з обмеженим запасом стійкості, а окремі ланки або взаємозв'язки між ними виявляють ознаки перевантаження, затримок чи зростання вразливості. Найбільш релевантним є за нижчого за середній, середнього або високого рівня тиску чинників, коли необхідно знизити вразливість механізму та не допустити переходу до більш проблемного стану.
Адресно-відновлювальний	Доцільний за наявності локалізованих дефіцитів у функціонуванні окремих ланок або взаємозв'язків між ними, що проявляються у повторних збоях, нерівномірності виконання функцій або втраті узгодженості, за умови, що механізм загалом ще не втратив базової керованості. Може застосовуватися за будь-якого рівня тиску чинників, однак його актуальність зростає зі збільшенням цього тиску та посиленням уразливості конкретних ланок.
Системно-відновлювальний	Доцільний за істотного порушення проходження управлінського імпульсу через механізм функціонування СУВ, множинних функціональних розривів, низької працездатності механізму в цілому або втрати ним здатності забезпечувати належну управлінську конверсію. Найбільш обґрунтованим є за середнього або високого рівня тиску чинників, але може бути необхідним і за нижчого рівня тиску, якщо загальний стан механізму є критичним.
Закріплювально-інституціоналізаційний	Доцільний після досягнення і підтвердження позитивного результату удосконалення, коли критичні розриви у функціонуванні механізму та його ланок усунено або мінімізовано, а подальший пріоритет зміщується з відновлення на закріплення. Основним завданням у такій ситуації стає забезпечення відтворюваності результату, його переведення у стійкий організаційний порядок та недопущення відкату до попереднього стану.

Наведені у табл. 3.9 умови показують, що практична доцільність кожного підходу визначається конкретною конфігурацією управлінської ситуації. Саме поєднання інтегрального стану механізму функціонування СУВ, стану його окремих

ланок та рівня тиску чинників дозволяє встановити, чи достатнім є профілактичне підтримання, чи вже потрібні стабілізаційні, адресно-відновлювальні або системно-відновлювальні рішення. За такої логіки рівень тиску чинників не підміняє оцінювання стану механізму функціонування СУВ та його окремих ланок, а уточнює терміновість, глибину й пріоритет реагування.

Інструментарій удосконалення СУВ доцільно розглядати не як сукупність розрізнених заходів чи рекомендацій, а як впорядковану систему організаційних рішень, спрямованих на підвищення здатності організації забезпечувати кероване проходження управлінського імпульсу та належну управлінську конверсію в умовах чинникового тиску. У такому розумінні він охоплює не лише окремі інструменти, а й логіку їх поєднання, порядок застосування, способи координації, контролю, корекції та подальшого закріплення результатів. Саме тому його зміст визначається характером проблемності механізму функціонування СУВ.

Потреба в такій структуризації зумовлена різною природою виявлених дефіцитів. Частина з них стосується загальних умов функціонування СУВ і проявляється в недосконалості правил взаємодії, слабкості координації, непрозорості інформаційних потоків, нечіткості ролей або недостатній визначеності контрольних і коригувальних процедур. Інша частина локалізується на рівні окремих ланок механізму функціонування СУВ та взаємозв'язків між ними, де виникають затримки, втрати змісту управлінського імпульсу, збої виконання, проблеми фіксації ефектів чи порушення зворотного зв'язку. Відповідно, інструментарій удосконалення має охоплювати як загальні умови функціонування СУВ, так і найбільш уразливі ланки механізму функціонування СУВ та взаємозв'язки між ними. Таке розмежування узгоджується з логікою двохрівневої діагностики механізму функціонування СУВ і обґрунтовує поєднання системних та адресних рішень у межах єдиного інструментарію удосконалення.

Саме це зумовлює доцільність дворівневої структури інструментарію удосконалення СУВ, яку наведено на рис. 3.11.

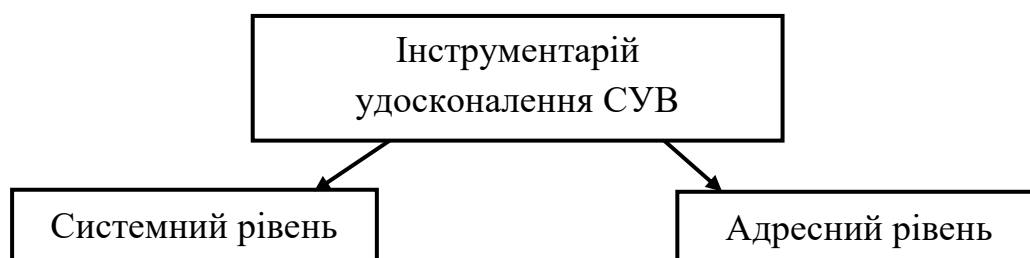


Рис. 3.11. Дворівнева структура інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

У такій структурі системний рівень охоплює рішення, що забезпечують загальні умови працездатності механізму функціонування СУВ, тоді як адресний рівень спрямований на локалізоване вдосконалення окремих ланок механізму функціонування СУВ і взаємозв'язків між ними, де виявляються найбільш суттєві функціональні втрати. Їх порівняльну характеристику наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Порівняльна характеристика системного та адресного рівнів інструментарію удосконалення системи управлінського впливу

Ознака порівняння	Системний рівень	Адресний рівень
Основний об'єкт впливу	Загальні умови механізму функціонування СУВ	Окремі ланки механізму функціонування СУВ та взаємозв'язки між ними
Ключове призначення	Формування і підтримання середовища реалізації управлінського впливу	Подолання локальних дефіцитів, втрат і збоїв у конкретних ланках та взаємозв'язках між ними
Характер рішень	Загальноорганізаційний	Локалізований, цілеспрямований
Типові напрями впливу	Правила взаємодії, координація, інформаційна прозорість, контроль, зворотний зв'язок	Ініціювання, узгодження, доведення, реалізація, фіксація ефектів, корекція на рівні конкретних ланок
Тип очікуваного результату	Підвищення загальної керованості, узгодженості та стійкості механізму	Відновлення або вдосконалення працездатності конкретної ланки чи взаємозв'язку між ланками
Роль в удосконаленні	Створення базових умов проходження управлінського імпульсу	Цілеспрямований вплив на найбільш уразливі елементи механізму

Зіставлення системного й адресного рівнів показує, що вони не дублюють, а функціонально доповнюють один одного: системні рішення формують загальні умови працездатності механізму функціонування СУВ, тоді як адресні забезпечують

локалізоване реагування на конкретні зони проблемності, виявлені на рівні окремих ланок і взаємозв'язків між ними. У цьому сенсі дворівнева структура інструментарію є прикладним продовженням методологічної логіки розмежування інтегрального та ланкового рівнів діагностики.

Водночас підходи до розроблення інструментарію, наведені у табл. 3.8–3.9, не зумовлюють жорстко одного рівня рішень, але визначають їх домінуючу конфігурацію. Підтримувально-профілактичний і закріплювально-інституціоналізаційний підходи тяжіють переважно до системного рівня, оскільки їх головним предметом є підтримання або закріплення загальних умов відтворюваності управлінського впливу. Адресно-відновлювальний підхід тяжіє до адресного рівня, оскільки орієнтований на локалізовані дефіцити окремих ланок і взаємозв'язків. Натомість компенсаторно-стабілізаційний і системно-відновлювальний підходи зазвичай потребують поєднання системного й адресного рівнів, оскільки передбачають реагування як на загальні обмеження механізму функціонування СУВ, так і на локалізовані порушення.

Така структурна визначеність потребує подальшого уточнення, який саме аспект організаційного впорядкування забезпечують відповідні інструменти. Саме тому наступним кроком є їх класифікація за функціонально-організаційними типами. У цьому разі йдеться не про конкретні носії інструмента, а про те, що саме він розкриває, впорядковує або стабілізує в системі управлінського впливу. Відповідну класифікацію наведено на рис. 3.12 та розкрито у табл. 3.11.



Рис. 3.12. Функціонально-організаційні типи інструментів удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Таблиця 3.11

Характеристика функціонально-організаційних типів інструментів удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Тип інструментів	Зміст	Основне призначення
Нормативно-регламентні	Правила, норми, межі та порядок здійснення управлінських дій, що визначають обов'язкову логіку реалізації рішень	Встановлення обов'язкових вимог, меж і процедур застосування рішень
Рольово-відповідальні	Розподіл учасників, їх повноважень, відповідальності та підзвітності у процесі проходження управлінського імпульсу	Закріплення суб'єктів, повноважень, відповідальності та участі у реалізації впливу
Процедурно-координаційні	Послідовність, узгодження, синхронізація та ритм взаємодії між учасниками під час реалізації управлінських дій	Забезпечення узгодження, ескалації, синхронізації та ритму взаємодії
Комунікаційно-каналні	Порядок доведення управлінського імпульсу, передачі сигналу, підтвердження його отримання та зворотної комунікації	Забезпечення проходження управлінського імпульсу без втрати змісту і пріоритетності
Інформаційно-аналітичні	Фіксація, обробка, узагальнення та інтерпретація даних про виконання рішень, відхилення та результати	Формування основи для фіксації, аналізу та інтерпретації даних про виконання і результати
Контрольно-коригувальні	Перевірка виконання, виявлення відхилень, зворотний зв'язок і підготовка коригувальних дій за результатами оцінювання	Забезпечення зворотного зв'язку, виявлення відхилень, корекції та перегляду рішень

Подана в табл. 3.11 класифікація дозволяє розмежувати інструменти удосконалення СУВ не за їх конкретними назвами, а за функціонально-організаційним змістом, тобто за тим, який саме аспект організаційної дії вони забезпечують. У цьому розумінні функціонально-організаційний тип виступає змістовою характеристикою інструмента, оскільки відображає спрямованість його дії на встановлення правил і меж управлінських дій, закріплення повноважень і відповідальності, упорядкування процедурної взаємодії, організацію доведення управлінського імпульсу, інформаційно-аналітичний супровід виконання та забезпечення контролю й корекції результатів.

Такий підхід дає змогу пов'язати вже визначені системний і адресний рівні інструментарію з тими організаційними аспектами, через які відбувається практичний вплив на механізм функціонування СУВ. Відповідно, подальшого значення ця типологія набуває у співвіднесенні функціонально-організаційних типів інструментів із рівнями їх застосування. Відповідну матрицю наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Матриця співвіднесення функціонально-організаційних типів інструментів удосконалення з рівнями їх застосування в системі управлінського впливу (сформовано автором)

Тип інструментів	Інструментарій системного рівня	Інструментарій адресного рівня
Нормативно-регламентні	Загальні регламенти управлінського циклу, стандарти прийняття і доведення рішень, порядок ескалації та пріоритезації	Локальні регламенти окремих ланок, стандарти виконання на проблемних ділянках, уточнені правила для окремих переходів
Рольово-відповідальні	Загальна архітектура ролей, матриці відповідальності, закріплення базових повноважень у механізмі СУВ	Локальне закріплення відповідальних за окрему ланку, взаємозв'язок між ланками або конкретний інструмент удосконалення
Процедурно-координаційні	Регламенти координаційних ритмів, протоколи узгодження, загальні процедури взаємодії	Процедури роботи в межах проблемної ланки, протоколи реагування на локальні збої, правила координації у взаємодії між ланками
Комунікаційно-каналні	Стандарти управлінської комунікації, загальні канали доведення рішень, правила збереження пріоритету сигналу	Формати доведення управлінського імпульсу до виконавців, канали оперативної синхронізації, правила зворотної комунікації в межах конкретної ланки
Інформаційно-аналітичні	Єдині реєстри, форми фіксації рішень і результатів, загальні показники та аналітичні панелі	Локальні форми обліку, журнали відхилень, шаблони аналізу причин і наслідків, локальні показники виконання
Контрольно-коригувальні	Загальні цикли перевірки, корекції та повторного оцінювання, правила перегляду інструментів	Локальні контрольні точки, процедури коригувальних дій, механізми реагування на збої окремих ланок

Матриця співвіднесення, наведена в табл. 3.12, дозволяє поєднати два виміри інструментарію удосконалення – рівень його застосування та функціонально-організаційний тип інструментів – у межах єдиної аналітичної побудови. Якщо системний і адресний рівні показують, на який рівень удосконалення СУВ спрямовується дія інструмента, то функціонально-організаційний тип відображає, який саме аспект організаційного впорядкування він забезпечує: нормативний, рольовий, процедурний, комунікаційний, інформаційно-аналітичний чи контрольно-коригувальний. Це надає запропонованій типології прикладного значення, оскільки дозволяє співвідносити конкретні види інструментів із відповідними рівнями їх застосування.

Таке поєднання дає змогу перейти від загальної класифікації інструментів до уточнення тих організаційних форм, у яких вони набувають практичної чинності в діяльності організації. Якщо функціонально-організаційний тип показує, що саме впорядковує або розкриває інструмент, то організаційна форма відображає, у якому конкретному вигляді цей інструмент закріплюється і використовується в управлінській практиці. Саме тому наступним кроком доцільно подати типові організаційні форми інструментів удосконалення СУВ та особливості їх введення в дію, що наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Типові організаційні форми інструментів удосконалення системи управлінського впливу та особливості їх введення в дію (сформовано автором)

Організаційна форма інструмента	Що забезпечує	Як набуває практичної чинності
Регламент / стандарт	Обов'язкові правила, межі, послідовність дій, критерії застосування	Затверджується як нормативно оформлений порядок дій і використовується як обов'язкова організаційна норма
Процедура / протокол	Порядок виконання, узгодження, ескалації, корекції або взаємодії	Уводиться в практику як алгоритм дій для конкретної функції або переходу механізму
Матриця / карта ролей	Розподіл повноважень, відповідальності, участі та підзвітності	Використовується як інструмент закріплення ролей та узгодження відповідальності
Реєстр / форма фіксації	Облік рішень, статусів, відхилень, результатів і ефектів	Запроваджується як уніфікований інструмент збору, відображення та обробки управлінської інформації
Координаційний / контрольний цикл	Регулярність взаємодії, перевірки, перегляду та повторного оцінювання	Функціонує як повторюваний режим організаційної координації або контролю
Цифровий інструмент / модуль	Технологічну підтримку доведення, фіксації, координації, аналітики або контролю	Упроваджується через налаштування цифрового середовища і регламентування порядку його використання

Подана у табл. 3.13 систематизація показує, що інструмент удосконалення має бути не лише змістовно визначеним, а й закріпленим у такій організаційній формі, яка забезпечує його фактичне використання в діяльності організації. У цьому сенсі функціонально-організаційний тип інструмента ще не розкриває повністю способу його практичного існування. Наприклад, нормативно-регламентний інструмент може

бути оформлений як стандарт або регламент, рольово-відповідальний – як матриця чи карта ролей, інформаційно-аналітичний – як реєстр або форма фіксації, а контрольно-коригувальний – як повторюваний цикл перевірки і перегляду.

Отже, функціонально-організаційний тип інструмента і його організаційна форма не дублюють один одного, а співвідносяться як два різні рівні його характеристики. Перший показує, який аспект організаційного впорядкування забезпечує інструмент, другий – у якій конкретній формі цей інструмент закріплюється та використовується в управлінській практиці. Саме таке розмежування дозволяє перейти від класифікації інструментів до їх подальшої систематизації як впорядкованої сукупності конкретних рішень.

Водночас для методично коректного переходу від загальної класифікації інструментів до їх упорядкованого переліку потрібно також зафіксувати, за якою логікою розробляється окремий інструмент удосконалення СУВ.

Інструментарій удосконалення СУВ доцільно розглядати не як механічний перелік окремих організаційних рішень, а як впорядковану систему інструментів, кожен із яких має бути методично визначеним, змістово конкретизованим і придатним до практичного застосування. Саме тому окремий інструмент удосконалення СУВ доцільно трактувати не лише як ізольоване організаційне рішення, а як структуровано визначену конструкцію, у межах якої мають бути узгоджені його ідентифікаційні, змістово-проектні, організаційно-прикладні та верифікаційні характеристики. Така побудова забезпечує перехід від загальної логіки розробки інструментарію загалом до розробки його конкретних складових і дозволяє перевести загальну ідею впливу на проблемну ділянку механізму функціонування СУВ у форму реального управлінського засобу, для якого зрозуміло, що він собою являє в організації, що саме містить, який аспект функціонування впорядковує, ким і в якій послідовності застосовується, який результат має забезпечити та за якими ознаками цей результат може бути перевірений. Відповідну структурну логіку розробки інструмента як структурної одиниці інструментарію удосконалення СУВ наведено на рис. 3.13.

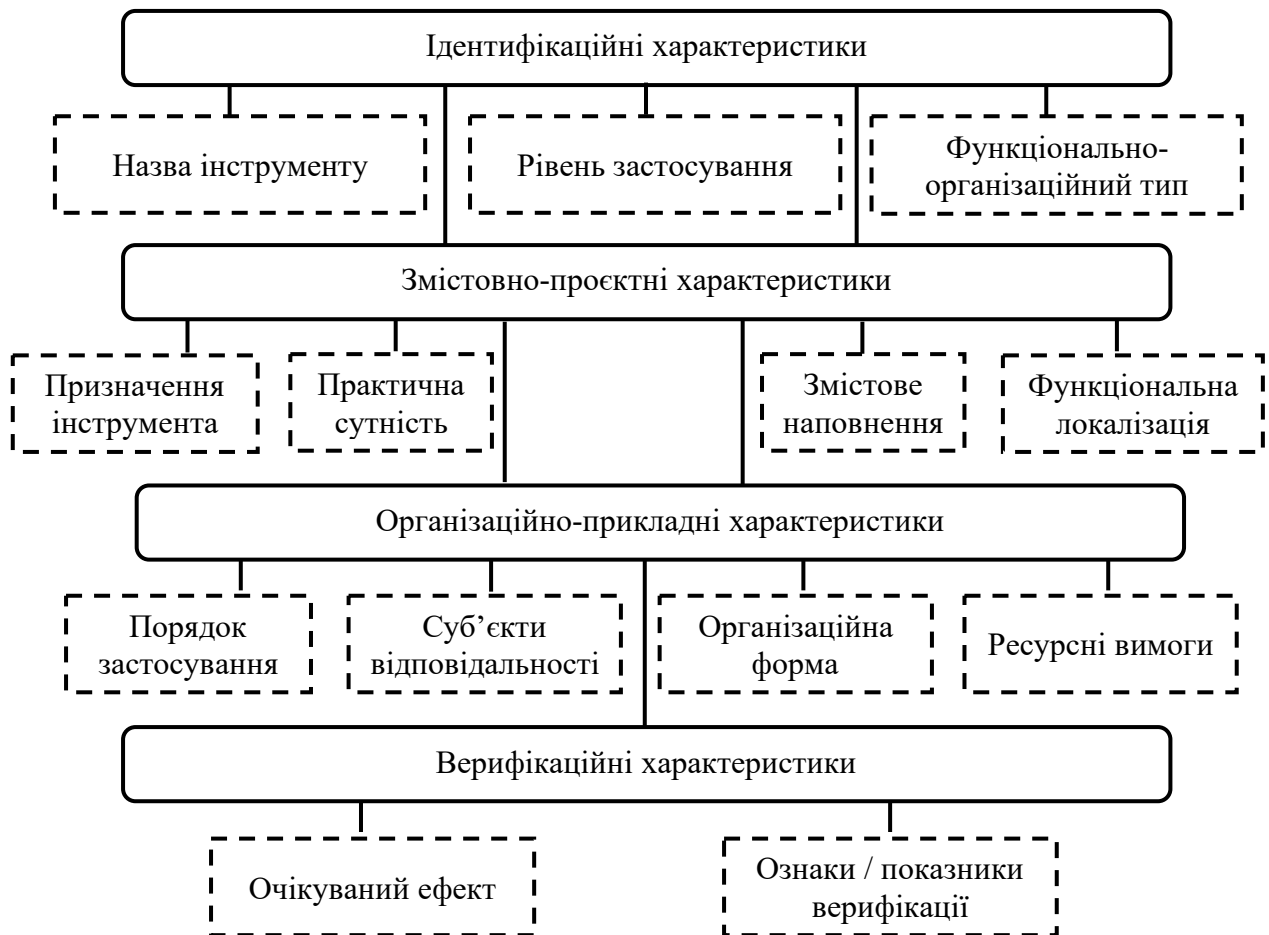


Рис. 3.13. Структурна логіка розробки інструмента удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Подана на рис. 3.13 структурна логіка виконує методично-організувальну функцію, оскільки задає єдині вимоги до опису і розробки інструментів удосконалення СУВ. Вона дає змогу уникнути включення до інструментарію надто загальних, описових або формально названих рішень, для яких не визначено змісту, практичного способу існування, порядку застосування, очікуваного ефекту та способу його перевірки. У цьому значенні схема виступає проміжною ланкою між класифікацією інструментів за рівнями й типами та їх подальшою систематизацією як впорядкованої сукупності конкретних організаційних рішень.

З цією метою доцільно окремо розкрити складові такої структури, відобразивши в таблиці їх зміст і призначення. Це дає змогу показати, що саме має бути визначено в межах кожної складової та яку функцію вона виконує у процесі розробки реального, практично придатного інструмента. Відповідну характеристику наведено в додатку У.

Наведена в додатку У деталізація показує, що окремий інструмент удосконалення СУВ має розроблятися не як умовно названа управлінська дія, а як методично визначене організаційне рішення, для якого встановлено місце в інструментарії, зміст, практичну форму існування, порядок застосування, відповідальних суб'єктів, ресурсні передумови, очікуваний ефект і спосіб його верифікації. Саме така логіка дозволяє перевести інструмент із рівня загального опису на рівень практично придатного засобу впливу на проблемні ділянки механізму функціонування СУВ.

З огляду на це подальша систематизація інструментів удосконалення має спиратися не лише на їх загальну назву чи функціональне призначення, а й на узгоджене відображення тих характеристик, які визначають їх реальну придатність до використання в організації. У зв'язку з цим в табл. Ф.1 додатку Ф запропоновано та подано узагальнену характеристику можливих типових інструментів удосконалення СУВ, згрупованих за рівнем застосування, основним призначенням, функціонально-організаційним типом, практичною сутністю та переважною функціональною локалізацією в межах механізму функціонування СУВ.

Водночас узагальнена характеристика виконує насамперед систематизувальну функцію. Для розкриття інструментів як конкретних організаційних рішень у табл. Ф.2 додатку Ф наведено їх розширену аналітичну характеристику, що охоплює змістове наповнення, аспект функціонування СУВ, який вони впорядковують, порядок застосування, типових суб'єктів відповідальності, організаційну форму існування, ресурсні вимоги, очікуваний ефект та ознаки його верифікації.

Наведені в табл. Ф.1 та Ф.2 додатку Ф інструменти мають типовий, а не вичерпний характер, тому можуть уточнюватися, комбінуватися або доповнюватися залежно від діагностичного профілю організації, характеру проблемності тощо.

Для обґрунтованого добору інструментів удосконалення важливо враховувати не лише сам факт наявності порушень у механізмі функціонування СУВ, а й ті групи чинників, які були покладені в основу діагностики його працездатності у 2.2 та використані в апробації у 2.3. Оскільки в табл. М.8 ці чинники вже були систематизовані за чотирма групами та розкриті через характерні прояви їх впливу, а

в табл. М.15 визначено чутливість окремих ланок механізму функціонування СУВ до кожного з чинників, на цьому етапі доцільно здійснити розкриття зв'язку їх впливу на механізм функціонування СУВ та пріоритетні функціонально-організаційні типи інструментів удосконалення (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Аналітичний зв'язок груп чинників впливу на механізм функціонування системи управлінського впливу і пріоритетних функціонально-організаційних типів інструментів удосконалення (сформовано автором)

Група чинників	Узагальнений характер впливу групи чинників	Переважає локалізація впливу в механізмі функціонування СУВ	Пріоритетні функціонально-організаційні типи інструментів
Зовнішні	Дестабілізація зовнішніх умов реалізації управлінського впливу, зростання часових, ресурсних і координаційних обмежень	Переважає ланки «узгодження та налаштування впливу», «доведення впливу через канали реалізації», «реалізація впливу»; за тривалого або інтенсивного впливу також послаблення стійкості механізму функціонування СУВ загалом	Нормативно-регламентні, процедурно-координаційні, комунікаційно-каналні, контрольні-коригувальні
Внутрішні	Послаблення внутрішньої організаційної спроможності СУВ, зниження узгодженості, виконуваності й безперервності діяльності	Переважає ланки «узгодження та налаштування впливу», «доведення впливу через канали реалізації», «реалізація впливу», «корекція та закріплення змін»; у системному вимірі – зниження керованості та узгодженості механізму функціонування СУВ	Нормативно-регламентні, рольово-відповідальні, процедурно-координаційні, контрольні-коригувальні
Суб'єктно-поведінкові	Викривлення управлінської взаємодії, суджень, відповідальності та своєчасності сигналізації про відхилення	Переважає ланки «ініціювання управлінського імпульсу», «узгодження та налаштування впливу», «фіксація та інтерпретація ефектів», «корекція та закріплення змін»; у системному вимірі – розбалансування механізму через послаблення узгодженості управлінської взаємодії	Рольово-відповідальні, процедурно-координаційні, контрольні-коригувальні, частково нормативно-регламентні
Інформаційно-цифрові	Порушення інформаційної зв'язаності, доказовості та цифрової підтримки управлінського впливу	Переважає ланки «доведення впливу через канали реалізації», «фіксація та інтерпретація ефектів», «корекція та закріплення змін»; частково також «узгодження та налаштування впливу» і «реалізація впливу»; у системному вимірі – послаблення інформаційної цілісності механізму функціонування СУВ	Інформаційно-аналітичні, комунікаційно-каналні, контрольні-коригувальні

Табл. 3.14 показує, що різні групи чинників по-різному впливають на механізм функціонування СУВ і, відповідно, зумовлюють різні пріоритети в доборі інструментарію удосконалення. Разом із тим наведене співвіднесення має узагальнювальний характер: окремі чинники в межах однієї групи можуть різнитися за силою впливу, ланковою локалізацією та інструментальними акцентами реагування. Табл. 3.14 задає не жорстко фіксовану схему добору, а аналітичну рамку, яка надалі конкретизується з урахуванням діагностичного профілю організації, стану окремих ланок механізму функціонування СУВ та рівня тиску чинників.

Разом з цим доцільність інструментів удосконалення визначається не лише їх відповідністю характеру чинникового впливу та локалізації порушень у механізмі функціонування СУВ, а й тим, якою мірою вони сприяють підтриманню відтворюваності управлінського впливу. Аналітичне обґрунтування впливу функціонально-організаційних типів інструментів удосконалення на відтворюваність управлінського впливу наведено у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Аналітичне обґрунтування впливу функціонально-організаційних типів інструментів удосконалення на відтворюваність управлінського впливу (сформовано автором)

Функціонально-організаційний тип інструментів	Що саме стабілізують у механізмі СУВ	Як це впливає на відтворюваність управлінського впливу
Нормативно-регламентні	Правила дій, межі рішень, послідовність проходження управлінського імпульсу	Зменшують випадковість дій і залежність результату від ситуативних тлумачень
Рольово-відповідальні	Закріплення повноважень, відповідальності та участі	Знижують імовірність розривів через розмитість ролей і дублювання функцій
Процедурно-координаційні	Узгодження взаємодії, ритм координації, порядок ескалації та корекції	Стабілізують проходження імпульсу між учасниками та зменшують повторні координаційні збої
Комунікаційно-каналні	Доведення управлінського сигналу, збереження його змісту і пріоритету	Зменшують спотворення інформації та втрати при передачі рішень
Інформаційно-аналітичні	Фіксацію рішень, результатів, відхилень і причин їх виникнення	Підвищують доказовість управління та дають змогу повторно відтворювати успішні конфігурації рішень
Контрольно-коригувальні	Виявлення відхилень, зворотний зв'язок, перегляд і корекцію дій	Дозволяють своєчасно усувати повторні збої та закріплювати більш стійкі режими функціонування

Наведене в табл. 3.15 обґрунтування показує, що різні функціонально-організаційні типи інструментів впливають на відтворюваність управлінського впливу через різні механізми стабілізації: нормативно-регламентні – через зменшення варіативності дій, рольово-відповідальні – через закріплення участі й відповідальності, процедурно-координаційні – через впорядкування взаємодії, комунікаційно-каналні – через збереження змісту управлінського імпульсу, інформаційно-аналітичні – через підвищення доказовості оцінювання, а контрольні-коригувальні – через своєчасне виявлення та усунення відхилень. Саме в такому значенні інструментарій удосконалення не лише реагує на наявні порушення, а й формує передумови для підтримання відтворюваності управлінського впливу в часі.

У сукупності наведені положення дають змогу перейти до визначення принципів поєднання інструментів удосконалення, які забезпечують внутрішню узгодженість і практичну придатність конфігурації інструментарію. Поєднання інструментів удосконалення має ґрунтуватися на аналітично обґрунтованому доборі рішень, спрямованих на зменшення або усунення виявлених порушень у механізмі функціонування СУВ. Такий добір і конфігурація інструментарію визначаються загальним станом механізму функціонування СУВ, станом його окремих ланок, характером порушень у процесах функціонування та рівнем тиску чинників, тоді як практичне впровадження підпорядковується логіці конкретного діагностичного профілю організації. Принципи поєднання інструментів удосконалення наведено у табл. 3.16.

Табл. 3.16 показує, що формування інструментарію удосконалення не може зводитися до механічного накопичення окремих рішень, а потребує їх аналітично обґрунтованого поєднання в межах цілісної конфігурації. Подані принципи задають методичні орієнтири такого поєднання через вимоги діагностичної релевантності, достатності, сумісності, узгодженості системного й адресного рівнів та перевірюваності результату. Саме в такому значенні вони забезпечують перехід від типового переліку інструментів до формування інструментарію удосконалення як впорядкованої конфігурації рішень, конкретизованої відповідно до діагностичного профілю організації

Принципи поєднання інструментів удосконалення системи управлінського впливу (сформовано автором)

Принцип	Зміст принципу	Методичне значення
Діагностична релевантність	До конфігурації включаються лише ті інструменти, які відповідають фактично встановленому профілю проблемності	Забезпечує зв'язок між діагностикою і добором рішень
Достатність	Конфігурація має містити мінімально необхідний, але функціонально повний набір інструментів	Запобігає перевантаженню інструментарієм
Сумісність	Інструменти не повинні суперечити один одному за ролями, строками, процедурами і даними	Підтримує внутрішню цілісність конфігурації
Узгодженість системного й адресного рівнів	Загальносистемні та локальні рішення поєднуються в межах єдиної логіки удосконалення	Унеможливорює ізольовані та несинхронізовані втручання
Перевірюваність	Очікуваний ефект і параметри його верифікації визначаються до початку впровадження	Створює основу для оцінювання, корекції та закріплення результату

Для практичної конкретизації розроблення інструментарію доцільно співвіднести діагностичні профілі досліджуваних підприємств та організації, установлені за результатами апробації моделі у 2.3, із вибором пріоритетного підходу до розроблення інструментарію удосконалення. Таке зіставлення дозволяє показати, як залежно від інтегрального стану механізму функціонування СУВ, локалізації пріоритетних для удосконалення ланок та характеру чинникового тиску визначається пріоритетний підхід до розроблення інструментарію. Відповідні результати наведено в табл. 3.17.

Наведені в табл. 3.17 результати показують, що навіть за спільної аналітичної логіки пріоритетний підхід до розроблення інструментарію удосконалення системи управлінського впливу не є однаковим для всіх досліджуваних підприємств та організації. Його вибір визначається інтегральним станом механізму функціонування СУВ, локалізацією пріоритетних для удосконалення ланок, а також характером чинникового тиску з урахуванням адаптивної спроможності. За таких умов для стійкіших конфігурацій доцільними виявляються підтримувально-профілактичні або компенсаторно-стабілізаційні підходи з елементами закріплення, тоді як за більш локалізованих і виражених дефіцитів пріоритет зміщується у бік адресно-

відновлювальних рішень. Водночас наведені в табл. 3.17 чинники не слід тлумачити як свідчення однаково високого або критичного рівня проблемності в усіх випадках, оскільки вони відображають передусім їх відносну значущість для визначення пріоритетного підходу до розроблення інструментарію в межах конкретного діагностичного профілю.

Таблиця 3.17

Пріоритетні підходи до розроблення інструментарію удосконалення системи управлінського впливу в досліджуваних підприємствах та організації (запропоновано автором)

Параметр	ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»	ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»	ТОВ «ДЗМ»	УСММЗНПВ Донецької ОДА
Інтегральний стан механізму функціонування СУВ	Стійкий стан за помірною тиску	Працездатний стан за помірною тиску	Працездатний стан за помірною тиску	Працездатний стан за помірною тиску
Найбільш пріоритетні для удосконалення ланки механізму функціонування СУВ	Доведення впливу через канали реалізації; фіксація та інтерпретація ефектів; корекція та закріплення змін	Реалізація впливу; фіксація та інтерпретація ефектів; корекція та закріплення змін	Доведення впливу через канали реалізації; реалізація впливу	Узгодження та налаштування впливу; корекція та закріплення змін
Характер чинникового тиску з урахуванням адаптивної спроможності	Переважно зовнішній, помірно компенсований внутрішньою організаційною зібраністю	Помірний і відносно рівномірний, без різко виражених дестабілізуючих чинників	Помірний, але більш щільно пов'язаний із внутрішніми організаційними дефіцитами	Помірний тиск змішаного характеру, поєднаний із кадрово-компетентнісною та рольовою вразливістю
Найбільш значущі чинники добору інструментарію	Воєнно-безпекова вразливість; інфраструктурно-енергетична вразливість; кадрова вразливість через зовнішні втрати; дефіцит якості даних	Нечіткість ролей і делегування; розриви координації та комунікацій; дефіцит дисципліни виконання і корекції	Розриви координації та комунікацій; дефіцит дисципліни виконання і корекції; дефіцит компетентностей і замінності; дефіцит аналітики та зворотного зв'язку	Дефіцит компетентностей і замінності; кадрова вразливість через зовнішні втрати; виснаження ключових ролей; дефіцит дисципліни виконання і корекції
Пріоритетний підхід до розроблення інструментарію	Підтримувально-профілактичний із елементами закріплювально-інституціоналізаційного	Компенсаторно-стабілізаційний із адресним посиленням завершальних ланок	Адресно-відновлювальний із компенсаторно-стабілізаційними елементами	Компенсаторно-стабілізаційний із елементами закріплення

Для подальшої конкретизації логіки розроблення інструментарію доцільно подати його проєктну конфігурацію для досліджуваних підприємств та організації – за рівнем інструментарію, функціонально-організаційними типами інструментів, їх ключовим складом та очікуваним напрямом удосконалення. Відповідні результати наведено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Проєктна конфігурація інструментарію удосконалення системи управлінського впливу для досліджуваних підприємств та організації (запропоновано автором)

Характеристика інструментарію	ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»	ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»	ТОВ «ДЗМ»	УСММЗНПВ Донецької ОДА
Пріоритетний рівень інструментарію	Системний з адресним посиленням завершальних ланок	Системний з адресним посиленням завершальних ланок	Адресний із системними компенсаторними елементами	Системний з адресним посиленням ланок узгодження та закріплення змін
Пріоритетні функціонально-організаційні типи інструментів	Інформаційно-аналітичні, контрольно-коригувальні, нормативно-регламентні	Процедурно-координаційні, інформаційно-аналітичні, контрольно-коригувальні	Комунікаційно-каналні, процедурно-координаційні, контрольно-коригувальні, рольово-відповідальні	Процедурно-координаційні, рольово-відповідальні, контрольно-коригувальні, нормативно-регламентні
Ключові інструменти	Стандарт фіксації результату й управлінського ефекту; процедура аналізу причин результату; порядок закріплення результативних рішень у внутрішніх правилах і процедурах	Регламент міжпідрозділової координації виконання; стандарт фіксації результату й управлінського ефекту; процедура аналізу причин результату; процедура підготовки і запуску коригувальних дій	Стандарт доведення управлінського доручення до виконавця; регламент координації виконання на проблемній ділянці; процедура реагування на відхилення у виконанні; матриця відповідальності за управлінські рішення	Регламент підготовки, погодження та введення в дію управлінських рішень; протокол узгодження параметрів виконання; матриця відповідальності за управлінські рішення; процедура підготовки і запуску коригувальних дій; порядок закріплення результативних рішень у внутрішніх правилах і процедурах
Очікуваний напрям удосконалення	Підвищення якості фіксації, інтерпретації та закріплення результатів	Підвищення стійкості на стадіях реалізації, оцінювання та корекції результатів	Зменшення втрат змісту при доведенні рішень, посилення координації виконання та відновлення керованості переходу до реалізації	Підвищення узгодженості дій, зменшення погоджувальних затримок, посилення корекції та закріплення результатів

Подана в табл. 3.18 проєктна конфігурація інструментарію удосконалення СУВ засвідчує, що єдина аналітична логіка його розроблення не приводить до однакових прикладних рішень для різних підприємств та організацій. Конфігурація інструментарію визначається співвідношенням між загальним станом механізму функціонування СУВ, локалізацією пріоритетних для удосконалення ланок, характером чинникового тиску та рівнем адаптивної спроможності. Саме тому для одних підприємств та організацій першочерговими є системні рішення з адресним посиленням завершальних або погоджувально-закріплювальних ланок, тоді як для інших – адресні інструменти, доповнені системними компенсаторними елементами, спрямованими на подолання локалізованих дефіцитів. У такий спосіб табл. 3.18 конкретизує не лише склад пріоритетних інструментів, а й загальний напрям очікуваного удосконалення – від підтримання стійкості та підвищення якості фіксації результатів до відновлення керованості переходу від доведення впливу до його практичної реалізації.

Таким чином, розроблення інструментарію удосконалення СУВ має здійснюватися не за універсальною схемою, а на основі діагностичного профілю стану СУВ, який відображає тип проблемності, локалізацію дефіцитів механізму її функціонування, характер чинникового тиску та адаптивну спроможність підприємства. На цій основі визначено пріоритетні підходи до розроблення інструментарію, конкретизовано його конфігурацію за рівнями, функціонально-організаційними типами та ключовими інструментами, а також окреслено очікувані напрями удосконалення для досліджуваних підприємств та організацій.

Отже, інструментарій удосконалення СУВ постає як впорядкована система рішень, побудована за дворівневою логікою, у межах якої системний рівень орієнтований на формування загальних умов працездатності механізму, а адресний – на локалізоване удосконалення його окремих ланок і взаємозв'язків між ними. Саме це створює підставу для переходу до розгляду практичної логіки впровадження інструментарію, оцінювання результатів його застосування, можливої корекції та подальшого організаційного закріплення результативних рішень.

### 3.3. Впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах

Розроблення інструментарію удосконалення СУВ, визначення його структури, функціонально-організаційних типів, організаційних форм і логіки добору ще не забезпечують практичної дієвості відповідних рішень. Реальне удосконалення СУВ відбувається в процесі організаційного розгортання інструментарію, коли розроблені рішення переходять у режим фактичного застосування, оцінювання, корекції та подальшого закріплення в організаційній практиці. Саме тому після визначення складу і конфігурації інструментарію постає питання логіки та пріоритетності його впровадження. З урахуванням аналітичного узагальнення типів стану механізму функціонування СУВ та його окремих ланок з урахуванням рівня тиску чинників, наведеного в табл. 3.7, далі доцільно перейти до прикладної інтерпретації цих станів з позицій впровадження інструментарію. Йдеться про визначення пріоритетності практичного розгортання відповідних рішень залежно від аналітичної групи стану СУВ – від планового підтримання до невідкладного відновлення або закріплення досягнутого результату. Загальну логіку такої пріоритетності наведено в табл. 3.19.

Таблиця 3.19

#### Загальна логіка пріоритетності впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Аналітична група станів	Пріоритетність впровадження інструментарію
Стійкі стани	Планова, підтримувально-профілактична. Основна увага зосереджується на підтриманні досягнутого рівня працездатності, профілактиці деградації та своєчасному виявленні ознак погіршення.
Працездатні, але нестійкі стани	Підвищена. Впровадження спрямовується на стабілізацію функціонування, зниження його вразливості до тиску чинників і недопущення переходу до більш проблемного стану.
Частково працездатні та уразливі стани	Висока. Пріоритет надається цілеспрямованому вдосконаленню проблемних ланок і взаємозв'язків між ними, які вже обмежують кероване проходження управлінського імпульсу.
Непрацездатні та критичні стани	Невідкладна. Впровадження орієнтується на відновлення базової керованості механізму, усунення критичних розривів і недопущення подальшої втрати функціональності.
Стабілізований позитивний результат після удосконалення	Закріплювальна. Пріоритет зміщується з відновлення на забезпечення відтворюваності результату, його організаційне закріплення та недопущення відкату.

Зазначена логіка пріоритетності відображає перехід від діагностичного висновку до практичної логіки впровадження інструментарію удосконалення СУВ. Для стійких станів за відносно невисокого тиску чинників характерним є переважно планове підтримувальне або профілактичне впровадження. Для працездатних, але нестійких, а також частково працездатних і уразливих станів пріоритетність впровадження зростає, оскільки виникає потреба у стабілізаційних або адресно-відновлювальних рішеннях. Для непрацездатних і критичних станів впровадження набуває невідкладного характеру, оскільки спрямовується на відновлення базової керованості механізму. Натомість у разі досягнення й стабілізації позитивного результату пріоритет зміщується на його закріплення, відтворення та подальшу інституціоналізацію.

Практична придатність інструментарію визначається не лише коректністю добору його складових, а й способом їх уведення в діяльність організації. У зв'язку з цим доцільно виокремити узагальнені способи впровадження інструментарію удосконалення СУВ. Такі способи наведено в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Способи впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Способи впровадження	Зміст	Доцільність застосування
Послідовне впровадження	Інструменти вводяться поетапно за логікою домінуючого дефіциту або проходження управлінського імпульсу	Доцільне за локалізованих проблем і потреби в поступовому удосконаленні
Паралельне впровадження	Кілька груп інструментів запроваджуються одночасно щодо різних ділянок механізму	Доцільне за змішаних дефіцитів і потреби у швидкій стабілізації
Поетапне нарощування	Спочатку вводяться базові системні рішення, далі – адресні, після цього – рішення із закріплення результату	Доцільне за багаторівневої проблемності та потреби в керованому розгортанні змін

Наведені в табл. 3.20 способи впровадження відображають порядок практичного розгортання інструментарію залежно від масштабу проблемності, локалізації уразливостей, рівня чинникового тиску та організаційної спроможності забезпечити кероване впровадження змін. Саме тому впровадження інструментарію удосконалення СУВ доцільно розглядати не як одноразове введення окремих

інструментів у діяльність організації, а як послідовний організаційний процес переведення інструментарію з проєктної форми у режим реального функціонування.

Необхідність етапної логіки такого впровадження визначається загальними засадами розроблення і впровадження інструментарію удосконалення СУВ. У цьому значенні впровадження має забезпечувати не лише фактичне введення інструментів у практику організації, а й можливість перевірки результату, своєчасної корекції та подальшого організаційного закріплення результативних рішень. За такої постановки воно набуває форми керованого циклу, а не набору епізодичних дій.

Етапність має і прикладне значення, оскільки дозволяє поєднати загальну логіку розроблення інструментарію з реальними обмеженнями його практичного застосування. За відносно стабільних станів механізму функціонування СУВ окремі етапи можуть мати переважно плановий і підтримувальний характер, тоді як за нестійких або критичних станів посилюється значення швидкого організаційного налаштування, інтенсивнішого супроводу, частішого контролю та своєчасної корекції. Отже, діагностичний профіль визначає не сам факт етапності, а режим її практичного розгортання.

З огляду на це логіку впровадження інструментарію удосконалення доцільно подати як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має власне призначення у досягненні, перевірці та закріпленні результату. Узагальнену схему такого розгортання наведено на рис. 3.14.

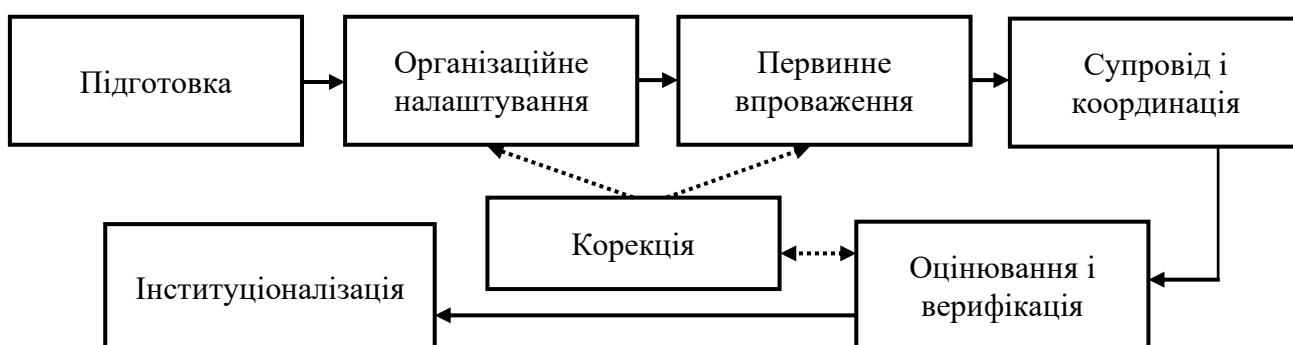


Рис. 3.14. Логіка етапного впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (розроблено автором)

Подана на рис. 3.14 логіка відображає, що впровадження інструментарію починається з уточнення діагностичного профілю, який задає обґрунтованість вибору, пріоритетність реагування та доцільний формат розгортання інструментарію. Далі відбувається організаційне налаштування, у межах якого створюються базові передумови реалізованості, після чого інструментарій переходить у стадію первинного впровадження та супроводу. Лише після цього виникає підстава для оцінювання результату, яке, залежно від отриманих висновків, веде або до корекції інструментарію, або до його інституціоналізації. Таким чином, логіка впровадження має не лінійно-одноразовий, а керований циклічний характер.

Для змістової конкретизації цієї логіки доцільно виокремити основні етапи впровадження інструментарію удосконалення СУВ, їх зміст, завдання та проміжні результати. Відповідний опис етапів впровадження наведено в табл. 3.21.

Таблиця 3.21

Етапи впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу  
(запропоновано автором)

Етап	Зміст етапу	Основне завдання	Очікуваний проміжний результат
Підготовчий	Уточнення діагностичного профілю, визначення цілей, добір складу інструментарію	Забезпечити обґрунтованість старту	Узгоджене рішення щодо складу і формату впровадження
Організаційне налаштування	Визначення відповідальних, правил взаємодії, ресурсів, форм фіксації, координації та контролю	Забезпечити реалізованість	Підготовлені організаційні умови впровадження
Первинне впровадження	Введення системних і/або адресних інструментів у практичне застосування	Запустити інструментарій у робочому режимі	Початок фактичного застосування інструментів
Супровід і координація	Узгодження дій учасників, усунення перешкод, підтримка темпу застосування	Утримати керованість процесу	Стабілізація процесу впровадження
Оцінювання і верифікація	Перевірка застосування, функціонального результату та ознак відтворюваності ефекту	Встановити фактичний результат	Підтверджений або непідтверджений ефект
Корекція	Уточнення складу, порядку, темпу або форми застосування інструментів	Адаптувати інструментарій до фактичних умов	Скоригований формат впровадження
Інституціоналізація	Закріплення результативних інструментів у правилах, процедурах, ролях і формах фіксації	Забезпечити стійке відтворення результату	Перехід до регулярної організаційної практики

Наведені в табл. 3.21 етапи відображають внутрішню логіку переходу від розробленого інструментарію до його стійкого функціонування в організації. Підготовчий етап забезпечує вихідну аналітичну визначеність, організаційне налаштування створює передумови реалізованості, первинне впровадження і супровід переводять інструментарій у режим фактичного застосування, а оцінювання і верифікація дають змогу встановити реальний результат і перевірити ознаки його відтворюваності. Корекція виконує функцію адаптації інструментарію до фактичних умов застосування, тоді як інституціоналізація забезпечує закріплення результативних рішень у стійкому організаційному порядку. Отже, впровадження інструментарію удосконалення доцільно розглядати як керований цикл послідовних організаційних дій, у межах якого кожний наступний етап спирається на результати попереднього.

Водночас практична здійсненність такого циклу визначається не лише правильною послідовністю етапів, а й наявністю належного організаційного забезпечення, без якого навіть методично обґрунтований склад інструментів і формально встановлений порядок їх розгортання не гарантують переходу інструментарію в режим стійкого застосування. Саме тому організаційні умови реалізованості інструментарію удосконалення доцільно розглядати не як статичний перелік передумов, а як функціонально диференційовану систему організаційного забезпечення, що визначає можливість проходження відповідних етапів у робочому режимі. Такий підхід дозволяє встановити, який саме аспект організаційної спроможності забезпечує кожна група умов і які ризики виникають у разі її дефіциту. Відповідне функціональне значення груп організаційних умов наведено в табл. 3.22.

Наведене в табл. 3.22 функціональне групування показує, що організаційні умови реалізованості є не лише взаємопов'язаними, а й функціонально нерівнозначними. Водночас для прикладного аналізу важливо враховувати, що їх значення змінюється залежно від етапу розгортання інструментарію. На початкових стадіях критичного значення набувають передусім умови, що забезпечують визначеність учасників і мінімальну ресурсну спроможність старту.

Таблиця 3.22

Функціональне значення груп організаційних умов реалізованості інструментарію удосконалення СУВ в процесі його впровадження (сформовано автором)

Група організаційних умов	Ключовий аспект організаційного забезпечення	Функція у процесі впровадження інструментарію	Наслідки дефіциту для процесу впровадження
Суб'єктно-рольові	Суб'єктна визначеність і розподіл відповідальності	Забезпечують визначення учасників впровадження, закріплення їх ролей, повноважень, відповідальності та підзвітності на всіх стадіях розгортання інструментарію	Розмитість відповідальності, дублювання або випадіння функцій, втрата конкретних носіїв реалізації
Процедурно-координаційні	Узгодженість взаємодії та керованість спільних дій	Забезпечують послідовність дій, порядок погодження рішень, координацію учасників, ескалацію проблем і підтримання цілісності процесу впровадження	Фрагментація, розриви узгодження, кампанійність, суперечливість дій
Інформаційно-аналітичні	Спостережуваність процесу і доказовість результату	Забезпечують фіксацію рішень, відхилень і результатів, доступність даних для аналізу, інформаційну основу для оцінювання та верифікації ефекту	Ускладнення контролю, зниження достовірності оцінювання, ризик підміни результату формальною активністю
Ресурсно-технологічні	Організаційна та технологічна спроможність реалізації	Забезпечують наявність часу, кадрових, матеріальних, цифрових та організаційних ресурсів, достатніх для фактичного застосування інструментів у робочому режимі	Нестійкість, спрощення або формальне використання інструментарію через невідповідність реальним можливостям організації
Компетентісно-комунікаційні	Освоєння інструментів і прийнятність змін	Забезпечують підготовленість учасників до застосування інструментів, методичний супровід, пояснення цілей впровадження та зменшення опору змінам	Посилення розриву між проектною логікою і реальною практикою, опір, номінальність впровадження
Контрольно-коригувальні	Підтримання дієвості, адаптація та закріплення результату	Забезпечують регулярну перевірку застосування інструментарію, виявлення відхилень, корекцію його складу та порядку використання, а також підготовку до інституціоналізації	Короткочасність ефекту, накопичення відхилень, відсутність адаптації до змін умов функціонування

На стадіях фактичного впровадження посилюється значення координації, інформаційного супроводу та готовності учасників до освоєння нових правил. Натомість на етапах оцінювання, корекції та інституціоналізації зростає роль умов, що забезпечують спостережуваність результату, підтримання дієвості та його подальше закріплення. Саме тому організаційні умови доцільно розглядати не лише як функціонально різнорідні, а й як етапно змінні.

Для відображення такої динаміки доцільно використовувати три рівні пріоритетності: високий, середній та супровідний. Високий рівень пріоритетності означає визначальне значення відповідної групи умов для проходження конкретного етапу, середній – істотний, але не домінуючий вплив, супровідний – підтримувальне значення для збереження цілісності процесу. Відповідну пріоритетність груп організаційних умов наведено в табл. 3.23.

Таблиця 3.23

Пріоритетність груп організаційних умов на різних етапах впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Група організаційних умов	Етапи впровадження інструментарію						
	Підготовка	Організаційне налаштування	Первинне впровадження	Супровід і координація	Оцінювання і верифікація	Корекція	Інституціоналізація
Суб'єктно-рольові	висока	висока	середня	середня	середня	середня	висока
Процедурно-координаційні	середня	висока	висока	висока	середня	висока	середня
Інформаційно-аналітичні	середня	середня	висока	середня	висока	висока	висока
Ресурсно-технологічні	висока	висока	висока	середня	середня	середня	супровідна
Компетентісно-комунікаційні	середня	висока	висока	висока	середня	середня	супровідна
Контрольно-коригувальні	супровідна	середня	середня	висока	висока	висока	середня

Наведені в табл. 3.23 співвідношення засвідчують, що організаційні умови реалізованості мають не статичний, а етапно змінний характер, не є взаємозамінними та в сукупності формують цілісний каркас реалізації інструментарію, тому дефіцит однієї їх групи зазвичай послаблює інші складники процесу впровадження; матрицю їх взаємозв'язку подано в Додатку X. На стадіях підготовки та організаційного налаштування першочергового значення набувають суб'єктно-рольові та ресурсно-технологічні умови, оскільки саме вони визначають реалістичність старту і наявність конкретних носіїв впровадження. На стадіях первинного впровадження та супроводу центральну роль відіграють процедурно-координаційні, компетентнісно-комунікаційні та інформаційно-аналітичні умови, оскільки без них інструментарій не переходить у погоджений і спостережуваний режим фактичного застосування. На етапах оцінювання, корекції та інституціоналізації посилюється значення інформаційно-аналітичних і контрольних-коригувальних умов, адже саме вони забезпечують перевірку результату, адаптацію інструментарію до фактичних умов та підтримання його подальшого закріплення в організаційній практиці.

Отже, організаційні умови реалізованості інструментарію удосконалення системи управлінського впливу доцільно розглядати як функціонально диференційовану та етапно змінну систему організаційного забезпечення. Саме вона переводить етапну логіку впровадження в площину практичної здійсненності, дозволяє пояснити джерела ризику на різних стадіях розгортання інструментарію та створює передумови для його фактичного застосування. Водночас навіть належне організаційне забезпечення саме по собі ще не дає підстав для висновку, що впровадження інструментарію справді привело до удосконалення системи управлінського впливу. Тому подальший аналіз має бути зосереджений на оцінюванні результатів впровадження, яке дозволяє встановити не лише факт реального застосування інструментарію, а й наявність функціонального результату та підтвердження його відтворюваності.

Потреба в такій побудові оцінювання зумовлена тим, що між впровадженням інструментарію та реальним удосконаленням системи управлінського впливу не існує прямої автоматичної залежності. Наявність регламенту, процедури, матриці

відповідальності чи іншої форми організаційного оформлення лише засвідчує створення передумови для практичного застосування інструмента, але не доводить його фактичної дієвості та впливу на механізм функціонування СУВ. Водночас і первинне поліпшення окремих параметрів функціонування цього механізму ще не дає підстав стверджувати, що досягнуті зміни набули стійкого характеру та можуть підтримуватися в подальшому функціонуванні організації. Саме тому оцінювання доцільно будувати як послідовне відмежування трьох аналітичних рівнів: факту реального застосування інструментарію, його функціонального результату та підтвердження відтворюваності управлінського впливу. Лише така послідовність дає змогу встановити, чи привело впровадження інструментарію не просто до формальної активності або разового поліпшення, а до фактичного удосконалення СУВ.

З огляду на це результати впровадження інструментарію удосконалення доцільно оцінювати на трьох взаємопов'язаних рівнях. Перший рівень дозволяє встановити, чи перейшов інструментарій із проектної площини в площину реального використання. Другий дає змогу визначити, чи вплинуло його застосування на механізм функціонування СУВ, зокрема чи спричинило зменшення збоїв, затримок, втрат змісту управлінського імпульсу та поліпшення узгодженості між ланками. Третій рівень спрямований на перевірку того, чи набули досягнуті зміни ознак відтворюваності, тобто чи сформувалася здатність організації повторно забезпечувати належну управлінську конверсію, зберігаючи логіку повного циклу «ціль – рішення – реалізація – оцінювання – корекція». Відповідні рівні оцінювання представлено на рис. 3.15 та описано в табл. 3.24.

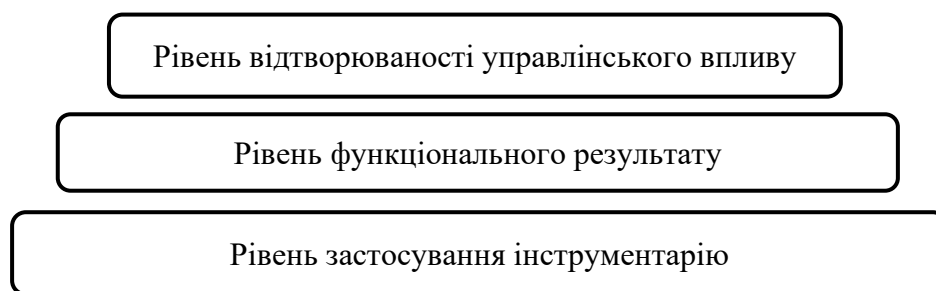


Рис. 3.15. Рівні оцінювання результатів впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Таблиця 3.24

Рівні оцінювання результатів впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Рівень оцінювання	Що саме оцінюється	Основні ознаки	Методичне значення
Рівень застосування інструментарію	Фактичне введення інструментів у практику організації та їх реальне використання у відповідних управлінських процесах	Наявність затверджених форм організаційного оформлення, фактичне використання інструментів, участь визначених суб'єктів, дотримання встановленого порядку застосування	Дозволяє відрізнити реальне впровадження інструментарію від його декларативного або формально-документального запровадження
Рівень функціонального результату	Зміни у функціонуванні механізму функціонування СУВ, що виникають унаслідок застосування інструментарію	Зменшення збоїв, затримок, втрат змісту управлінського імпульсу, підвищення узгодженості взаємодії, поліпшення проходження управлінського імпульсу між ланками	Дозволяє встановити, чи спричинило застосування інструментарію первинний функціональний ефект у межах механізму функціонування СУВ
Рівень відтворюваності управлінського впливу	Здатність організації повторно забезпечувати належну управлінську конверсію на основі впровадженого інструментарію в наступних управлінських циклах	Повторне збереження логіки повного циклу «ціль – рішення – реалізація – оцінювання – корекція», підтримання прийнятної якості переходів між його складовими, відсутність критичної залежності від разового управлінського втручання, зниження варіативності збоїв	Дозволяє встановити, чи набуло досягнуте поліпшення стійкого характеру та чи є підстави для переходу до організаційного закріплення результативного інструментарію

Подане розмежування рівнів оцінювання засвідчує, що перевірка результатів впровадження має здійснюватися послідовно: від встановлення факту реального застосування інструментарію до підтвердження того, що досягнуті зміни набули ознак стійкого та відтворюваного управлінського впливу. Така логіка унеможливує підміну реального удосконалення системи управлінського впливу формальною активністю та водночас створює аналітичну підставу для подальших рішень щодо корекції або організаційного закріплення результативних рішень.

На відміну від первинного функціонального результату, який може бути зумовлений разовою мобілізацією уваги керівництва, ситуативним ресурсним

посиленням або тимчасовим підвищенням виконавської дисципліни, відтворюваність відображає здатність системи управлінського впливу повторно забезпечувати належну управлінську конверсію у наступних управлінських циклах. Ідеться, таким чином, не про одноразове поліпшення, а про перевірку того, чи набуває механізм функціонування СУВ здатності повторно забезпечувати належну управлінську конверсію. Саме тому верифікація відтворюваності потребує окремого аналітичного кроку у вигляді повторної перевірки результату в часі та його зіставлення з попередніми циклами функціонування. Логіку верифікації наведено на рис. 3.16.



Рис. 3.16. Логіка верифікації результату впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Подана на рис. 3.16 логіка показує, що підтвердження відтворюваності не є автоматичним наслідком первинного функціонального результату. Між ними існує окремий крок повторної перевірки, який дозволяє відмежувати стійкий ефект від ситуативного або нестійкого. Якщо відтворюваність не підтверджується, інструментарій потребує корекції за складом, співвідношенням системного й адресного рівнів, організаційною формою окремих інструментів, порядком застосування або умовами реалізованості. Якщо ж відтворюваність підтверджено, виникають підстави для переходу до інституціоналізації інструментарію.

У такий спосіб оцінювання результатів впровадження виконує не лише контрольну, а й управлінсько-регулятивну функцію. Воно створює основу для

подальших рішень щодо збереження, адаптації або закріплення інструментарію. Саме тому результати оцінювання доцільно розглядати не як завершальний фіксований висновок, а як підставу для вибору подальшого напрямку дій щодо інструментарію удосконалення СУВ. Відповідні підстави для таких рішень наведено в табл. 3.25.

Таблиця 3.25

Підстави для подальших рішень за результатами оцінювання впровадження інструментарію удосконалення СУВ (запропоновано автором)

Результат оцінювання	Аналітичне значення результату	Доцільне подальше рішення
Інструментарій формально введено, але фактичне застосування є неповним або нестійким	Впровадження не перейшло в робочий режим і не створило достатньої основи для перевірки функціонального результату	Посилення організаційних умов реалізованості та уточнення порядку застосування інструментів
Інструментарій застосовується, але первинний функціональний результат не досягнуто	Запроваджені рішення не забезпечили очікуваного впливу на функціонування СУВ або не відповідають характеру наявної проблемності	Корекція складу, конфігурації, організаційної форми або порядку впровадження інструментарію
Результат досягнуто частково, з неоднорідним ефектом у різних ланках механізму	Інструментарій є частково релевантним, однак його дія виявляється нерівномірною щодо різних ділянок механізму функціонування СУВ	Вибіркова корекція адресних і системних елементів інструментарію з урахуванням локалізації залишкових дефіцитів
Первинний функціональний результат досягнуто, але його відтворюваність не підтверджена	Досягнуте поліпшення має нестійкий характер і ще не засвідчує здатності організації повторно забезпечувати належну управлінську конверсію в наступних управлінських циклах	Продовження застосування інструментарію з посиленням контролю, повторною перевіркою та адресною корекцією
Функціональний результат досягнуто і його відтворюваність підтверджено	Інструментарій забезпечує здатність організації повторно підтримувати належну управлінську конверсію із збереженням логіки повного циклу «ціль – рішення – реалізація – оцінювання – корекція»	Перехід до інституціоналізації інструментарію та закріплення досягнутого результату в організаційному порядку

Наведені в табл. 3.25 варіанти подальших рішень показують, що оцінювання результатів впровадження безпосередньо визначає подальшу долю інструментарію

удосконалення. Якщо оцінювання виявляє формальний характер впровадження або відсутність функціонального результату, першочерговим завданням стає усунення організаційних, процедурних чи змістових причин недостатньої дієвості. Якщо результат досягнуто лише частково або він не набув ознак стійкої відтворюваності, інструментарій потребує додаткового налаштування. Лише за умови підтвердженої відтворюваності управлінського впливу виникають достатні підстави для переходу до інституціоналізації як форми організаційного закріплення результату.

Оцінювання результатів впровадження інструментарію удосконалення доцільно розглядати як багаторівневий аналітичний процес, у межах якого послідовно встановлюються факт реального застосування інструментів, наявність функціонального результату та підтвердження відтворюваності управлінського впливу. Така логіка унеможлиблює підміну реального удосконалення системи управлінського впливу формальним виконанням заходів і водночас створює методичну підставу для подальших рішень щодо інструментарію. У разі неповного, нестійкого або контекстно залежного результату аналіз переходить із площини перевірки у площину адаптації, оскільки постає питання перегляду конфігурації інструментарію та способу його застосування. У такому разі оцінювання виконує не лише фіксувальну, а й регулятивну функцію, оскільки безпосередньо впливає на подальшу логіку управлінських дій щодо інструментарію.

Потреба в корекції зумовлюється тим, що первинно обрані склад, співвідношення, організаційна форма, темп розгортання чи умови реалізованості інструментарію можуть виявитися лише частково релевантними до фактичної конфігурації проблемності, інтенсивності чинникового тиску або динаміки змін у функціонуванні механізму функціонування СУВ. Отже, корекція виступає способом адаптації інструментарію до фактичних умов функціонування організації, а не запереченням попередньо побудованої логіки його розроблення та впровадження. Саме тому принципового значення набуває встановлення підстав і напрямів корекції, які наведено відповідно в табл. 3.26 і 3.27.

Таблиця 3.26

Підстави для корекції інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (сформовано автором)

Підстава для корекції	Як проявляється	Аналітичне значення
Відсутність первинного функціонального результату	Після впровадження інструментарію не спостерігається зменшення збоїв, затримок, втрат змісту управлінського імпульсу або поліпшення узгодженості між ланками механізму	Свідчить про недостатню релевантність обраного складу інструментів, їх організаційної форми або умов застосування щодо фактичної проблемності
Часткове досягнення результату	Поліпшення фіксуються лише за окремими параметрами або на окремих ділянках механізму функціонування СУВ, тоді як інші дефіцити залишаються незмінними	Показує, що інструментарій має обмежену дію і потребує розширення, уточнення або кращого узгодження між його елементами
Непідтвердження відтворюваності управлінського впливу	Первинний позитивний результат не переходить у повторюване забезпечення належної управлінської конверсії в наступних управлінських циклах або залежить від разового посиленого управлінського супроводу	Свідчить про нестійкість результату та недостатню адаптованість інструментарію до реального режиму функціонування організації
Неоднорідність ефекту між ланками механізму	В одних ланках або взаємозв'язках між ними спостерігається поліпшення, тоді як в інших зберігаються розриви, затримки чи втрати	Вказує на потребу в диференційованій корекції співвідношення системних і адресних елементів інструментарію
Зміна рівня тиску чинників	Посилення або послаблення зовнішніх, внутрішніх, суб'єктно-поведінкових чи інформаційно-цифрових чинників змінює умови функціонування СУВ	Показує, що раніше релевантний інструментарій може втрачати достатність або, навпаки, потребувати спрощення й перегрупування
Виявлення нових уразливих ланок чи взаємозв'язків між ними	У процесі повторного оцінювання встановлюються нові ділянки проблемності, які не були враховані під час первинного добору інструментів	Свідчить про необхідність уточнення діагностичного профілю і відповідного перегляду адресності удосконалення
Ресурсні або технологічні обмеження впровадження	Фактичне застосування інструментарію ускладнюється браком часу, персоналу, цифрових засобів або іншого організаційного забезпечення	Показує, що інструментарій є надмірним або недостатньо співмірним із реальною спроможністю організації
Порушення координації та процедурної узгодженості	Інструменти застосовуються несинхронно, із затримками, дублюванням або суперечливими діями різних учасників	Свідчить про необхідність перегляду процедурно-координаційної складової інструментарію та умов його реалізації
Опір учасників або номінальне застосування інструментів	Формально інструменти введені, але фактичне використання є поверховим, ситуативним або супроводжується уникненням нових правил	Вказує на недостатність компетентнісно-комунікаційного забезпечення та потребу в корекції способів освоєння інструментарію
Недостатність контрольних і верифікаційних процедур	Неможливо надійно відстежити хід застосування інструментів, відхилення або реальний результат їх дії	Свідчить про потребу у посиленні інформаційно-аналітичних і контрольних-коригувальних елементів інструментарію

Напрями корекції інструментарію удосконалення системи управлінського впливу залежно від характеру виявленої проблемності (сформовано автором)

Об'єкт корекції	Типові напрями можливих змін	Очікувана мета корекції
Склад інструментарію	Додавання, вилучення або перегрупування окремих інструментів залежно від уточненого профілю проблемності	Підвищення релевантності інструментарію фактичним дефіцитам механізму функціонування СУВ
Співвідношення системного й адресного рівнів	Посилення системних або адресних елементів залежно від того, чи переважають загальносистемні обмеження, чи локалізовані порушення в окремих ланках	Досягнення точнішого балансу між загальними умовами функціонування і адресним удосконаленням проблемних ділянок
Організаційна форма інструментів	Перехід від однієї організаційної форми до іншої або їх комбінування, зокрема від загального регламенту до чіткішої процедури, матриці відповідальності, форми фіксації або контрольного циклу	Підвищення практичної придатності інструментів і усунення невідповідності між змістом інструмента та способом його організаційного втілення
Спосіб впровадження	Зміна способу розгортання інструментарію, зокрема перехід від послідовного до паралельного впровадження, від паралельного до поетапного нарощування або навпаки	Узгодження темпу й порядку впровадження з реальним масштабом проблемності та рівнем організаційної готовності
Темп і етапність розгортання	Уповільнення, прискорення або додаткове дроблення етапів впровадження залежно від результатів оцінювання і ресурсної спроможності	Підвищення керованості процесу впровадження та зниження ризику кампанійності або перевантаження організації
Організаційні умови реалізованості	Посилення окремих груп організаційних умов: суб'єктно-рольових, процедурно-координаційних, інформаційно-аналітичних, ресурсно-технологічних, компетентісно-комунікаційних або контрольних-коригувальних	Усунення тих організаційних обмежень, які стримують реальне застосування або стійкість результату
Контрольні точки та процедури верифікації	Перегляд періодичності перевірок, показників оцінювання, способів фіксації результатів і правил інтерпретації даних	Підвищення достовірності оцінювання та своєчасності виявлення нестійких або часткових результатів
Координаційний та інформаційний супровід	Уточнення порядку взаємодії учасників, каналів комунікації, способів ескалації проблем і форм зворотного зв'язку	Зменшення процедурних розривів, підвищення узгодженості дій і підтримання керованості впровадження
Параметри інституціоналізації	Відтермінування, часткове закріплення або попереднє пілотне закріплення лише тих елементів, для яких підтверджено стійкий ефект	Недопущення передчасного закріплення нестійких рішень і забезпечення поетапного переходу до організаційного закріплення результату

Наведені в табл. 3.27 напрями корекції показують, що адаптація інструментарію може стосуватися як його змістового складу, так і способу організаційного розгортання. У цьому сенсі корекція не обмежується переглядом окремих інструментів, а може охоплювати всю конфігурацію удосконалення – від зміни домінуючого рівня інструментарію до уточнення способу впровадження, темпу розгортання, інформаційного супроводу, контрольних циклів та параметрів подальшої інституціоналізації. Саме така багатовимірна логіка корекції дозволяє уникнути як передчасної відмови від інструментарію, так і його механічного збереження без урахування фактичних результатів.

У науково-методичному сенсі це означає, що корекція виступає внутрішнім механізмом підтримання релевантності інструментарію до змін у стані механізму функціонування СУВ, локалізації проблемності, інтенсивності тиску чинників та організаційної спроможності забезпечувати практичне застосування обраних рішень. Саме через корекцію інструментарій зберігає відповідність фактичному діагностичному профілю організації й не перетворюється на формально підтримувану, але функціонально нерелевантну конструкцію. Водночас у міру досягнення стійкого і відтворюваного результату центр аналітичної уваги закономірно зміщується від перегляду інструментарію до умов його подальшого закріплення в організаційній практиці.

У цьому зв'язку принципового значення набуває питання інституціоналізації результативного інструментарію. Як було показано у табл. 3.2, відтворюваність управлінського впливу та інституціоналізація результативного інструментарію є взаємопов'язаними, але не тотожними складовими відтворюваної організаційної спроможності СУВ. Якщо відтворюваність засвідчує, що інструментарій забезпечує не разове поліпшення, а повторне досягнення належної управлінської конверсії в наступних управлінських циклах, то інституціоналізація відображає інший рівень закріплення – перехід результативного інструментарію у статус сталої організаційної практики. Саме тому підтвердження відтворюваності ще не означає автоматичного переходу до стійкого організаційного порядку. Загальну логіку такого переходу наведено на рис. 3.17.



Рис. 3.17. Логіка інституціоналізації результативного інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

У межах даного дослідження інституціоналізацію результативного інструментарію доцільно розглядати як його організаційне закріплення, тобто переведення апробованих інструментів удосконалення СУВ у статус постійно відтворюваних елементів організаційного порядку, здатних забезпечувати підтримання досягнутого результату незалежно від разового управлінського зусилля. При цьому організаційне закріплення не є тотожним організаційним умовам реалізованості, хоча й спирається на ту саму організаційну основу. Якщо на етапі впровадження відповідні суб'єктно-рольові, процедурно-координаційні, інформаційно-аналітичні та контрольні-коригувальні засади забезпечують практичну реалізованість інструментарію, то на етапі інституціоналізації вони забезпечують його закріплення в регулярному функціонуванні організації.

Отже, інституціоналізації підлягає не будь-який упроваджений інструментарій і не будь-який інструментарій, що дав разовий позитивний результат, а лише той, для якого підтверджено стійкість результату, регулярність застосування та відсутність критичної залежності від ситуативного управлінського супроводу. У цьому значенні

інституціоналізація є не технічним оформленням уже прийнятого рішення, а завершальним етапом розгортання інструментарію удосконалення, на якому забезпечується його організаційне закріплення як сталої практики.

Подана на рис. 3.17 логіка показує, що інституціоналізація починається не з формального оформлення інструментарію, а з підтвердження його відтворюваності. Лише за цієї умови виникає підстава для переходу до його організаційного закріплення, тобто до режиму регулярного функціонування в межах поточних управлінських процесів.

Організаційне закріплення проявляється у включенні результативного інструментарію до внутрішніх регламентів і процедур, визначенні постійної відповідальності за його застосування та підтримання, вбудуванні його в регулярні управлінські цикли, а також у включенні до системи фіксації, оцінювання, контролю і корекції. Успішність такого переходу доцільно встановлювати через сукупність ознак інституціоналізації, що засвідчують, чи справді результативний інструментарій набув статусу сталої організаційної практики. Відповідні способи організаційного закріплення та ознаки інституціоналізації наведено в табл. 3.28.

Подані в табл. 3.28 способи організаційного закріплення відображають ті організаційні дії та рішення, через які результативний інструментарій переходить зі статусу впровадженого засобу удосконалення у статус сталої практики. Відповідні ознаки інституціоналізації, зі свого боку, дають змогу встановити, чи набуло таке закріплення стійкого характеру. Саме сукупне підтвердження формалізованого порядку застосування, визначеності відповідальності, вбудованості інструментарію в поточні процеси, регулярності його використання, зниження залежності від ручного супроводу та збереження результату в часі дає підстави стверджувати, що інституціоналізація відбулася.

Отже, інституціоналізація виступає не зовнішнім доповненням до процесу впровадження інструментарію, а його логічним завершенням за умови підтвердженої відтворюваності управлінського впливу та встановлення ознак переходу до сталої організаційної практики. Особливо важливо, що інституціоналізація не повинна здійснюватися передчасно, оскільки закріплення нестійких, частково результативних

або недостатньо перевірених рішень може інституціоналізувати неефективні чи надмірно контекстно залежні практики. Саме тому закріпленню підлягають лише ті елементи інструментарію, для яких підтверджено стійкість результату, регулярність застосування, достатню вбудованість у поточні управлінські процеси та визначеність організаційного порядку їх подальшого відтворення.

Таблиця 3.28

Способи організаційного закріплення та ознаки інституціоналізації результативного інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Спосіб організаційного закріплення	Ознака інституціоналізації	Зміст ознаки
Включення результативного інструментарію до внутрішніх регламентів, стандартів, положень і процедур	Організаційна закріпленість порядку застосування	Застосування інструментарію здійснюється відповідно до формалізованого і відтворюваного організаційного порядку, а не ситуативно
Закріплення постійних носіїв відповідальності за застосування, підтримання, контроль і відтворення інструментарію	Організаційна закріпленість відповідальності	Підтримання інструментарію не залежить від випадкового розподілу ролей, а має визначених суб'єктів реалізації та супроводу
Включення інструментарію до регулярних управлінських циклів, координаційних процедур і поточних процесів взаємодії	Вбудованість у поточні управлінські процеси	Інструментарій перестає бути зовнішнім або тимчасовим рішенням і інтегрується в повсякденне функціонування організації
Включення інструментарію до системи фіксації, моніторингу, звітності, оцінювання та корекції	Регулярність застосування інструментарію	Використання інструментарію набуває повторюваного і контрольованого характеру, а не здійснюється епізодично
Збереження застосування інструментарію після завершення спеціального етапу впровадження або посиленого управлінського супроводу	Зниження залежності від ручного супроводу	Підтримання результату не потребує постійного персонального втручання керівництва або ситуативної мобілізації
Використання інструментарію різними або новими учасниками та збереження його дієвості за помірних змін умов функціонування	Відтворюваність за змінних умов функціонування	Позитивний ефект зберігається не лише у стабільному режимі, а й за варіативності складу учасників і помірних контекстних змін
Підтвердження збереження досягнутого ефекту у повторних управлінських циклах	Стійкість результату в часі	Досягнутий ефект не має разового характеру і відтворюється без істотного зниження якості функціонування СУВ

Спираючись на наведені в табл. 3.17 і 3.18 діагностичні профілі та пріоритетні конфігурації інструментарію удосконалення, доцільно сформувавши рекомендації щодо впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу в досліджуваних організаціях з урахуванням відмінностей у стані механізму функціонування СУВ, локалізації проблемності, інтенсивності чинникового тиску та організаційної спроможності. Відповідні рекомендації наведено в табл. 3.29.

Таблиця 3.29

Рекомендації впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу досліджуваних підприємств та організацій (запропоновано автором)

Елемент рекомендацій	ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»	ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджи»	ТОВ «ДЗМ»	УСММЗНПВ Донецької ОДА
Першочергові організаційні умови реалізованості	Інформаційно-аналітичні, контрольні-коригувальні, процедурно-координаційні	Процедурно-координаційні, інформаційно-аналітичні, компетентнісно-комунікаційні	Ресурсно-технологічні, процедурно-координаційні, суб'єктно-рольові, контрольні-коригувальні	Суб'єктно-рольові, процедурно-координаційні, контрольні-коригувальні
Пріоритетний рівень оцінювання результатів впровадження	Рівень відтворюваності управлінського впливу	Рівень функціонального результату з подальшою перевіркою відтворюваності управлінського впливу	Рівень функціонального результату	Рівень відтворюваності управлінського впливу
Доцільний спосіб практичного розгортання інструментарію	Послідовне впровадження з акцентом на завершальні ланки механізму	Послідовне впровадження з концентрацією на завершальних стадіях управлінського циклу	Поетапне нарощування із поєднанням адресних і системних компенсаторних рішень	Поетапне розгортання з пріоритетом узгоджувальних, координаційних і закріплювальних рішень
Першочерговий фокус управлінської уваги	Підвищення якості фіксації, інтерпретації та закріплення результатів, а також перевірка їх відтворюваності	Зміцнення стадій реалізації, фіксації результатів, корекції та переходу до більш стійкого режиму функціонування	Відновлення керованості на стику доведення впливу та його практичної реалізації, зниження координаційних і виконавських втрат	Підвищення узгодженості дій, зменшення погоджувальних затримок, посилення корекції та закріплення результатів

Подані в табл. 3.29 рекомендації засвідчують, що практичне впровадження інструментарію удосконалення СУВ не може розглядатися як уніфікований процес, однаковий для всіх підприємств та організацій. Його логіка визначається поєднанням діагностичного профілю, конфігурації інструментарію, характеру чинникового тиску та рівня організаційної спроможності забезпечити кероване розгортання змін. Саме тому для досліджуваних підприємств та організації відрізняються першочергові організаційні умови реалізованості, пріоритетні рівні оцінювання результатів, способи практичного розгортання інструментарію та фокус управлінської уваги. Під фокусом управлінської уваги слід розуміти ті аспекти впровадження інструментарію, які в конкретному випадку потребують першочергового управлінського супроводу, контролю та коригування.

Для конкретизації подальшої логіки роботи з інструментарієм у додатку Ц наведено типові підстави та пріоритетні напрями можливої корекції інструментарію удосконалення СУВ, а також пріоритетні способи організаційного закріплення результативного інструментарію і ключові ознаки підтвердженої інституціоналізації для досліджуваних підприємств та організації. Це дозволяє показати, що після первинного впровадження подальше використання інструментарію може розгортатися або у площині корекції, або у площині організаційного закріплення рішень, результативність яких підтверджено.

Таким чином, для практичного використання інструментарію удосконалення СУВ розкрито логіку його впровадження як керованого процесу, що охоплює визначення способу розгортання, забезпечення організаційних умов реалізованості, оцінювання результатів, за потреби – корекцію, а за умови підтвердженої результативності – подальше організаційне закріплення відповідних рішень. Визначено основні етапи впровадження інструментарію, систематизовано групи організаційних умов його реалізованості та встановлено їх функціональне значення і пріоритетність на різних етапах розгортання.

Обґрунтовано, що оцінювання результатів впровадження має здійснюватися послідовно на рівні фактичного застосування інструментарію, функціонального результату та відтворюваності управлінського впливу. На цій основі визначено

підстави й напрями можливої корекції інструментарію, а також розкрито логіку його інституціоналізації через організаційне закріплення результативних рішень у правилах, процедурах, ролях і формах фіксації.

Розроблену логіку впровадження, оцінювання, корекції та організаційного закріплення інструментарію конкретизовано для досліджуваних підприємств та організації з урахуванням відмінностей у стані механізму функціонування СУВ, локалізації проблемності, характері чинникового тиску та рівні організаційної спроможності. Це дає підстави розглядати запропонований інструментарій удосконалення СУВ не як сукупність ізольованих заходів, а як цілісну процесну модель, у межах якої результати діагностики переводяться в обґрунтований добір інструментів, їх практичне застосування та подальше закріплення в організаційній практиці.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Основою розроблення та впровадження інструментарію удосконалення СУВ стали сформовані загальні засади відповідного процесу, що охоплюють постулати, закономірності, обмеження, принципи, методологічні застереження щодо ризиків формалізації та організаційні умови реалізованості інструментарію. Для кожного з цих складників розкрито зміст, значення для інструментарію, ризики ігнорування та практичні наслідки, що дозволило сформулювати цілісну теоретико-прикладну основу розроблення і впровадження інструментарію удосконалення СУВ.

2. Розкрито операційні ознаки відтворюваності управлінського впливу та інституціоналізації результативного інструментарію як взаємопов'язаних, але не тотожних площин удосконалення СУВ. Показано, що відтворюваність характеризує здатність організації повторно забезпечувати належну управлінську конверсію, тоді як інституціоналізація відображає закріплення дієвих способів такого забезпечення у стійкому організаційному порядку. На цій основі конкретизовано зміст поняття «удосконалення СУВ» як діагностично обґрунтованого та інструментально забезпеченого процесу цілеспрямованого впливу на СУВ, спрямованого на підвищення працездатності її механізму, посилення відтворюваності управлінського

впливу та створення передумов для інституціоналізації результативного інструментарію.

3. Розкрито логіку переходу від результатів діагностики до розроблення інструментарію удосконалення СУВ. Узагальнено типи стану механізму функціонування СУВ та його окремих ланок з урахуванням рівня тиску чинників, що дозволило пов'язати результати діагностики із логікою управлінського реагування. Запропоновано підтримувально-профілактичний, компенсаторно-стабілізаційний, адресно-відновлювальний, системно-відновлювальний та закріплювально-інституціоналізаційний підходи до розроблення інструментарію, для кожного з яких визначено діагностичну основу, спрямованість, об'єкт удосконалення та умови застосування.

4. Сформовано дворівневу структуру інструментарію удосконалення СУВ та обґрунтовано логіку його внутрішньої побудови. Розмежовано системний і адресний рівні інструментарію, визначено їх об'єкти впливу, призначення, характер рішень, напрями впливу, очікувані результати та роль в удосконаленні СУВ. Виокремлено нормативно-регламентні, рольово-відповідальні, процедурно-координаційні, комунікаційно-каналні, інформаційно-аналітичні та контрольні-коригувальні типи інструментів, систематизовано організаційні форми їх реалізації та запропоновано структурну логіку проектування окремого інструмента удосконалення СУВ.

5. Обґрунтовано аналітичний зв'язок між групами чинників впливу на механізм функціонування СУВ, локалізацією їх дії в окремих ланках механізму та пріоритетними функціонально-організаційними типами інструментів. Показано, що різні групи чинників зумовлюють різні пріоритети в доборі інструментарію, а функціонально-організаційні типи інструментів впливають на відтворюваність управлінського впливу через стабілізацію правил дій, закріплення ролей і відповідальності, упорядкування координації, збереження змісту управлінського імпульсу, підвищення доказовості оцінювання та забезпечення своєчасної корекції. Це дозволило розглядати інструментарій удосконалення СУВ як аналітично обґрунтовану конфігурацію взаємоузгоджених інструментів.

6. Визначено пріоритетні підходи до розроблення інструментарію удосконалення СУВ для досліджуваних підприємств та організації залежно від їх діагностичних профілів. Показано, що вибір підходу визначається інтегральним станом механізму функціонування СУВ, локалізацією пріоритетних для удосконалення ланок та характером чинникового тиску. На цій основі конкретизовано проєктні конфігурації інструментарію за рівнем, пріоритетними типами інструментів, ключовими інструментами та очікуваним напрямом удосконалення.

7. Для впровадження інструментарію удосконалення СУВ визначено логіку його практичного розгортання з урахуванням аналітичних груп станів механізму функціонування СУВ. Запропоновано послідовне, паралельне впровадження та поетапне нарощування інструментарію, розкрито етапи його впровадження: підготовку, організаційне налаштування, первинне впровадження, супровід і координацію, оцінювання і верифікацію, корекцію та інституціоналізацію. Визначено рівні оцінювання результатів впровадження: застосування інструментарію, функціональний результат та відтворюваність управлінського впливу, а також запропоновано логіку верифікації, корекції та подальшої інституціоналізації результативного інструментарію.

8. Сформовано рекомендації щодо впровадження, можливої корекції та інституціоналізації інструментарію удосконалення СУВ для досліджуваних підприємств та організації. Показано, що логіка практичного використання інструментарію визначається поєднанням діагностичного профілю, конфігурації інструментарію, характеру чинникового тиску та першочергових організаційних умов реалізованості. Це дозволило конкретизувати рекомендації щодо практичного розгортання, оцінювання, адаптації та організаційного закріплення результативних рішень.

9. Основні положення розділу представлено у [166, 167, 172].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає у розробленні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо розроблення та впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах. На основі одержаних результатів сформульовано висновки теоретичного та прикладного змісту.

Розкрито, що в сучасних умовах управлінський вплив на підприємствах реалізується в середовищі підвищеної турбулентності, сформованої воєнною нестабільністю, прискореною цифровізацією, кадровими втратами, логістичними порушеннями, інформаційною невизначеністю та загальним зростанням складності управлінського середовища. Це зумовлює не лише ускладнення умов управлінської діяльності, а й якісні зміни самого характеру управлінського впливу, що проявляються у затримках реагування, посиленні реактивності управління, фрагментації дій, втраті змісту управлінських рішень, імітації управлінської активності та нестійкості одержуваних результатів. Унаслідок цього ключова проблема зміщується з площини формальної наявності управлінських рішень у площину їх практичної дієвості та здатності забезпечувати стійкий організаційний результат.

Розмежовано та надано визначенням понять «управління» та «менеджмент», а також узагальнено поширені підходи до управління у чотири інтегровані групи: класичну, процесно-ситуаційну, проєктно-системну та цифрово-адаптивну. Показано, що наявні підходи дозволяють описати різні режими забезпечення керованості, координації, контролю та адаптації, однак не розкривають достатньою мірою внутрішню логіку переходу від управлінського наміру до його практичної реалізації та стійкого організаційного ефекту. На цій основі та з урахуванням інших наукових підходів до розуміння «управлінського впливу» сформовано визначення поняття «управлінський вплив» як цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління з об'єктом управління, що включає використання різноманітних методів,

прийомів та інструментів впливу на об'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища, з метою досягнення бажаних цілей та забезпечення ефективного функціонування організації. Уточнено місце управлінського впливу серед суміжних понять «управління» і «менеджмент». Досліджено категорію «управлінська конверсія» як якісну характеристику управлінського впливу, що відображає ступінь повноти, узгодженості та безвтратності переходу управлінського імпульсу у практичну організаційну дію та її результат. Таке уточнення дозволило перенести аналітичний акцент з підсумкового факту досягнення результату на внутрішню якість його забезпечення, тобто на сам механізм переходу від управлінського наміру до виконуваної дії й фактичного ефекту.

Визначено, що для цілей дослідження управлінський вплив доцільно розглядати не на рівні окремих управлінських актів, а на рівні системно організованого процесу. У межах цього підходу розмежовано подієво-орієнтований і цільово-результатний цикли управлінської дії та показано, що критичною умовою переходу від управлінської активності до результативного й відтворюваного управлінського впливу є наявність завершеної ланки «оцінювання – корекція». На цій основі уточнено зміст відтворюваності управлінського впливу як системної здатності організації повторно забезпечувати належну управлінську конверсію в різних управлінських ситуаціях і за варіативності контексту, зберігаючи логіку повного циклу «ціль – рішення – реалізація – оцінювання – корекція». Це дозволило запропонувати авторське визначення системи управлінського впливу як впорядкованої конфігурації суб'єктів, об'єктів, методів, інструментів, процедур, зв'язків і каналів зворотного зв'язку, що забезпечують керований і відтворюваний перехід від управлінського імпульсу до практичної реалізації, результату, його оцінювання та коригування.

Сформовано науковий паспорт системи управлінського впливу, визначено її функції, принципи, параметри та критерії, а також розроблено двоплощинну аналітичну рамку її дослідження. У межах першої площини запропоновано параметричну модель СУВ, у якій виділено легітимність, спроможність, оцінюваність та інтегрованість як мінімально достатні параметри її функціонування. У межах

другої площини сформовано чотири групи критеріїв опису управлінського впливу – структурно-просторові, динамічні, соціально-організаційні та стратегічно-поведінкові. Це дало змогу розмежувати внутрішні умови функціонування СУВ і форми прояву управлінського впливу в організаційній практиці, не змішуючи параметри працездатності системи з критеріями опису самого впливу як багатовимірного організаційного явища.

Запровадження категорії механізму функціонування системи управлінського впливу дозволило розкрити внутрішню логіку практичної реалізації управлінського впливу в межах підприємства. Механізм функціонування СУВ подано у двох взаємопов'язаних вимірах – структурно-компонентному та процесному, що дало змогу, з одного боку, описати його як впорядковане поєднання організаційних складових, які забезпечують працездатність системи, а з іншого – простежити послідовність проходження управлінського імпульсу від ініціювання та організаційного налаштування до реалізації, фіксації результатів, коригування і закріплення. На відміну від класичних циклічних моделей управління, зокрема PDCA, акцент у межах такого підходу перенесено з універсального циклу поліпшення на внутрішній організаційний порядок проходження управлінського імпульсу, втрати на переходах між ланками та умови забезпечення відтворюваності управлінського впливу. На цій основі сформовано інтегровану типологію чинників СУВ, яка охоплює внутрішні, зовнішні, суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові чинники, для кожної з яких розкрито підгрупи, типові індикатори, зони викликів і ризиків, можливості або резерви та рівні прояву. Це дозволило пояснити, за рахунок яких складових, зв'язків, процедур і чинникових конфігурацій система управлінського впливу набуває або втрачає здатність забезпечувати належну управлінську конверсію та відтворюваність управлінського впливу.

Сформовано категоріальну рамку інструментарію удосконалення СУВ, у межах якої розмежовано інструментарій удосконалення СУВ як цілісну систему взаємопов'язаних рішень, окремий інструмент як локалізований засіб впливу на конкретні аспекти функціонування системи, інструменти системного й адресного рівнів, діагностичний профіль стану, очікуваний ефект інструмента та умови його

верифікації. Таке розмежування дозволило впорядкувати понятійний апарат дослідження, відокремити рівень загальної конфігурації інструментарію від рівня окремих інструментів, пов'язати розроблення інструментарію з результатами діагностики стану СУВ, а також закласти основу для подальшого обґрунтування розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ.

Показано, що удосконалення системи управлінського впливу має спиратися на попередню діагностику її фактичного стану. У зв'язку з цим діагностику СУВ обґрунтовано як необхідну передумову виявлення рівня працездатності механізму її функціонування, локалізації дефіцитів та визначення пріоритетів цілеспрямованого управлінського втручання. Сформовано загальні засади діагностики, до яких віднесено мету і завдання діагностики, об'єкт і предмет діагностування, особливості СУВ як об'єкта діагностичного аналізу, вимоги до процедури та результатів діагностики, користувачів результатів і напрями їх використання, інструментальне забезпечення, а також базові припущення й методологічні обмеження діагностики механізму функціонування СУВ. Визначено, що об'єктом діагностики є СУВ як цілісна система управлінської практики в організації, тоді як предметом – працездатність механізму її функціонування як способу забезпечення переходу від управлінського імпульсу до виконання, результату, його оцінювання, коригування та закріплення.

На цій основі розроблено діагностичну модель системи управлінського впливу, орієнтовану на визначення працездатності механізму її функціонування. Побудову моделі здійснено на основі поєднання структурно-діагностичного, емпірично-експертного та математико-агрегаційного підходів. Механізм функціонування СУВ операціоналізовано у вигляді структуровано-процесної матриці, в якій послідовні ланки проходження управлінського імпульсу поєднано з компонентними складовими забезпечення його працездатності, а оцінюваною одиницею визначено їх функціональний перетин. На відміну від споріднених підходів до оцінювання зрілості процесів, результативності менеджменту чи циклів безперервного поліпшення, запропонована модель зосереджена не на загальному рівні розвитку або якості управління, а на діагностиці працездатності механізму функціонування СУВ,

чутливості його ланок до втрат проходження управлінського імпульсу та умовах забезпечення управлінської конверсії. Для кожного такого перетину сформовано стандартизований опис, який перевів концептуальну характеристику механізму у вимірювані ознаки. Оцінювання запропоновано здійснювати за уніфікованою шкалою 0–5, а результати узагальнювати через показники працездатності окремих ланок механізму, інтегральний показник працездатності механізму функціонування СУВ та показник дисбалансу працездатності його ланок. Для інтерпретації результатів сформовано шкали рівнів працездатності, матрицю інтегральної інтерпретації стану СУВ та матрицю зональної інтерпретації стану окремих ланок механізму.

З метою підвищення пояснювальної валідності діагностичної моделі її доповнено блоком оцінювання тиску чинників, що впливають на працездатність механізму функціонування СУВ. Виокремлено чотири групи чинників – зовнішні, внутрішні організаційні, суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові – і запропоновано оцінювати їх за трьома параметрами: проявленістю, інтенсивністю обмежувального впливу на керованість і адаптивною спроможністю організації до компенсації такого впливу. На цій основі сформовано інтегральний показник тиску чинників, показники тиску окремих чинників, нормований рівень тиску чинників для кожної ланки механізму функціонування СУВ та матрицю чутливості ланок механізму до чинників. Поєднання показників працездатності механізму і показників тиску чинників дало змогу сформувати діагностичний профіль стану СУВ, який відображає загальний рівень її працездатності, конфігурацію ланкових уразливостей та характер чинникового навантаження.

Проведена апробація діагностичної моделі СУВ у трьох підприємствах і в одному органі публічного управління підтвердила її аналітичну придатність у різних організаційних умовах. Установлено, що навіть за близьких інтегральних оцінок стан системи управлінського впливу може формуватися на різній внутрішній основі – від стійкої та збалансованої конфігурації до локалізованих ланкових дефіцитів або відносно рівномірного, але менш стійкого профілю функціонування. Це підтвердило спроможність розробленої моделі забезпечувати змістовно диференційоване

діагностичне пояснення стану СУВ і формувати аналітичну основу для подальшого обґрунтування інструментарію її удосконалення.

На цій основі визначено загальні засади розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ, до складу яких включено постулати, закономірності, обмеження, принципи, методологічні застереження щодо ризиків формалізації, а також організаційні умови реалізованості інструментарію. Це дозволило сформувати цілісну теоретико-прикладну основу переходу від діагностичного виявлення проблем до обґрунтованого проєктування рішень щодо їх подолання.

Розкрито операційні ознаки відтворюваності управлінського впливу та інституціоналізації результативного інструментарію як двох взаємопов'язаних, але не тотожних площин аналізу удосконалення СУВ. Показано, що відтворюваність управлінського впливу відображає здатність організації повторно забезпечувати належну управлінську конверсію, тоді як інституціоналізація результативного інструментарію характеризує закріплення дієвих способів такого забезпечення у стійкому організаційному порядку. Це дало змогу конкретизувати зміст поняття «удосконалення СУВ» як діагностично обґрунтованого та інструментально забезпеченого процесу цілеспрямованого впливу на систему управлінського впливу, результатом якого має стати підвищення працездатності її механізму, посилення здатності до відтворюваного управлінського впливу та створення передумов для стійкості результату і подальшої інституціоналізації результативного інструментарію.

Обґрунтовано логіку переходу від результатів діагностики до розробки інструментарію удосконалення СУВ. На цій основі здійснено аналітичне узагальнення типів стану механізму функціонування СУВ та його окремих ланок з урахуванням рівня тиску чинників і запропоновано підходи до розроблення інструментарію удосконалення СУВ, а саме підтримувально-профілактичний, компенсаторно-стабілізаційний, адресно-відновлювальний, системно-відновлювальний та закріплювально-інституціоналізаційний. Для кожного з них визначено діагностичну основу, загальну спрямованість, основний об'єкт

удосконалення та умови доцільності застосування. Це дозволило перейти від інтерпретації діагностичного стану СУВ до обґрунтованого вибору підходу до розроблення інструментарію.

Сформовано дворівневу структуру інструментарію удосконалення СУВ та розкрито логіку його внутрішньої побудови. Розмежовано системний і адресний рівні інструментарію, визначено їх основні об'єкти впливу, ключове призначення, характер рішень, типові напрями впливу, тип очікуваного результату та роль в удосконаленні системи управлінського впливу. У межах цієї логіки виокремлено нормативно-регламентні, рольово-відповідальні, процедурно-координаційні, комунікаційно-каналні, інформаційно-аналітичні та контрольні-коригувальні типи інструментів, розкрито їх зміст і призначення, систематизовано типові організаційні форми інструментів та особливості набуття ними практичної чинності. На цій основі запропоновано структурну логіку проектування окремого інструмента удосконалення СУВ і розроблено типові інструменти системного й адресного рівнів.

Установлено аналітичний зв'язок між групами чинників впливу на механізм функціонування системи управлінського впливу, переважною локалізацією їх дії в окремих ланках механізму та пріоритетними функціонально-організаційними типами інструментів удосконалення. Показано, що різні групи чинників зумовлюють різні пріоритети в доборі інструментарію залежно від узагальненого характеру їх впливу та локалізації порушень у механізмі функціонування СУВ. Водночас обґрунтовано, що функціонально-організаційні типи інструментів впливають на відтворюваність управлінського впливу через стабілізацію правил дій, закріплення ролей і відповідальності, упорядкування координації, збереження змісту управлінського імпульсу, підвищення доказовості оцінювання та забезпечення своєчасної корекції. Це дозволило розглядати інструментарій удосконалення СУВ не як механічну сукупність окремих рішень, а як аналітично обґрунтовану конфігурацію інструментів, спрямовану на реагування на виявлені порушення та підтримання відтворюваності управлінського впливу в часі.

На основі діагностичних профілів досліджуваних підприємств та організації визначено пріоритетні підходи до розробки інструментарію удосконалення СУВ,

конкретизовано проєктні конфігурації інструментарію за рівнем, пріоритетними функціонально-організаційними типами інструментів, ключовими інструментами та очікуваним напрямом удосконалення. Показано, що розробка інструментарію удосконалення СУВ має здійснюватися не за універсальною схемою, а з урахуванням конкретного діагностичного профілю організації та особливостей її функціонування. Це підтвердило прикладну релевантність запропонованого підходу.

Розкрито загальну логіку практичного впровадження інструментарію удосконалення СУВ, запропоновано способи його впровадження, які включають послідовне, паралельне впровадження та поетапне нарощування, визначено зміст етапів впровадження, а також рівні оцінювання результатів впровадження, що охоплюють рівень застосування інструментарію, рівень функціонального результату та рівень відтворюваності управлінського впливу. Окремо запропоновано логіку верифікації результату впровадження інструментарію та визначено підстави для подальших рішень за результатами оцінювання, у тому числі щодо корекції інструментарію та його інституціоналізації. Це дозволило надати розробленому підходу методичної завершеності, оскільки він охоплює не лише добір інструментів, а й логіку їх практичного розгортання, оцінювання, адаптації та організаційного закріплення.

Таким чином, у дисертаційній роботі розроблено цілісну теоретико-прикладну конструкцію дослідження, діагностики, розроблення та впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах. Її застосування створює підстави для більш точного виявлення джерел втрат управлінської конверсії, обґрунтованого вибору напрямів управлінського втручання, посилення працездатності механізму функціонування СУВ та забезпечення відтворюваного управлінського впливу в умовах нестабільного та високотурбулентного середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азарова А. О., Єлісеєва О. К., Нікіфорова Л. О., Химич В. В. Кореляційно-регресійне моделювання впливу експорту, імпорту та індексу інфляції на рівень ВВП України. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. С. 43–53. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.43.54>.

2. Андрушків І. П. Сучасні підходи до оптимізації управлінських рішень в умовах економічної нестабільності та соціальних змін. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16794614>.

3. Афанасьєв Є., Хома В. Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні сучасним підприємством. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 67–74. <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.067>.

4. Багмет В. С. Інструментарій впровадження технологій Індустрії 4.0 вітчизняними підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-83>.

5. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. *Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник*. К.: Міленіум, 2022. 424 с.

6. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 231–238. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.

7. Биба В. В., Теницька Н. Б., Каліновська Д. Л. Матричний метод оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 359–362. [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/58.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/58.pdf)

8. Бірбіренко С. С., Фоміна О. В. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>.

9. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97–109. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>.

10. Боковець В., Шварц І., Безсмертна О., Верьовкін П. Сучасні управлінські рішення в логістичному менеджменті. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Том 336 № 6 (2024). С.274-278. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-12>.

11. Бондаренко О. М., Тардаскіна Т. М., Богатирьова Л. Д. Дослідження розвитку віддаленої роботи в умовах пандемії COVID-19. Бізнес Інформ. 2021. № 2. С. 190–197. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_2_27).

12. Боровик М. В., Новікова М. М. Менеджмент організацій: конспект лекцій (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 76 с. <https://eprints.kname.edu.ua/62474/1/Боровик%2C%20150Л%2C%202022%2C%20pdf.pdf>.

13. Бояринова К. О., Гавриш Ю. О. Партнерство як інструмент забезпечення конкурентоспроможності в системі економічних відносин підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17 трав. 2021 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. Секція 1. С. 40-41. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230451>.

14. Буданов М. В. Загрози енергетичній безпеці підприємств України: методичний аспект. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2024. Вип. 18 (36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-08).

15. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура / К. О. Бужимська, І. М. Царук. Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 278–287.

16. Булейченко В. В., Павлова В. А. (2024). Побудова організаційної структури підприємства за процесно-орієнтованим підходом в умовах диджиталізації. European Vector of Economic Development, № 2 (37), 13 с. <https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-1>.

17. Буняк Н. М. Лідерство в системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>.

18. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. № 2 (88). С. 56-61. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>.

19. Бучнєв М. М., Руденко В. В. Методи управління організаційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств. Економічний простір. 2024. № 191. С. 290–295. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-48>.

20. Бучнєв М. М., Сучков І. О. Роль цифрових комунікацій у підвищенні ефективності управлінських процесів. Наукові вісті Далівського університету. 2024. № 27. <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2024-27-11>.

21. Вайсман В. О., Величко В. О., Гогунський В. Д. Система стандартів підприємства для управління знаннями в проектно-керованій організації. Праці Одеського політехнічного університету. 2011. Вип. 1 (35). С. 257–262.

22. Василенко В. М., Вакалюк Т. А. Штучний інтелект в управлінні проектами: аналіз сучасних досліджень та перспектив розвитку. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки. 2024. Т. 35(74). № 4. С. 60–67. <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.4/10>.

23. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 43. - С. 88-114. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2024\\_43\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_43_8).

24. Власюк Н. І. Вплив макроекономічних чинників на формування та використання прибутку підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. № 62. С. 68–76. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-09>.

25. Внутрішньо переміщені особи. Дашборд [Електронний ресурс] / ДП «ІОЦ Мінсоцполітики України». <https://www.ioc.gov.ua/en/analytics/dashboard-vpo>.

26. Вовк С. О., Бадер А. В. Багатофакторний вплив війни на українське суспільство та громадян України: системний аналіз політичних, соціальних, психологічних і економічних складових. Політикус. 2024. Вип. 4. С. 30–37. <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-4.4>

27. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Баган М. В., Діденко С. М., Дробязко А. О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8, № 4. С. 82–86. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-13>.

28. Гаврильчик Л. С. Школи та принципи управління в менеджменті. Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. С. 168–170.

29. Гайда Т. Ю. Використання теорії нечіткої логіки для підвищення точності методу дерева рішень у міжнародному бізнес-аналізі. «Ефективна економіка». 2019. № 7. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7199>.

30. Гарбузюк В. Використання моделі досконалості EFQM в аналізі безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. С. 126–138. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.126.138>.

31. Гевко І., Мосій О., Горбатюк В., Никитюк Г. Нові підходи до управління організаціями під час війни. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 55-64.

32. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 33–40.

33. Горбась І. М., Синюк С. Б. Організаційний редизайн як інструмент розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.85>.

34. Грищенко Д. Г. Аналітичний метод оцінки стану кадрового маркетингу на підприємстві. Бізнес-Інформ. 2014. № 5. С. 423–427.

35. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємств // Економічний простір. 2024. № 196. С. 165–170. <https://doi.org/10.30838/EP.196.165-170>.

36. Данилюк Д. О., Серета Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. Т. 2, № 15. <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>.

37. Дашко І. М., Никончук Г. В. Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень. Економічний простір. 2025. № 204. С. 82–88. <https://doi.org/10.30838/EP.204.82-88>.

38. Демко І. І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. Вип. 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751>.

39. Демчишак Н. Б., Біленька В. А. Розвиток технологічних платформ як інструмент реалізації інноваційного потенціалу в Україні. Економіка та суспільство. 2018. № 16. С. 731–738. [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/111.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/111.pdf).

40. Денисюк О. Г., Саннікова С. Б. Lean-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>.

41. 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.

42. Дегтяр А., Бублій М. Встановлення та розвиток довіри як функція управлінського лідерства. Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society. 2018. № 1. С. 114–123.

43. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». Л. : ЛПІ, 2010. № 690. С. 235-239.

44. Діденко О. Г., Мирошніченко А. І. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. Економіка і регіон. 2023. № 3(90). С. 15–20. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3022](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3022).

45. Дідур Г. І., Молдун І. В. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87>.

46. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2012. № 9. С. 253–258.

47. Дорошенко М. П. Організаційна структура управління: сутність та класифікація / М. П. Дорошенко, В. Л. Вороніна. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56.

48. Дракон Д. С., Стяглик Н. І. Етика штучного інтелекту: межі та відповідальність. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2025. Т. 2. № 1(92). С. 66–70. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.9>.

49. Друбецький, С. Сучасні підходи до управління командами в організаціях: міждисциплінарний огляд. Економіка та суспільство, 2025 № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-41>.

50. Економіка миротворення в системі економічної безпеки держави: подолання наслідків гібридної окупації : кол. моногр. / за наук. ред. О. І. Іляш ; авт. кол.: П. В. Блохін, Т. Г. Васильців, О. І. Іляш, А. І. Мокій, Л. Г. Смоляр, М. І. Флейчук, В. Є. Хаустова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. 244 с. [https://ndc-ivr.org/media/publications/files/Економіка\\_миротворення.pdf](https://ndc-ivr.org/media/publications/files/Економіка_миротворення.pdf).

51. Жидков О. І., Ажаман І. А. Чинники впливу на формування та розвиток економічного потенціалу підприємств сфери послуг. Ефективна економіка. 2021. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.202>.

52. Жулай Г. С. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств. Агросвіт. 2015. № 20. С. 94–98.

53. Журавель О. В., Міхляєв М. О. Штучний інтелект в управлінні підприємством: переваги та виклики. Український економічний часопис. 2025. Вип. 10. С. 36–37. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-6>.

54. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. 2019. № 4 (15). С. 94–98. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>.

55. Зелінська А. М., Лавриненко С. О., Тарасович Л. В. Плинність персоналу в умовах воєнного стану: чи варто використовувати нормативні коефіцієнти?. Економічний простір. 2025. № 197. С. 32–37. <https://doi.org/10.30838/EP.197.32-37>.

56. Зелінська А., Тарасович Л., Лавриненко С. Цифрові компетенції як основа трансформації професійної освіти майбутніх менеджерів. Економіка та суспільство. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-51>.

57. Іванков В. М. Застосування стратегічних концепцій управлінського обліку для забезпечення інформаційних потреб інноваційного менеджменту. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 2 (80). С. 8–15. [https://doi.org/10.26642/jen-2017-2\(80\)-8-15](https://doi.org/10.26642/jen-2017-2(80)-8-15)

58. Івченко Є. А. Теоретико-методологічні засади трансформацій системи економічної безпеки підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : спец. 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» / Є. А. Івченко ; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. – Харків, 2018.

59. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Сутність та значення управлінського впливу в умовах соціально-економічних трансформацій. «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» : тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції (28 травня 2024 р.). Київ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. 424 с. С. 297–299.

60. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Удосконалення методології аналізу управлінського впливу через розмежування та інтеграцію ключових категорій. Бізнес Інформ. 2026. №1. С. 509–520. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-509-520>

61. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Управлінський вплив як ключова складова ефективного управління в умовах соціально-економічних трансформацій. Вісник

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 6 (286). С. 33–44. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-33-44>

62. Івченко Є., Снопенко М. «Критерії управлінського впливу в контексті сучасних викликів організаційної ефективності в Україні». *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 79–86. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(10))

63. Іщенко С. В., Шкаран В. Б., Ткач В. П. Теоретичні аспекти організації управління формуванням, використанням та розвитком потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7(277). С. 6–18.

64. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2(20). С. 51–54.

65. Капліна А. І. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>.

66. Капліна А. І. Фактори, що впливають на якість та ефективність управлінських рішень, прийнятих в компанії. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 129–132. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.129>.

67. Карачарова К. А., Машошина Т. В., Яковенко С. В. Особливості застосування кореляційно-регресійного аналізу в дослідженні ефективності управління витратами промислового підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-04>.

68. Кісіль З. Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с. ISBN 978-617-511-335-6. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3915>.

69. Ключ Ю.І., Керезвас І.А. Удосконалення механізму стратегічного управління регіональним розвитком. *Бізнес-Навігатор*. 2023. № 2(72)2023. С. 95-101. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.72-14>.

70. Ключ Ю.І., Серебряк К.І., Керезвас І.А. Вибір напрямів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств регіону. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (5 (05)), 134-138. <https://doi.org/10.32782/dees.5-21>.

71. Кобеля-Звір М. Я. Використання грантових інструментів державної програми підтримки підприємництва «Робота для посилення конкурентоспроможності бізнесу на прикладі ММСП: перспективи і труднощі. Економіка та суспільство. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-5>.

72. Кобік А. В. Методологія оцінки бізнес-резильєнтності підприємства в умовах турбулентного середовища. Бізнес Інформ. 2025. № 9. С. 260–269.

73. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 4(72). С. 98–107.

74. Коваль Н. В., Колосова К. К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>.

75. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з Росією. Економіка та суспільство. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>.

76. Ковтун О. А. Методологія управління стійким розвитком підприємств в сучасних умовах: монографія; Суми : ФОП Цьома С.П., 2024. 310 с.

77. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>.

78. Колодінська, Я. (2025). Сучасні підходи до управління іт-проєктами та стартапами в умовах цифрової економіки. *Modeling the development of the economic systems*, 2025 № 1, 322–331. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-42>.

79. Колпаков В.К. Адміністративне право України: підручник / В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко. – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 544 с.

80. Кондратенко Н. О., Колесник Т. М., Браташ М. А. Статистичні методи в системі управління розвитком підприємства. Проблеми економіки. 2021. № 4 (50). С. 114–120. [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-114\\_120.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-114_120.pdf).

81. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах. Вчені записки

Університету «КРОК». 2023. № 4(72). С. 146–156. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-146-156>.

82. Копець Г., Мірошник Р., Дереворіз М. Фактори впливу на ефективність управління бізнес-процесами ІТ-сфери. Економіка та суспільство. 2025. № 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14>.

83. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 1(73). С. 132–138. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>.

84. Коптева Г. М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. Ефективна економіка. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.69. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/71.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/71.pdf)

85. Копчак Ю. В., Матвеев М. О., Пугачов В. В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.

86. Корицька, О., & Кальмук, Б. Децентралізація управління підприємствами: класифікація та оцінка організаційних структур. Економіка та суспільство, 2025 № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-21>.

87. Костенко О.М. Проектування інформаційно-аналітичної системи забезпечення управлінського впливу. Економіка та менеджмент. 2012. № 4 (58). С. 102-106.

88. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Вип. 27. С. 58–64. <https://dspace.wunu.edu.ua/items/df46b3ec-0630-458f-bd3d-2b836703ff16>.

89. Краєвська А., Шварц І. Критерії ефективності управління промисловими підприємствами. Innovation and Sustainability. 2023. № 3. С. 22–27. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.22.27>.

90. Красніков С. А. Кібергігієна як чинник запобігання кіберзагрозам // Нове українське право. 2024. Вип. 6. С. 57–58. <https://doi.org/10.51989/nul.2024.6.8>.

91. Краснолуцька О. В. Діагностика механізму управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 531–534. [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/87.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/87.pdf).

92. Кривов'язюк І. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ» (September 20, 2024; Paris, France). 2024. С. 42–46. <https://doi.org/10.36074/logos-20.09.2024.006>.

93. Кужда Т., Галушак М. Моделювання управлінських процесів з використанням типових моделей менеджменту / Т. Кужда, М. Галушак // Галицький економічний вісник. 2014. Т. 44, № 1. С. 11–21. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/44/222.pdf>.

94. Кужда Т.І. “Основи менеджменту” для студентів спеціальності 275 “Транспортні технології” : курс лекцій / Т.І. Кужда. – Тернопіль : ТНТУ імені І.Пулюя, 2017. – 78 с. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/22627>

95. Кузнецова І. О., Гуляєва О. М. Управління результативністю як основа реалізації стратегії аграрного підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. № 9 (334). С. 83–94. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-9-334-83-94>.

96. Лебединець В. О., Коваленко С. М., Тахтаулова Н. О. Імплементация цикла Демінга-Шухарта (PDCA) при регламентації процесів системи управління якістю фармацевтичного підприємства // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2012. № 1(21). С. 11–17.

97. Леонов, О., & Леонова, Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. Економіка та суспільство, 2023 № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>.

98. Лизанець А. Г., Проскура В. Ф., Скуба А. М. Управління результативністю діяльності підприємства. Економічний простір. 2024. № 190. С. 66–71. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-12>

99. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. Економічний простір. 2025. № 199. С. 220–227. <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>.

100. Лігоненко Л. О. Технологічний розвиток підприємства як об'єкт управління. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Т. 1. № 31. С. 63–69. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.31.2016.104565>.
101. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. Економіка та суспільство. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>.
102. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с.
103. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге вид., переробл. Київ : НІСД, 2015. 348 с. ISBN 978-966-590-874-6. [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-10/lyashenko\\_1\\_druk-43fc7.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-10/lyashenko_1_druk-43fc7.pdf).
104. Маковецька І. М., Диченко А. С., Валенок А. М. Удосконалення системи управління підприємством / І. М. Маковецька, А. С. Диченко, А. М. Валенок // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2024. – № 2(45). – С. 62–68.
105. Маковецька І. М.. «Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент»». - 2022. <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2198/view/2241>.
106. Макроекономічний огляд України: червень 2025 [Електронний ресурс] / Національний банк України. Київ : НБУ, 2025. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MMR\\_2025-06.pdf?v=13](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2025-06.pdf?v=13).
107. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 6(17). С. 158–162. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-30>.
108. Мамчук В. М. Побудова мультиплікативно-адитивної згортки критеріїв в просторі кількісних і якісних показників для визначення пріоритетності проектів // «Технічна механіка». 2022. № 1. С. 77–90. DOI: 10.15407/itm2022.02.077. <https://www.journal-itm.dp.ua/docs/P-08-01-2022.pdf>.

109. Мельник А., Полянєк В. Чинники формування організаційної культури сучасних логістичних підприємств: загальне та особливе. Вісник економіки. 2023. Вип. 1. С. 20–34. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.01.020>.

110. 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 978-6117-02-0156-0.

111. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.

112. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1402>.

113. Михалюк Н. М., Балаш Л. С., Гринишин Г. М. Управління в системі економічного механізму. Аграрна економіка. 2018. Т. 11, № 1–2. С. 27–34.

114. Мігаль, Д., Орлова-Курилова, О. Agile-підхід до адаптації нових співробітників: переваги та виклики. Вчені записки Університету «КРОК», 2025 (1(77)), 289–298. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-289-298>.

115. Мінчак Н. Д., Слімаковська І. І. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Т. 28. № 9. С. 61–64. <https://doi.org/10.15421/40280912>.

116. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. № 3–4 (276–277). С. 97–102. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-97-102>.

117. Мокряк Е. В., Славина О. С. Організаційна культура в структурі організаційного менеджменту: механізм реалізації. Ефективна економіка. 2013. № 4. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1926>.

118. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник / Г. Л. Монастирський. – 2-ге вид., допов. і перероб. – Тернопіль : ЗУНУ, 2020. – 329 с. – ISBN 978-966-654-594-0. – Електронний ресурс. – Режим доступу:

<https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/dc546b65-bb21-40cd-8bd8-2331af450b7c/content>.

119. Монастирський Г. Л., Постніков В. С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для слухачів магістратури за спеціальністю 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою» / уклад. Г. Л. Монастирський, В. С. Постніков. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 124 с. [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/37309/mod\\_resource/content/1/2013-Monastyskyj\\_.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/37309/mod_resource/content/1/2013-Monastyskyj_.pdf).

120. Мулик Т. О. Організаційно-методичні аспекти діяльності аналітичної служби підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.72>.

121. Мунтян І. В., Муркалова Д. І., Мужайло В. Д. Етично-мотиваційні складові ефективного командоутворення: теоретичний аспект аналізу. Економіка та суспільство. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-64>.

122. Назаренко Л. Адаптивна організаційна структура управління як чинник ефективного менеджменту організації. Нова педагогічна думка. 2022. № 1, с. 8–14.

123. Наливайко Т. Л. Еволюція організаційних структур та їх класифікація. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир: Житомирський національний університет будівництва та архітектури. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/152.pdf>.

124. Насонов М. І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.204>.

125. Носач Н. М., Єгіозар'ян А. Г., Полякова Є. С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. Економічний простір. 2024. № 193. С. 116–123. <https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123>.

126. Овдіюк О. М., Левківська Л. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 75–81. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202001075>.

127. Оксенюк А. Поняття, принципи та система публічного управління в адміністративно-політичній сфері. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки». 2025. Т. 12, № 1 (45). С. 163–172. <https://doi.org/10.23939/law2025.45.163>.

128. Оліх Л. А. Розвиток підсистем управління в менеджменті 5.0. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. С. 891–896. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-154>.

129. Омеко А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 1100–1104. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>.

130. Онищенко О. А., Пугач А. А. Роль ефективного управління конфліктами в умовах стресових ситуацій в контексті бізнес-трансформацій. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 24 квіт. 2025 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. С. 102–103. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329450/318983>.

131. Оніщенко М. Л., Сюркало Б. І. Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства. Економіка та суспільство. – 2018. – № 16. – <http://economyandsociety.in.ua>.

132. Осіпова Л. В. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. № 66. С. 188–189. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78>.

133. 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.

134. 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. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/41193>.

135. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.

136. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 190–195. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>.

137. Павліш А. В., Карпук С. А., Скібчик Т. В., Батіг М. І., Вознюк Д. В. Роль фактору часу у прийнятті управлінських рішень на підприємстві. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 38. С. 441–447. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1326>.

138. Партин Г. О. Особливості формування системи управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства та її інформаційно-аналітичне забезпечення [Електронний ресурс] / Г. О. Партин. – Режим доступу : <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/0581736f-273d-4239-98e5-742da80d32fc/download>.

139. Пащенко О. П., Куліш Н. В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2021. № 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11>.

140. Передало Х. С., Шкріль А. О. Опір змінам в умовах впровадження нових стратегічних рішень в організаціях. Ефективна економіка. 2020. № 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.81>.

141. Петришин Н., Давидчак М. Дослідження та удосконалення методів управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-126>.

142. Петролюк Ю. С., Гребенюк Н. В. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>.

143. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 5 (67). С. 100–106. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17>.

144. Погорелова Т. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2021. № 1. С. 79–83. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.79>.

145. Полчанов А. Ю. Втрати української економіки від військового конфлікту. Агросвіт. 2017. № 11. С. 40–46. [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2017/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2017/8.pdf).

146. Попович Т. Розвиток сучасних концепцій систем управління якістю. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: щорічник. – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – Вип. 16. – С. 191–200. <https://dspace.wunu.edu.ua/items/30fb09af-031b-43db-9300-35a2f8e79161>.

147. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. Ефективна економіка. 2019. № 12. [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2019/152.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf).

148. Приб Г. А., Горбенко В. О. Психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності під час війни. Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 листопада 2023 р. – Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2023. – С. 228-231. [https://doi.org/10.54929/conf\\_21\\_11\\_2023-18-03](https://doi.org/10.54929/conf_21_11_2023-18-03).

149. Приб К. А., Дунай В. І. Чинники формування опору змінам персоналу організації. Економіка та суспільство. 2021. № 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48>.

150. Продіус О. І., Адирова Т. І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. Економіка та суспільство. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>.

151. Психологія управління: навчальний посібник / укл. В.В.Ягоднікова. Одеса: видавець Букаєв В.В., 2022. 141 с.

152. Разборська О. О., Мошура Л. О. Внутрішній аудит оцінки якості прийняття управлінських рішень: поняття, призначення та роль в системі управління підприємством. Фінанси, облік, банки. 2017. № 1 (22). С. 146–153. <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/5023>.

153. Ромах О. В. Тріангуляція як метод забезпечення валідності результатів якісних досліджень. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2017. V(19), I: 119. С. 62–64.

154. Російсько-український конфлікт: стан, наслідки, перспективи розвитку подій (аналітична доповідь Центру Разумкова). *Національна безпека і оборона*. 2014. № 5–6 (148–149). [https://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD148-149\\_2014\\_ukr.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD148-149_2014_ukr.pdf).

155. Руденко В. С., Марухленко О. В., Олещенко В. Ю. Digital management як фактор підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 56–68. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-56-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68).

156. Савченко Р. О. Елементи системи управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 48–52. [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2016/12.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2016/12.pdf).

157. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 500-508. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/84.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf).

158. Севост'янов В. С. «Постулати, закономірності та принципи зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства». *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 6(292). С. 75–88. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-75-88>

159. Севостьянов В. Засади оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 222–232. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(35)).

160. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.52>.

161. Сенік Ю. І. Використання методів lean на прикладі кайдзен. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 59–63. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-9>.

162. Ситник Й. С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 8. С. 354–360. [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/62.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/62.pdf).

163. Сірош Д. С., Дідур Г. І. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України. Економіка та суспільство. 2025. № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>.

164. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.

165. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О., Єр'омін М. В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 12. С. 87–96. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87>.

166. Снопенко М. Г. Дворівнева структура інструментарію підсилення системи управлінського впливу. Перспективи розвитку сучасної науки та освіти : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 19–20 березня 2026 року). Львів : Львівський науковий форум, 2026. С. 12–15.

167. Снопенко М. Г. Діагностично-орієнтована логіка розроблення інструментарію підсилення системи управлінського впливу. Scientific development in a changing world : proceedings of the 3rd International scientific and practical conference (Lviv, Ukraine, 16–18 March 2026). Lviv : SPC «Sci-conf.com.ua», 2026. P. 814–818.

168. Снопенко М. Г. Критерії управлінського впливу: інтегрована модель для українських організацій. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету (24–25 квітня 2025 р.). Одеса : ОНЕУ, 2025. С. 349–351.

169. Снопенко М. Г. Механізм системи управлінського впливу як основа діагностики працездатності управлінського впливу в організації. Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 27 лютого 2026 р.). Суми : Research Europe, 2026. С. 61–65.

170. Снопенко М. Г. Система управлінського впливу в умовах воєнно-цифрової турбулентності. Економіка та суспільство. 2026. № 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-152>.

171. Снопенко М. Г. Типологія та діагностика чинників системи управлінського впливу в умовах воєнної кризи й цифрової трансформації. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 11(297). С. 136–145. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-136-145>.

172. Снопенко М. Методологічні основи розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2026. № 1(22). С. 191–199. <https://doi.org/10.32782/dees.22-27>.

173. Солоненко, Ю. і Куца, Я. 2021. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір. 2021. № 4(44). С. 136–145. [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.136145).

174. Сорока О. В., Шинкевич І. А. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Економіка та суспільство. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-113>.

175. Сорокіна О. В. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) в роботу організацій. Humanities Studies. 2025. Вип. 22(99). С. 132–138. <https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-14>.

176. Стасюк В. В., Дикун В. Г., Кириченко А. В. Методика дослідження довіри до командира (начальника). Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2024. Вип. 1. С. 123–126. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.1.23>.

177. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. – Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 336 с.

178. Сукачова С. М., Руденко А. В., Миленський В. М. Управління змінами в умовах упровадження інноваційних підходів у менеджменті. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967690>.

179. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>.

180. Сухарева Л. О., Стефківський В. М., Христенко А. В. Загальна логіка і принципи моделювання методик контролю управлінських рішень. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 1(22). С. 371–383.

181. Телегіна Д. М., Цимбал А. В., Шевчук О. А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації [Електронний ресурс]. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць молодих вчених*. 2020. Вип. 14. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/37821>.

182. Ткаченко В. В., Кібукевич К. О. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакета. *Економіка і управління: збірник наукових праць ДУІТ*. 2021. Вип. 50. С. 130–137.

183. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. Стилї лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>.

184. Томчук О. В. Формування системи менеджменту знань в організації як елемент стратегії її кадрового забезпечення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2(50). С. 171–178. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.16>.

185. Тополенко О. О. Модель впливу психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка: зб. наук. праць*. 2008. № 3(24). С. 162–167. <https://ela.kpi.ua/items/b318b1a6-2434-41a4-bc07-a3f89cf2ae2f>.

186. Ульяновченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 293–297. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41).

187. Уманець, Т., & Клевцевич, Н. Диджиталізація та її вплив на методи управління підприємствами реального сектору економіки. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 129–135. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-23>.

188. Хандій О. О. Інноваційне управління як основа економічної безпеки: роль корпоративної культури. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 2 (80). С. 135-142. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2\(80\)-135-142](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-135-142).
189. Хандій О. О. Стратегічні засади управління персоналом промислових підприємств у контексті розвитку робочої сили. Економічний вісник Донбасу № 3 (81), 2025. С. 175-182. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-175-182](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-175-182).
190. Харченко Т. М., Стоянець Н. В. Екологічні складові в системі менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 266–270. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-92>.
191. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.
192. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. С. 267–274.
193. Христенко О., Озерчук Т. Наукові засади управління знаннями в сучасних організаціях. Фінансовий простір. 2017. № 2 (26). С. 61–66. <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/519>.
194. Черницька А. М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2012. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638>.
195. Чернишов О. Д. Закономірності управління підприємством на засадах еколого-відповідального маркетингу. Актуальні питання економічних наук. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17112135>.
196. Чечотка В. Д. Чинники розвитку системи публічного управління в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-17>.
197. Шарапов В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanities Studies. 2023. Вип. 14(91). С. 196–207. <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>.

198. Шафоренко І. Ю. Моделювання процесів прийняття управлінських рішень в галузі ІТ в умовах невизначеності. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 4(10). С. 56–69. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-56-69](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-56-69).

199. Шевченко Н., Копитко М. Функціонування малих підприємств в умовах воєнного часу та євроінтеграційних процесів. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 4 (72). С. 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-86-93>.

200. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46199>.

201. Шлапак А. В., Беляк А. О. Компаративний аналіз поняття «організаційний механізм» у сучасному науковому просторі. Механізм регулювання економіки. 2023. № 1(99). С. 128–136.

202. Шматько Н. М. Закономірності здійснення організаційних трансформацій структури управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 25, ч. 2. С. 37–40. [https://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_25%282%29\\_\\_9](https://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_25%282%29__9).

203. Шостак Л. В., Федонюк А. А., Помазун О. О. Кібербезпека в системі формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-37>.

204. Шубін О. О., Гладкий М. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 239–246.

205. Яковенко О. В. Дослідження системи управління малих підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. Т. 2. С. 129–131. [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_4\\_2/129-132.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_2/129-132.pdf)

206. Яковлев М. В. Застосування кейс-стаді як методу політичних досліджень: спроба типологізації. Наукові записки НаУКМА. 2011. Т. 121: Політичні науки. С. 13–16. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7ebff8ed-136c-4180-8733-c24a0abdab6e/content>

207. Ярмус Т. Б. Характеристика елементів системи управління персоналом // Академічні візії. 2024. № 37. С. 1–11. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1538/1427>.

208. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2025. Т. 1. № 2 (93). С. 337–343. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>.

209. Ясинецька І.А., Пугачов В.М., Ключ Ю.І. Цифрова трансформація системи управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2026. №3. С. 32–38. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.32>.

210. Ястремська О. О. Використання підприємством AGILE методології в стратегуванні в умовах економіки вражень. Ефективна економіка. 2025. № 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.47>.

211. A-Maawali W., Al-Saadi Z. Objective and key results (OKRs) within an Omani performance appraisal system: Can they provide hybridity, collaboration, motivation and empowerment for academicians?. Asia Pacific Management Review. 2025. Vol. 30. Iss. 4. Art. 100384. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2025.100384>.

212. Abdelrahman M., Papamichail K. N., Hammady R. та ін. Organisational Culture and Knowledge Management Systems Adoption: Examining Employee Usage in Multinational Corporations. Global Journal of Flexible Systems Management. 2025. Vol. 26. P. 439–467. <https://doi.org/10.1007/s40171-025-00448-w>.

213. Ali R., Lynch R., Melewar T. C., Jin Z. The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: a meta-analytic review. Journal of Business Research. 2015. Vol. 68, No. 5. P. 1105–1117. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.013>.

214. Antony J., Swarnakar V., Cudney E., Pepper M. A meta-analytic investigation of lean practices and their impact on organisational performance. Total Quality Management & Business Excellence. 2022. Vol. 33. No. 15–16. P. 1799–1825. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.2003194>.

215. Bechtel, W., Abrahamsen, A. Explanation: a mechanist alternative. *Studies in History and Philosophy of Biological and Biomedical Sciences*. 2005. Vol. 36. C. 421–441. <https://mechanism.ucsd.edu/bill/research/explanation.mechanisticalternative.pdf> .

216. Bonini A., Panari C., Caricati L., Mariani M. G. The relationship between leadership and adaptive performance: A systematic review and meta-analysis. *PLoS ONE*. 2024. Vol. 19, No. 10. e0304720. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304720>.

217. Cai D., Liu S., Liu J., Yao L., Jia X. Mentoring and newcomer well-being: a socialization resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*. 2021. Vol. 36, No. 3. P. 285–298. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2019-0485>.

218. Chowdhury A., Shil N. C. Understanding change management in organizational context: revisiting literature. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2022. Vol. 1. No. 19. P. 28–43. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-03>.

219. Coombs W. T. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*. 2007. Vol. 10, No. 3. P. 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.

220. Cornelli G., Frost J., Gambacorta L., Rau R., Wardrop R., Ziegler T. Fintech and big tech credit: a new database. *BIS Working Papers*. No. 887. Bank for International Settlements. Monetary and Economic Department. September 2020. 35 p. <https://www.bis.org/publ/work887.pdf>.

221. Deloof M. Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms?. *Journal of Business Finance & Accounting*. 2003. Vol. 30. No. 3–4. P. 573–588. <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008>.

222. Digitalleadership. *Organizational Structure Vital Role in Shaping Business Innovation* [Электронный ресурс]. 2023. <https://digitalleadership.com/blog/organizational-structure-innovation>.

223. Edmondson A. C., Lei Z. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and*

Organizational Behavior. 2014. Vol. 1. P. 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.

224. Feng Y. The Impact of Crisis Public Relations Strategy on Corporate Image: A Case Study of 2018 Corporate Public Relations and Its Enlightenment in the Post-epidemic Era. *International Theory and Practice in Humanities and Social Sciences*. 2025. Vol. 2, No. 4. P. 436–463. <https://doi.org/10.70693/itphss.v2i4.450>.

225. Firdausiyah Z. F., Utami H., Sudarto T. A. The Effect of Corporation Reputation Mediation on Enterprise Risk Management (ERM) Disclosure and Firm Value. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*. 2024. Vol. 4, No. 2. P. 211–224. <https://doi.org/10.54408/jabter.v4i2.356>.

226. Flaszewska S. How Attributes of Organizational Structure Affects Knowledge Management Processes in High-Technology Companies?. *European Research Studies Journal*. 2021. Vol. XXIV. Iss. 4 (Part 1). P. 464–474. <https://doi.org/10.35808/ersj/2600>.

227. Gil-Garcia J. R., Guler A., Pardo T. A., Burke G. B. Characterizing the importance of clarity of roles and responsibilities in government inter-organizational collaboration and information sharing initiatives. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, Iss. 4. Art. 101393. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101393>.

228. Glennan S. S. Rethinking mechanistic explanation. *Philosophy of Science*. 2002. Vol. 69, Suppl. 3. C. S342–S353. <https://docenti.luiss.it/protected-uploads/175/2013/02/20130211235357-Glennan-Rethinking-Mechanistic-Explanation.pdf>

229. Goś K. The Key Advantages and Disadvantages of Matrix Organizational Structures. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*. 2015. № 2. P. 66–83. <https://press.wz.uw.edu.pl/sim/vol2015/iss2/5/>.

230. Heidinger D., Gatzert N. Awareness, determinants and value of reputation risk management: Empirical evidence from the banking and insurance industry. *Journal of Banking & Finance*. 2018. Vol. 91. P. 106–118. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.04.004>.

231. Hjelle S., Mikalef P., Altwaijry N., Parida V. Organizational decision making and analytics: An experimental study on dashboard visualizations. *Information & Management*. 2024. Vol. 61, Iss. 6. Art. 104011. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104011>.

232. Hoda R., Noble J., Marshall S. Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing Agile teams. *Empirical Software Engineering*. 2012. Vol. 17. No. 6. P. 609–639. <https://doi.org/10.1007/s10664-011-9161-0>.

233. Holliday T., Drasin J. Identifying change fatigue in teams: insights from the Energy-Commitment Model. *EDUCAUSE Review*. 2025. 13 Nov. <https://er.educause.edu/articles/2025/11/identifying-change-fatigue-in-teams-insights-from-the-energy-commitment-model>.

234. Jansen, P. M., Chengie, A., El-Jbouly, R., Akaro, D., & Johne, F. (2025). Agile Leadership in Times of Crisis: A Strategic Framework for Organizational Resilience. *OTS Canadian Journal*, 4(7), 14-23. <https://doi.org/10.58840/fba4k192>.

235. Kan H., Li Y., Li X. The Influence Mechanism of Organizational Context and Tacit Knowledge Sharing on Innovation Performance in Mega Projects. *Buildings*. 2025. Vol. 15. No. 17. Art. 3237. 20 p. <https://doi.org/10.3390/buildings15173237>.

236. Khider H., Meziane A., Hammoudi S. The Future of BPM in the Era of Industry 4.0: Exploring New Opportunities for Innovation. *Proceedings of the 27th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2025)*. Vol. 2. 2025. P. 915–924. <https://doi.org/10.5220/0013477300003929>.

237. Khrystenko O., Oleksienko R. Influence of environmental factors on the modern enterprise management. *Economics and Region*. 2023. № 3(90). C. 76–81. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031).

238. Korzhevskiy I., Mihus I. Business reputation of enterprises: definitions, structure and reputation risk management. *Economics, Finance and Management Review*. 2022. № 3 (11). P. 89–99. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-3-89>.

239. Kudrina O., Kovtun O. Instruments set for managing sustainable development of enterprises in modern economic conditions. *Підприємництво та інновації*. 2024. (33). C.136-139. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.23>.

240. Lumineau F., Long C., Sitkin S. B., Argyres N., Markman G. R. Rethinking Control and Trust Dynamics in and between Organizations. *Journal of Management Studies*. 2023. Vol. 60. No. 8. P. 1937–1961. <https://doi.org/10.1111/joms.12999>.

241. Martin J., Cormican K., Sampaio S. C. B., Wu Q. Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors. *Procedia Computer Science*. 2018. Vol. 138. P. 671–679. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.089>.
242. Martin R. *Internal Communication and Employee Engagement: A Work-Based Study of the Lived Experiences of Queensland Police Service Employees* : master's thesis (Master of Professional Studies). University of Southern Queensland, 2023. <https://doi.org/10.26192/yyw22>.
243. Martínez Aragón C. L., Aguilar Morales N. A. A systematic review of the organizational learning and performance literature. *Visión de Futuro*. 2023. Vol. 27. No. 1. P. 24–39. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.001.en>.
244. Miao C., Humphrey R. H., Qian S. A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2017. Vol. 90. P. 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>.
245. Oesterreich T. D., Anton E., Teuteberg F. What translates big data into business value? A meta-analysis of the impacts of business analytics on firm performance. *Information & Management*. 2022. Vol. 59, Iss. 6. Art. 103685. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103685>.
246. Olafsen A. H., Deci E. L., Halvari H. Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*. 2018. Vol. 42. P. 178–189. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9646-2>.
247. Pattij M., van de Wetering R., Kusters R. Enhanced digital transformation supporting capabilities through enterprise architecture management: A fsQCA perspective. *Digital Business*. 2022. Vol. 2, Iss. 2. Art. 100036. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100036>.
248. Piri Z. Information visualization to support the decision-making process in the context of academic management. *Webology*. 2020. Vol. 17, No. 1. P. 216–226. <https://doi.org/10.14704/WEB/V17I1/a218>.
249. Ramasamy K. The Challenges of Matrix Organization System in IT Outsourcing Industry. April 1, 2015. SSRN. P. 1413-1420. <https://ssrn.com/abstract=3286978>. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3286978>.

250. Rigby D. K., Sutherland J., Noble A. Agile at Scale: How to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review*. 2018. May–June. 10 p. <https://todopmp.com/wp-content/uploads/2018/12/agile-at-scale.pdf>.

251. Rompho N. Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues?. *Benchmarking: An International Journal*. 2024. Vol. 31. No. 3. P. 669–682. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0464>.

252. Ruiz-Alba J. L., Guesalaga R., Ayestarán R., Morales Mediano J. Interfunctional coordination: the role of digitalization. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2020. Vol. 35, No. 3. P. 404–419. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2019-0129>.

253. Schinnenburg H., Böhmer N. Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge. *Human Resource Management Review*. 2025. Vol. 35. Iss. 3. Art. 101090. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2025.101090>.

254. Serly, Viasco D. C., Aritonang J. D. та ін. Organizational Culture, Leadership Style, and Organizational Communication on Organizational Performance: A Systematic Literature Review. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*. 2025. Vol. 6. No. 5. P. 4597–4609. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i5.5476>.

255. Talent Management in Global Organizations: A Cross-Country Perspective / ed. M. Latukha. Cham: Palgrave Macmillan, 2018. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76418-4>.

256. Tkalac Verčič A., Verčič D. The internal communication paradox: Balancing digital convenience with face-to-face satisfaction. *Public Relations Review*. 2025. Vol. 51, Iss. 3. Art. 102587. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102587>.

257. Wiedermann C. J., Barbieri V., Engl A., Piccoliori G. Relational Coordination at the Primary–Secondary Care Interface: Insights from a Cross-Sectional Survey in the South Tyrolean Healthcare System. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2024. Vol. 21, No. 4. Art. 425. P. 15. <https://doi.org/10.3390/ijerph21040425>.

258. Worksection. 10 типів організаційних структур компаній [Електронний ресурс]. 2024. <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html>.

259. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Digest [Электронный ресурс]. Geneva: World Economic Forum, 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>.

## ДОДАТКИ



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«КАМЕТ-СТАЛЬ»

Місцезнаходження: Україна, 51925, Дніпропетровська обл., м. Кам'янське, вул. Соборна, 186  
Ідентифікаційний код: 05393085, ІПН 053930804037.  
п/р: UA 63334851000000002600339295 в АТ «ПУМБ»  
Тел.: (0569) 58-91-49  
E-mail: [office.kamet-steel@metinvestholding.com](mailto:office.kamet-steel@metinvestholding.com)

До разової спеціалізованої вченої  
ради по захисту дисертацій

### ДОВІДКА

про використання висновків та результатів дисертаційної роботи  
Снопенка М.Г.

У ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» розглянуто положення та результати дисертаційної роботи Снопенка Михайла Георгійовича на тему: «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах». Зокрема, практичний інтерес для діяльності підприємства становлять положення щодо діагностичного оцінювання системи управлінського впливу, визначення чинників, що впливають на її працездатність, а також підходи до розроблення інструментарію її удосконалення залежно від діагностичного профілю організації, характеру локалізації проблемності та умов функціонування підприємства.

Окрему увагу привертають положення щодо побудови структури інструментарію на поєднанні системного та адресного рівнів організаційних рішень, визначення організаційних форм відповідних інструментів, а також засади їх впровадження, оцінювання результатів застосування, корекції та подальшого закріплення результативних рішень у поточній управлінській практиці. Зазначені результати мають прикладне значення для вдосконалення управлінської діяльності підприємства, підвищення ефективності та злагодженості внутрішніх процесів, узгодженості дій та посилення передумов для досягнення більш стійких управлінських результатів.

Розглянуті положення та результати дисертаційної роботи Снопенка Михайла Георгійовича є завершеними, докладно розкритими, практично значущими, готовими до впровадження та заслуговують на використання у практиці управління вітчизняних підприємств з метою удосконалення системи управлінського впливу та підвищення результативності управлінських рішень.

Начальник відділу найму,  
навчання та розвитку персоналу  
керівник з персоналу



Андрій ДАНИЛОВ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
**ФРЕНДЛІ**  
**ВІНД ТЕХНОЛОДЖІ**  
Україна 89200, Закарпатська  
область, Ужгородський район, м.  
Перечин,  
вул. Промислова, 5Б.  
e-mail: [info@fwt.com.ua](mailto:info@fwt.com.ua)



LIMITED LIABILITY  
COMPANY  
**FRIENDLY**  
**WIND TECHNOLOGY**  
Ukraine 89200, Zakarpattia Oblast,  
Uzhhorod district, Perechyn,  
Promyslova street, 5 B  
e-mail: [info@fwt.com.ua](mailto:info@fwt.com.ua)

До разової спеціалізованої  
вченої ради по захисту дисертацій  
на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії

### ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження  
Снопенка Михайла Георгійовича  
на тему: «Інструментарій удосконалення системи  
управлінського впливу на підприємствах»  
у діяльності ТОВ «ФРЕНДЛІ ВІНД ТЕХНОЛОДЖІ»

Результати дисертаційного дослідження Снопенка Михайла Георгійовича мають практичну значущість для вдосконалення управлінської діяльності, що обумовило використання окремих положень роботи в організації управлінських процесів в ТОВ «ФРЕНДЛІ ВІНД ТЕХНОЛОДЖІ». Зокрема, у діяльності підприємства було враховано запропоновану автором діагностичну модель оцінювання системи управлінського впливу та підхід до визначення і структурування чинників, що впливають на її працездатність, а також засади розроблення та впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу.

Практичне застосування мали підходи до вибору структури й організаційних форм інструментарію, способів його поєднання та використання з урахуванням управлінських задач і умов функціонування підприємства. Також враховано засади впровадження, оцінювання результатів, корекції та інституціоналізації інструментарію, що дозволяє забезпечувати організаційне закріплення результативних рішень і підвищувати відтворюваність управлінського ефекту. Зазначені положення доповнюються практичними рекомендаціями щодо добору, впровадження, корекції та організаційного закріплення інструментарію залежно від діагностичного профілю організації.

З повагою,  
Генеральний директор ТОВ «ФВТ»



Владислав ФУРДИК



ПрАТ «ВІТРЯНИЙ ПАРК ОЧАКІВСЬКИЙ»  
www.wpu.com.ua  
e-mail: headoffice@wpul.com.ua

Вих. № 23/04-2  
від 23.04.2026 р.

До разової спеціалізованої  
вченої ради по захисту дисертацій  
на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії

**ДОВІДКА**  
про використання результатів дисертаційного дослідження  
В. С. Снопенка

Результати дисертаційного дослідження Снопенка Михайла Георгійовича характеризуються належним рівнем наукової обґрунтованості та прикладної значущості, що підтверджується їх практичним використанням у діяльності ПрАТ «ВІТРЯНИЙ ПАРК ОЧАКІВСЬКИЙ». Застосування окремих положень дисертації сприяє підвищенню впорядкованості управлінських процесів, узгодженості дій та стабільності реалізації управлінських рішень в умовах змінного середовища.

Зокрема, у діяльності підприємства було використано підходи до діагностичного оцінювання системи управлінського впливу та аналізу чинників, що визначають її працездатність, а також методологічні засади розроблення і впровадження інструментарію удосконалення такої системи. Практичне значення мали підходи до вибору структури, організаційних форм, способів поєднання та застосування інструментарію залежно від управлінських задач і діагностичного профілю організації. Також враховано положення щодо впровадження, оцінювання результатів, корекції та інституціоналізації інструментарію, що забезпечує організаційне закріплення результативних рішень у поточній управлінській практиці.

З повагою,

Директор



Юрій ЛЯННОЙ



ТОВ НВП «Пірена»  
УКРАЇНА, м. Вінниця

контактний тел: +380 67 640-94-29  
тел/факс: +380 432 694-693  
e-mail: [pirena@pirena.com.ua](mailto:pirena@pirena.com.ua)  
[www.pirena.com.ua](http://www.pirena.com.ua)

До разової спеціалізованої вченої ради  
по захисту дисертацій

### ДОВІДКА

про використання висновків та результатів дисертаційної роботи  
Снопенка М.Г.

Пропозиції та результати, представлені у дисертаційній роботі Снопенка Михайла Георгійовича на тему «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах» розглянуто та позитивно оцінено в ТОВ НВП «Пірена».

З практичної точки зору найбільшу цінність становлять такі результати дисертаційної роботи:

діагностична модель аналізу системи управлінського впливу, що дає змогу визначати загальний стан її функціонування, виявляти проблемні ланки та оцінювати вплив чинників на працездатність системи;

підходи до розроблення інструментарію удосконалення системи управлінського впливу залежно від діагностичного профілю організації, характеру локалізації проблемності та рівня тиску чинників;

структура інструментарію удосконалення системи управлінського впливу, побудована на поєднанні системного та адресного рівнів організаційних рішень;

типологія організаційних форм інструментів удосконалення системи управлінського впливу, що охоплює нормативно-регламентні, рольово-відповідальні, процедурно-координаційні, комунікаційно-каналні, інформаційно-аналітичні та контрольні-коригувальні форми;

засади оцінювання результатів впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу, зокрема щодо визначення фактичного застосування інструментів, функціонального результату та підтвердження відтворюваності управлінського ефекту;

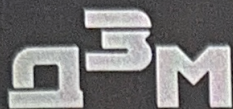
напрями корекції інструментарію удосконалення системи управлінського впливу та підстави для її проведення тощо.

Зазначені результати роботи мають практичну цінність для удосконалення системи управлінського впливу в підприємстві та заслуговують на практичне впровадження в управлінській діяльності.

Директор



Олександр ГРИЩЕНКО



ТОВ «Дніпровський завод металоінструментів»  
 61900, Україна, Дніпропетровська обл.,  
 м. Кам'янське, вул. Цалковського Д.163, кв.11  
 Код ЄДРПОУ 42789686, ІН-М427896804030, МФО 300346  
 р/с UA 79 300346 00000 26005026932801 в АТ «АЛЬФА-БАНК»

email: zavoddzm@gmail.com  
 Web: www.zavoddzm.com  
 моб. +38 067-985-75-50

## ДОВІДКА

щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження  
 Снопенка Михайла Георгійовича

на тему: «Інструментарій удосконалення системи

управлінського впливу на підприємствах»

у діяльності ТОВ «ДЗМ»

Підтверджуємо, що окремі результати дисертаційного дослідження Снопенка Михайла Георгійовича були використані ТОВ «ДЗМ» в межах опрацювання підходів до вдосконалення управлінських процесів підприємства. Практичний інтерес становили положення роботи, спрямовані на підвищення узгодженості управлінських дій, зміцнення керованості організаційних процесів та посилення спроможності підприємства до стабільної реалізації управлінських рішень.

У процесі практичного опрацювання були враховані підходи до діагностування системи управлінського впливу, зокрема щодо виявлення її проблемних ланок, оцінювання загального стану функціонування та врахування різних груп чинників, що впливають на її працездатність. Також використано положення, пов'язані з розробленням інструментарію удосконалення системи управлінського впливу з урахуванням діагностичного профілю організації, локалізації проблемності та умов функціонування підприємства.

Прикладне значення для діяльності підприємства мали положення щодо побудови інструментарію на поєднанні системного та адресного рівнів організаційних рішень, а також щодо добору належних організаційних форм його реалізації. Окремо були враховані підходи до оцінювання результатів застосування такого інструментарію, здійснення коригувальних дій та подальшого закріплення результативних управлінських рішень у поточній практиці підприємства.

Застосування зазначених результатів дисертаційного дослідження має практичну цінність для вдосконалення управлінської діяльності підприємства, підвищення впорядкованості внутрішніх процесів та посилення передумов для досягнення більш стійких управлінських результатів.

Директор ТОВ «ДЗМ»



/Гофман О.О./





**ДОНЕЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ СІМ'Ї, МОЛОДІ ТА МАСОВИХ ЗАХОДІВ  
НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ**

вул. Б. Хмельницького, 6, м. Краматорськ, 84313, тел. (06264) 7-02-15  
E-mail: sml.d@dn.gov.ua, <https://donmolod.gov.ua>, код ЄДРПОУ 42806910

від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

До разової спеціалізованої вченої ради  
по захисту дисертацій

Довідка  
про використання висновків та результатів дисертаційної роботи  
Снопенка М.Г.

В управлінні сім'ї, молоді та масових заходів національно-патріотичного виховання Донецької обласної державної адміністрації розглянуто основні положення та результати дисертаційної роботи Снопенка Михайла Георгійовича на тему «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах» в аспекті їх практичної значущості для вдосконалення управлінської діяльності, підвищення узгодженості дій, упорядкування внутрішньоорганізаційної взаємодії та посилення результативності управлінського впливу в діяльності організацій та підприємств.

У дисертаційній роботі комплексно розкрито діагностичну модель оцінювання системи управлінського впливу, підходи до розроблення інструментарію її підсилення залежно від діагностичного профілю організації, структуру відповідного інструментарію, типологію організаційних форм інструментів, а також засади оцінювання результатів їх упровадження та подальшого закріплення результативних рішень у поточній управлінській практиці тощо.

Розглянуті положення та результати дисертаційної роботи Снопенка Михайла Георгійовича є завершеними, докладно розкритими, належно обґрунтованими та готовими й доцільними до практичного використання. Подані результати мають практичну цінність для вдосконалення управлінської діяльності, підвищення узгодженості дій, посилення координації внутрішніх процесів, удосконалення процедур взаємодії та контролю виконання, а також результативності управлінського впливу та заслуговують на використання у практиці управління вітчизняними організаціями та підприємствами.

Начальник управління

Лілія ЗОЛКІНА

ДОНЕЦЬКА ОДА  
Управління СМ та масових заходів НРБ  
195/01-18/0/334-26 від 03.04.2026



giz вул. Свободи 18/2, 29000, м. Хмельницький

До разової спеціальної вченої ради  
по захисту дисертацій

Довідка про використання висновків  
та результатів дисертаційної роботи  
Снопенка М.Г.

Регіональний офіс  
Програми «U-LEAD з Європою» у  
Луганській області

Вул. Свободи, 18/2,  
м. Хмельницький, 29000  
Хмельницька область

Ел. пошта: [ulead.luhansk@giz.de](mailto:ulead.luhansk@giz.de)

Вх.  
Вих 1425

16.04.2026

У регіональному офісі «U-LEAD з Європою» у Луганській області розглянуто окремі положення і результати дисертаційної роботи Снопенка Михайла Георгійовича на тему «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах» в аспекті удосконалення управлінської діяльності та підсилення управлінського впливу.

У практичній діяльності регіонального офісу враховано підходи до діагностування системи управлінського впливу, положення щодо розроблення інструментарію її удосконалення залежно від характеру локалізації проблемності та рівня тиску чинників, а також підходи до структурування та впровадження такого інструментарію тощо. Окреме практичне значення мають положення щодо логіки етапного впровадження інструментарію, засади оцінювання результатів їх впровадження, корекції та організаційного закріплення.

Розглянуті положення та результати дисертаційної роботи є завершеними, докладно розкритими, належно обґрунтованими та готовими до практичного використання. Їх застосування сприяє вдосконаленню управлінської взаємодії, підвищенню узгодженості дій, упорядкуванню процедур реалізації управлінських рішень і підсиленню результативності управлінського впливу в діяльності.

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Штаб-квартири товариства  
Бонн та Ешборн, Німеччина

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5  
65760 Eschborn, Germany  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

Зареєстровано в  
окружному суді (Amtsgericht)  
в Бонні, Німеччина  
Реєстраційний номер: HRB 18384  
окружному суді (Amtsgericht)  
у Франкфурті-на-Майні, Німеччина  
Реєстраційний номер: HRB 12394

Голова Наглядової ради  
Йохен Фласбарт / Jochen Flasbarth, Статс-  
секретар

Правління  
Торстен Шефер-Гюмбель /  
Thorsten Schäfer-Gümbel (Голова Правління)  
Інґрід-Габрієла Хофен / Ingrid-Gabriela Hoven  
Анна Софі Херкен / Anna Sophie Herken

З повагою

Ігор Агібалов  
Керівник Регіонального офісу  
«U-LEAD з Європою»  
у Луганській області

Найбільш поширені у науковому тлумаченні поняття «управління» та «менеджмент» (узагальнено автором)

Автори	Визначення
Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. [134]	<p>Управління – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп’ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).</p> <p>Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.</p> <p>Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.</p> <p>З функціонального погляду менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій.</p>
В. М. Стамат, А. С. Полторак. [133]	<p>Українське слово «управління» та англійське «management» хоча і є словами-синонімами, проте справжній їх зміст дещо відрізняється. Термін «управління» не є задовільним замінником слова «менеджмент» тому, що в останньому мова йде лише про одну із форм управління, а саме про управління соціально-економічними процесами за допомогою і в рамках підприємницької структури, акціонерної компанії тощо. При чому економічною основою менеджменту є ринковий тип господарювання. Таким чином термін «менеджмент» вживається у відношенні до управління господарською діяльністю, тоді як для інших цілей використовуються терміни: «організація», «управління», «адміністрування».</p> <p>Як видно із даної моделі, існує шість різних підходів до визначення терміну «менеджмент»:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менеджмент як функція. Перш за все менеджмент розглядається як особливий вид людської діяльності, спрямований на досягнення визначеної мети або цілей організації.</li> <li>2. Менеджмент як процес – відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності пов’язані з управлінням у єдиний безперервний ланцюг.</li> <li>3. Менеджмент – це орган або апарат управління сучасними організаціями, його завдання – ефективно використовувати і координувати всі ресурси для досягнення мети.</li> <li>4. Менеджмент – це категорія людей, які управляють організацією.</li> </ol>
Т. І. Кужда [94]	<p>Управління є цілеспрямованою дією на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку із зміною різноманітних обставин. Управляти можна технічними системами, комп’ютерними мережами, автомобілем, літаком, людьми.</p> <p>Менеджмент є різновидом управління, який стосується управління людьми (працівниками, колективом працівників, групами, організацією).</p>

	<p>Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.</p> <p>Менеджмент розглядають з функціональних позицій, за напрямками реалізації функцій та з позицій часу.</p> <p>Менеджмент (з функціональних позицій) – це процес планування, організації взаємодії, мотивації та контролю, який покликаний забезпечити досягнення координації роботи колективу працівників для ефективного виконання завдань та досягнення цілей організації. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності через реалізацію чотирьох вищезазначених функцій.</p>
О. Г. Стахів, О. І. Явнюк, В. В. Волощук [177]	<p>Менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації для досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, потрібних для ефективного виконання завдань.</p>
О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська [110]	<p>Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.</p> <p>Найчастіше менеджмент розглядається як сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів з метою досягнення цілей організації.</p>
А.А. Мазаракі [135]	<p>Менеджмент є сукупністю цілеспрямованих дій із забезпечення спільної праці, що спрямовується на ефективне використання всього комплексу ресурсів у соціально-економічних утвореннях для досягнення поставлених цілей.</p> <p>За Оксфордським словником англійської мови «менеджмент» (management) — це «спосіб (манера) поведінки з людьми, мистецтво управління; специфічні здібності та адміністративні навички; орган управління; адміністративна одиниця». Менеджмент є фактором виробництва разом із працею й капіталом; системою влади й організації; елементом структури суспільства і системи соціальних статусів.</p>
З. Р. Кісіль [68]	<p>Процеси управління є там, де відбувається спільна діяльність людей для досягнення певних цілей. У найзагальнішому вигляді управління можна визначити як комплекс необхідних засобів впливу на групу, суспільство або його окремі ланки з метою їх упорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку.</p>
М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків [200]	<p>Поняття «менеджмент» досить широко трактується у науковій літературі з управління. У Оксфордському словнику англійської мови термін «менеджмент» визначається як спосіб або манера спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, вміння організувати ефективну роботу апарату управління; адміністративна одиниця. У вітчизняному словнику іноземних слів «менеджмент» перекладається як управління з метою підвищення ефективності виробництва і його прибутковості.</p> <p>Менеджмент є самостійним видом професійної діяльності, головним завданням якого є досягнення організацією поставлених цілей шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів за допомогою специфічних функцій і методів управління.</p> <p>Вітчизняні науковці, як правило, визначають менеджмент як вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Частина зарубіжних вчених розглядають менеджмент як особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп у ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу (П. Друкер), ефективно та продуктивно досягнення цілей організації за допомогою</p>

	<p>планування, організації, лідерства (керівника) і контролю над організаційними ресурсами (Р. Дафт).</p> <p>Менеджмент – явище багатогранне, тому його часто трактують як науку управління, мистецтво управління, функції та процес управління, органи управління, групи людей, котрі управляють організацією.</p> <p>При визначенні сутності і змісту менеджменту його розглядають як інтегрований процес, що формує організацію та управляє нею за допомогою встановлення цілей, розробки способів і методів їх досягнення.</p> <p>Поряд з терміном «менеджмент» у літературі широко використовується термін «управління».</p> <p>Управління – це цілеспрямований вплив на об’єкт з метою зміни його стану та поведінки.</p> <p>В такому тлумаченні даний термін можна використовувати відносно широкого кола будь-яких об’єктів. Саме це відрізняє поняття управління та менеджмент, оскільки останній стосується організації, а управління може проявлятися стосовно будь-якого об’єкту живої та неживої природи.</p> <p>На практиці поняття «менеджмент» і «управління» традиційно сприймаються як синоніми, оскільки вони мають спільну природу, сутність та зміст і реалізуються як єдиний процес постановки цілей і здійснення дій щодо їх досягнення.</p>
О.О. Гуторова [111]	<p>У більш широкому розумінні менеджмент – це певна система наукових знань, мистецтва та досвіду, які втілені у діяльності професійних управлінців (менеджерів) для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.</p> <p>Робота менеджерів саме і полягає у тому, аби поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей (елементів виходу) організації. Як менеджери досягають цього?</p> <p>Вони це роблять у процесі виконання чотирьох основних функцій менеджменту: 1) планування; 2) організації; 3) керування; 4) контролю.</p> <p>Отже, у вузькому розумінні менеджмент – це процес планування, організації, керування та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.</p>
А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун [112]	<p>Управління – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв’язку зі зміною обставин. Управляти (керувати) можна автомобілем, конвеєром, технологією тощо.</p> <p>У найширшому розумінні поняття «управління» – це цілеспрямований вплив суб’єкта на об’єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети.</p> <p>Управління в широкому розумінні – це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому – це технологічна організація об’єкта управління. Тоді як менеджмент у широкому розумінні – загальні принципи соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; у вузькому – управління виробництвом, діяльністю по організації досягнення поставленої мети</p>

Порівняльна характеристика інтегрованих груп управлінських підходів: інструменти та структурні конфігурації керованості в умовах криз і цифровізації  
(сформовано автором на основі наукових і прикладних джерел [16, 47, 49, 78, 86, 97, 105, 122, 123, 173, 187, 210, 222, 234, 258])

Група підходу до управління	Теоретико-методологічна рамка підходу	Домінуючі управлінські інструменти	Структурна опора	Потенціал застосування в кризах та цифровізації	Типові обмеження в сучасних умовах
Класичний	Раціоналізація та контроль: управління як централізована координація, нормативність, стандарти, дисципліна виконання	Централізоване планування; директиви; регламенти, правила, інструкції; вертикальний контроль; функціональний розподіл праці; стандартизація	Класичні (ієрархічні): лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна; механістична бюрократія	Високий у стабільних середовищах; у кризах і при швидких змінах реагує повільно; цифровізація частіше має характер «оцифрування процедур»	Низька адаптивність; бюрократизація; «силосність»; перевантаження верхніх рівнів; інерційність у змінах
Процесно-ситуативна	Управління як оптимізація процесів і адаптація управлінських рішень до контексту: «ефективність через налаштування»	Опис і стандартизація процесів; КРІ та контроль виконання; делегування; управління за цілями; реінжиніринг; benchmarking; сценарне планування (у ситуаційному блоці)	Комбіновані (гібридні) та частково адаптивні: процесно-орієнтована; дивізійна (поєднання стратегічної централізації й оперативної автономії); матрична (у частині процесних контурів); координаційна	Середній до високого: процесна логіка підвищує керованість, а ситуаційна – адаптивність; цифровізація посилює підхід через автоматизацію процесів і управління за показниками	Високі вимоги до якості даних і управлінської компетентності; ризик «підміни цілей показниками»; складність трансформації культури та ролей
Проектно-системна	Управління як інтеграція складності: цільові	Управління за етапами; міжфункціональні команди; матрична	Комбіновані (гібридні): проектна, програмно-цільова, матрична;	Високий: підхід ефективний для складних задач,	«Вартість координації»; конфлікти подвійної

	програми, проєкти, міжфункціональна координація; системне бачення взаємозалежностей	координація; стратегічне планування; управління ризиками; портфель/програми; системний аналіз; сценарне моделювання	дивізіональна (для багатoproфільності); комісійна/координаційна (як механізми узгодження)	відновлення і трансформацій; цифровізація підсилює через інтеграцію даних та прозорість координації	підзвітності; ризик розмиття відповідальності; потреба у зрілих компетентностях управління проєктами/програмами
Цифровий / Agile	Управління як швидке навчання й адаптація: ітеративність, гнучкі ролі, самоорганізація, експериментування, продуктова логіка	Agile-фреймворки (Scrum, Kanban, Lean); короткі цикли планування; автономні кросфункціональні команди; гнучке пріоритезування; цифрові платформи координації; аналітика даних і цифрові інструменти підтримки рішень	Переважно гнучкі (адаптивні): командна (Agile), мережева (модульна), горизонтальна, адхократія; частково бірюзова (teal), холакратія (за наявності зрілої культури); процесно-орієнтована (як «каркас» масштабування)	Дуже високий у динамічних середовищах; особливо результативний за умов цифровізації; дозволяє швидко перебудувати пріоритети і ресурси	Складність масштабування; ризик втрати узгодженості й стратегічної єдності; залежність від культури та зрілості команд; можливі «імітаційні» впровадження Agile без реальних змін

Порівняльна таблиця спільних рис та відмінностей категорій «управління», «менеджмент», «управлінський вплив» (сформовано автором)

Критерій / характеристика	Управління	Менеджмент	Управлінський вплив
Сутність категорії	Цілеспрямована та системна діяльність суб'єкта або групи суб'єктів, спрямована на об'єкт різної природи з метою регулювання, координації та зміни його стану або поведінки відповідно до визначених цілей чи умов	Спеціалізована форма соціально-економічного управління людьми та ресурсами в межах організації, що реалізується через планування, організацію, мотивування та контроль	Цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління з об'єктом управління, що включає застосування методів, прийомів та інструментів впливу з метою досягнення бажаних цілей та забезпечення ефективного функціонування організації
Характер об'єкта	Об'єкт різної природи: технічний, соціальний, біологічний, інформаційний тощо	Люди, колективи, організаційні ресурси, процеси в межах організації	Об'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища організації, на які спрямовується управлінська дія через взаємодію суб'єкта та об'єкта управління
Сфера застосування	Найбільш широка, не обмежується соціально-економічними системами	Організаційно-прикладна, пов'язана з функціонуванням бізнесових, державних або неприбуткових організацій	Організаційна взаємодія в межах системи управління, де рішення мають бути доведені до практичної реалізації та результату
Основний фокус	Регулювання, координація та зміна стану або поведінки об'єкта	Організація діяльності людей і використання ресурсів для досягнення цілей організації	Практична дієвість управлінської взаємодії, тобто те, як через конкретні способи, прийоми та інструменти рішення переходить у дію та зміни
Базові функції / складові	Планування, організація, контроль, регулювання, зворотний зв'язок	Планування, організація, мотивування, контроль	Взаємодія суб'єкта й об'єкта управління, використання методів і інструментів впливу, оцінювання результатів, коригування подальших дій
Мета	Досягнення визначених цілей або підтримання потрібного стану об'єкта	Забезпечення результативної діяльності організації через належне	Досягнення бажаних цілей і забезпечення ефективного функціонування організації через практичне доведення

		управління людьми та ресурсами	управлінського рішення до дії та результату
Тип управлінської взаємодії	Залежить від природи об'єкта та характеру управління	Переважно організаційно-рольова взаємодія в межах соціально-економічної системи	Може здійснюватися як у межах ієрархічних структур із чітко визначеними статусними ролями, так і в більш гнучких моделях взаємодії
Інструментальний вимір	Не є обов'язково спеціалізованим, залежить від типу об'єкта і завдань управління	Пов'язаний із використанням функцій, методів і засобів управління людьми та ресурсами	Є визначальним: включає різноманітні методи, прийоми та інструменти впливу, формальні й неформальні засоби управлінської дії
Зворотний зв'язок	Передбачається як складова управлінської діяльності	Виявляється через контроль і коригування результатів діяльності	Має регламентовану форму і є обов'язковою умовою оцінювання результатів впливу та коригування дій
Роль у дослідженні	Формує загальну категоріальну рамку аналізу	Уточнює організаційно-прикладний вимір управління	Виступає спеціальною аналітичною категорією, що дозволяє досліджувати практичну дієвість управлінських рішень та їх перехід у організаційні зміни

Порівняння подієво-орієнтованого циклу та цільово-результатного управлінського впливу (сформовано автором)

Параметр порівняння	Подієво-орієнтований цикл «подія – рішення – доручення – звітність»	Цільово-результатний цикл «ціль – рішення – реалізація – оцінювання – корекція»
Логіка входу в управління	Запускається подією, відхиленням, збоєм, інцидентом, скаргою або іншим сигналом, що потребує реагування	Запускається визначеною ціллю та очікуваним результатом, для якого наперед окреслюються ознаки досягнення
Статус рішення	Рішення виступає управлінською відповіддю на подію і переважно розглядається як основний завершений управлінський акт	Рішення розглядається як спосіб досягнення цілі, який підлягає перевірці за результатами реалізації
Основна управлінська дія	Видання доручення та мобілізація виконання в короткому часовому горизонті	Організація реалізації рішення через розподіл ролей, узгодження дій, забезпечення ресурсів, процедур та інструментів
Домінантний об'єкт контролю	Виконання доручення, дотримання строків, наявність звітного підтвердження	Досягнення результату, його відповідність цілі та наявність підстав для подальшої корекції
Тип фіксації результату	Документальне або процедурне підтвердження виконання: звіт, довідка, відмітка про виконання	Оцінювання фактичного результату через його зіставлення з очікуваним і аналіз відхилень
Характер зворотного зв'язку	Переважно постфактум, у форматі підтвердження виконання; обмежено впливає на зміну способу реалізації	Вбудований у цикл; забезпечує оцінювання результату і породжує корекцію способу реалізації за потреби
Спосіб коригування	Найчастіше реалізується через повторне доручення, посилення контролю або уточнення завдання в тому самому режимі	Передбачає зміну способу реалізації: інструментів, процедур, ресурсних налаштувань, ролей або порядку взаємодії
Типовий часовий горизонт	Короткостроковий, ситуативний, орієнтований на оперативне реагування	Середньо- або довший, орієнтований на досягнення результату та його оцінювання
Організаційна опора циклу	Персональна включеність управлінця, адміністративне доручення, дисциплінарний або оперативний контроль	Сукупність організаційних умов реалізації: ролей, правил взаємодії, інструментів, ресурсів, комунікацій, процедур оцінювання та корекції
Типові ризики	Підміна результату управлінською активністю, фрагментація дій, дублювання доручень, перевантаження координації	Формалізація оцінювання за слабкої даної бази, підвищені вимоги до узгодженості ролей, процедур та інформаційного забезпечення
Критерій завершення управлінської дії	Факт виконання доручення або наявність звітності про виконання	Досягнення результату, його оцінювання та, за потреби, внесення корекцій у спосіб реалізації
Аналітичне значення для дослідження	Репрезентує логіку управлінської активності, у межах якої завершення часто ототожнюється з виконанням	Репрезентує логіку результативного управлінського впливу, у межах якої завершення пов'язується з результатом, його оцінюванням і корекцією

## Функції системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Функція СУВ	Змістова характеристика
Цільово-орієнтувальна	Забезпечує визначення цілей управлінського впливу, очікуваних результатів, критеріїв їх досягнення та часових параметрів реалізації рішень.
Інституційно-регулятивна	Забезпечує легітимацію управлінського впливу через визначення повноважень, меж відповідальності, ролей учасників і правил взаємодії.
Комунікаційно-доведувальна	Забезпечує доведення управлінського імпульсу до виконавців через відповідні канали, формати постановки завдань, строки та правила інформаційної взаємодії.
Координаційно-забезпечувальна	Спрямована на узгодження взаємозалежних дій, розподіл ролей, уточнення ресурсів і усунення суперечностей, що перешкоджають реалізації рішення.
Виконавсько-підтримувальна	Підтримує готовність виконавців до реалізації рішення через роз'яснення, організаційну підтримку, стимули, відповідальність і зниження опору змінам.
Контрольно-зворотна	Забезпечує моніторинг ходу виконання, фіксацію проміжних і підсумкових результатів, а також отримання даних про бар'єри, відхилення і фактичний стан управлінського впливу.
Аналітико-інтерпретаційна	Забезпечує зіставлення запланованих і фактичних результатів, виявлення розривів між рішенням і його реалізацією, а також чинників, що впливають на якість управлінської конверсії.
Коригувально-адаптаційна	Передбачає внесення змін у процедури, ресурси, способи взаємодії та інструменти впливу з метою відновлення керованості та досягнення запланованого результату.
Закріплювально-відтворювальна	Забезпечує закріплення результативних способів реалізації управлінського впливу у правилах, процедурах, ролях і повторюваних організаційних практиках, що підтримують його відтворюваність.

## Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Структурно-просторові критерії управлінського впливу (сформовано автором)

№	Критерій	Сутність критерію	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)

## Динамічні критерії управлінського впливу (сформовано автором)

№	Критерій	Сутність критерію	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 (темپ 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 (сталі 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 (темپ 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).

Таблиця Ж.3

## Соціально-організаційні критерії управлінського впливу (сформовано автором)

№	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 підштовхування»).
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).

## Стратегічно-поведінкові критерії управлінського впливу (сформовано автором)

№	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).

Узагальнення дефініцій поняття «механізм» у вітчизняних і зарубіжних джерелах (узагальнено автором)

Автор	Дефініція та змістові акценти поняття «механізм»
Хринюк О. С., Дергалюк М. О. [192]	Організаційно-економічний механізм – це певна сукупність елементів організаційного та економічного характеру (об’єктів, суб’єктів, цілей, завдань, способів взаємодії, методів, важелів, інструментів тощо), взаємозв’язаних та взаємодіючих між собою із рухливими внутрішніми та зовнішніми зв’язками на макро-, мезо-, мікрорівнях економіки, її міжгалузевих комплексів, галузей, первинних ланок тощо, ефективність реалізації якого залежить від здатності створювати відсутні у конкретний момент зв’язки, елементи, стимули тощо.
Bechtel, W., Abrahamsen, A. [215]	Механізм – це структура, що виконує функцію завдяки своїм складовим частинам, операціям цих складових та їх організації. Скоординоване функціонування механізму відповідає за одне або кілька явищ.
Glennan, S. S. [228]	Механізм поведінки – це складна система, що породжує цю поведінку через взаємодію певної кількості частин, причому взаємодії між частинами можуть бути охарактеризовані прямими, інваріантними узагальненнями, які пов’язують зміни
Шлапак А. В., Беляк А. О. [201]	Організаційний механізм – цілеспрямована розробка та впровадження систем, процесів і структур в організації, які сприяють досягненню її цілей і завдань та варіюються від формальних політик і процедур до технологічних систем і допоміжних процесів і слугують для впорядкування комунікації, сприяння ефективному прийняттю рішень та оптимізації розподілу ресурсів.
Присяжнюк П. В. [147]	<p>Тож щодо трактування поняття «механізм управління» існує два основні підходи, які розкривають його головну сутність. У вузькому розумінні – це інструмент, система за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації. У широкому трактуванні прийнято вважати, що це засіб реалізації управлінських рішень, приведення вдію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату.</p> <p>Механізм управління – це перш за все ефективне та повноцінне поєднання елементів, інструментів управління та прогресивних управлінських технологій.</p>
Бужимська К. О., Царук І. М. [15]	<p>Під механізмом управління розвитком підприємства ми розуміємо комплекс прийомів, методів, важелів, засобів та інструментів свідомого впливу суб’єкта розвитку (керуючої підсистеми) на об’єкт розвитку (керовану підсистему) з метою забезпечення безперервного, адекватного та ефективного процесу його розвитку відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюється.</p> <p>«Вхідною ланкою», яка запускатиме досліджуваний механізм, буде вплив зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування об’єкта, що вимагатиме його розвитку. «Вихідною ланкою», або результатом дії механізму, буде стан об’єкта, що розвивається, який дасть можливість продовжити процес розвитку на якісно новому рівні з більш високою ефективністю відповідно до подальших змін зовнішніх і внутрішніх умов функціонування об’єкта розвитку, тобто буде знову виступати «вхідною ланкою».</p>

Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. [46]	Організаційно-економічний механізм управління підприємством слід розглядати як сукупність організаційних та економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які справляють вплив на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.
Михалюк Н. М., Балаш Л. С., Гринишин Г. М. [113]	Економічний механізм управління діяльністю підприємства – це сукупність економічних важелів, кожному з яких притаманні власні форми управлінського впливу, які впливають на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства загалом.
Оніщенко М. Л., Сюркало Б. І. [131]	Механізм управління економічною безпекою підприємства – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових процедур прийняття управлінських рішень щодо забезпечення захисту фінансових інтересів, які дозволять узгодити інтереси взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління.
Жулай Г. С. [52]	Механізм управління ефективністю діяльності підприємства слід розглядати як складу систему, що включає підсистеми прогнозування і планування розвитку, мотивації, організації, інформаційного забезпечення. Формування дієвого економічного механізму сприятиме вирішенню однієї з найважливіших проблем сучасного господарювання — підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.
Краснолуцька О. В. [91]	Механізм управління організаційним розвитком підприємства – це послідовність етапів, станів, процесів, які являють собою сукупність певних дій, явищ або систему, яка визначає порядок управління організаційним розвитком підприємства. Механізм управління організаційним розвитком підприємства призначений для розроблення та реалізації системи заходів, які б забезпечували необхідні умови ефективного функціонування підприємства, врахування динаміки розвитку і злагодженості його роботи. Технічні, економічні, а також організаційні заходи на підприємстві повинні забезпечити синхронність і послідовність режиму роботи всіх складових ланок єдиної системи на всіх рівнях управління для досягнення поставленої мети підприємства та виконання запланованих завдань.

Складові механізму функціонування системи управлінського впливу та їх функціональна деталізація (запропоновано автором)

Складова механізму / елемент	Функціональний зміст
1. Інституційно-рольова складова	Легітимує «вхід» управлінського впливу та надає його реалізації організаційно обов'язкового характеру
1.1. Рольова архітектура впливу	Визначає, хто ініціює вплив, хто ухвалює рішення, хто координує, хто виконує, хто контролює та хто відповідає за результат і корекцію; охоплює правила делегування, заміщення та ескалації
1.2. Нормативно-регламентна база	Сукупність внутрішніх політик, регламентів, стандартів і процедур, що встановлюють межі повноважень, допустимі дії, порядок узгодження та вимоги до документування
1.3. Відповідальність і підзвітність	Фіксує персональну або рольову відповідальність за рішення, виконання, результат і корекцію; задає логіку підзвітності, стимулів, санкцій і контролю відповідності
1.4. Легітимаційне забезпечення впливу	Забезпечує прийнятність управлінських рішень для учасників через прозорість підстав, етичність, справедливість, пояснюваність та комунікацію управлінської волі і правил
1.5. Права доступу до ресурсів, інформації та організаційних засобів реалізації	Визначає, хто має право розпоряджатися ресурсами, інформацією та організаційними засобами, необхідними для реалізації управлінського впливу, а також ухвалювати рішення щодо їх використання, перерозподілу, резервування або оновлення
2. Виконавчо-процедурна складова	Перетворює управлінський імпульс у виконуване завдання та підтримує синхронізацію дій
2.1. Процедури ініціювання та постановки завдань	Перетворює управлінський імпульс у виконуване завдання через визначення адресата, пріоритету, строків, очікуваного результату, обмежень і базових критеріїв прийнятності
2.2. Узгодження та організаційне налаштування	Погоджує пріоритети, залежності, ресурси, ролі та логіку взаємодії; усуває суперечності між учасниками, встановлює контрольні точки й умови корекції
2.3. Канали доведення управлінського імпульсу	Забезпечує доведення рішення до виконавців через формати постановки завдань, правила підтвердження отримання та розуміння, стандарти комунікації і звітності
2.4. Координація взаємозалежних дій	Підтримує синхронізацію виконання між функціями, підрозділами або учасниками через управлінські ритми, узгоджувальні процедури, протоколи рішень, правила ескалації та розв'язання конфліктів пріоритетів
2.5. Процедури ресурсного та організаційного забезпечення виконання	Забезпечує наявність і доступність ресурсів, умов та організаційних передумов, необхідних для виконання управлінського рішення, включаючи порядок резервування, перерозподілу, заміщення, відновлення та підтримання мінімально необхідної працездатності
3. Інформаційно-аналітична складова	Забезпечує спостережуваність, доказовість і керованість механізму через дані
3.1. Система фіксації управлінського циклу	Реєструє рішення, завдання, відповідальних, статуси, проміжні та кінцеві результати; забезпечує трасованість зв'язку «рішення – виконання – результат»

3.2. Оперативні сигнали виконання	Надає дані про отримання завдань, готовність або неготовність до виконання, відхилення, бар'єри реалізації та ранні ознаки зриву строків або якості
3.3. Аналітика та інтерпретація ефектів	Дає змогу пояснювати відхилення між управлінським наміром і фактичним результатом, виявляти повторювані збої, причинно-наслідкові зв'язки та «вузькі місця» механізму
3.4. Управлінська звітність і цикли огляду	Встановлює формати рев'ю, дашбордів, моніторингу та оцінювання, а також правила ухвалення коригувальних рішень на основі даних
3.5. Інформаційна видимість ресурсної та організаційної спроможності	Забезпечує дані про наявність, доступність, критичність і стан ресурсів та організаційних умов, від яких залежить виконання управлінських рішень, а також створює підстави для своєчасного виявлення обмежень і ризиків реалізації
4. Коригувально-відтворювальна складова	Переводить досягнутий результат у більш стійку та відтворювану практику через корекцію, закріплення й інституціоналізацію
4.1. Корекційний механізм	Охоплює правила і процедури внесення змін у рішення, плани та виконання за результатами моніторингу: ескалацію, адаптацію, уточнення завдань, перерозподіл ресурсів із фіксацією підстав корекції
4.2. Закріплення результатів	Забезпечує перехід від разового результату до стійкішої практики через оновлення регламентів, ролей, інструкцій, навчання та передачу знань, що знижує ризик повернення до попереднього стану
4.3. Інституціоналізація та відтворюваність	Вбудовує результативні способи реалізації управлінського впливу в управлінські рутини, цикли планування, контролю та рев'ю, забезпечуючи повторюваність результативної практики в подальших ситуаціях
4.4. Управління безперервністю та стійкістю	Передбачає сценарії реагування на збої, резервні конфігурації, плани відновлення та перевірку готовності, що дозволяє зберігати керованість механізму в умовах криз, перерв або ресурсних обмежень
4.5. Корекція ресурсної та організаційної бази реалізації	Передбачає внесення змін у ресурсне, процедурне та організаційне забезпечення управлінського впливу з метою усунення виявлених обмежень, підсилення стійкості реалізації та підтримання необхідного рівня працездатності механізму

Узагальнена деталізація внутрішніх чинників системи управлінського впливу (сформовано автором на основі узагальнення [13, 33, 34, 38, 39, 40, 42, 44, 45, 55, 63, 65, 66, 70, 77, 82, 83, 91, 92, 100, 101, 109, 115, 117, 125, 126, 129, 137, 140, 142, 149, 156, 157, 162, 161, 174, 176, 178, 180, 188, 193, 196, 204, 211, 212, 213, 214, 217, 218, 219, 220, 221, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 232, 233, 235, 236, 237, 238, 240, 242, 243, 249, 250, 251, 252, 254, 255, 256, 257, 259])

Підгрупа	Типові індикатори	Типова зона викликів і ризиків	Можливості / резерви	Рівень прояву
Матеріально-технічна база і доступність ключових засобів діяльності	Забезпеченість критичними засобами (обладнання, транспорт, робочі місця, інструменти); технічний стан і придатність; доступність і час відновлення; залежність від критичних постачальників і сервісу; ступінь резервування (дублювання засобів, запасні комплекти, альтернативні майданчики); ремонтпридатність; наявність запчастин і витратних матеріалів	Зупинка критичних функцій через втрату, пошкодження або дефіцит; «вузькі місця» у транспорті та забезпеченні; простої через ремонт; деградація якості продукту або послуг; залежність від одного майданчика чи підрядника	Інвентаризація та «карта критичності»; плани резервування й дублювання; оренда або лізинг як швидке відновлення; сервісні контракти; запас критичних компонентів; мобільні робочі місця; альтернативні локації; стандарти мінімально необхідного оснащення	Мезорівень
Ресурсно-фінансові	Ліквідність; рентабельність; доступ до кредитування; оборотність капіталу; диверсифікація джерел фінансування	Касові розриви; дефіцит інвестицій; зупинка програм розвитку; втрата платоспроможності	Поєднання банківського фінансування з грантовими та донорськими програмами; громадське фінансування; фінансове планування за сценаріями; оптимізація структури витрат	Мезорівень
Організаційно-структурні	Тип організаційної структури; рівень формалізації;	Фрагментація функцій; дублювання	Гнучкі та матричні моделі; перерозподіл	Мезорівень

	делегування повноважень; ясність ролей і відповідальності; швидкість узгоджень	повноважень; «ієрархічна інерція»; перевантаження керівної ланки; повільні рішення	повноважень; спрощення контурів узгодження; проєктні офіси; регламентація ролей і зон відповідальності	
Культурно-ціннісні	Норми та цінності; внутрішня довіра; стиль взаємодії; залученість персоналу; прийнятність рішень; готовність до змін	Опір змінам; пасивність; внутрішні конфлікти; «мовчазний саботаж»; розрив між декларованим і фактичним	Узгодження цінностей і правил взаємодії; внутрішні комунікації та зворотний зв'язок; лідерські практики підтримки; програми залученості й добробуту персоналу	Мікро та мезорівень
Репутаційна стійкість та довіра	Довіра стейкхолдерів; прозорість і легітимність рішень; кризові комунікації; етичні стандарти; дотримання вимог доброчесності та відповідності	Репутаційні втрати; зниження лояльності персоналу, клієнтів і партнерів; делегітимація управлінських дій; загострення кризи через слабкі комунікації	Протоколи кризових комунікацій; політики прозорості та звітності; репутаційний моніторинг; етичні процедури; контроль відповідності	Мезорівень та макрорівень
Організаційні комунікації та координація	Швидкість і якість узгоджень; кросфункціональні синхронізації; прозорість ролей; правила комунікації; «єдині канали» управлінських повідомлень	Функціональна ізольованість; конфлікти пріоритетів; втрата інформації між підрозділами; розриви координації в кризі	Фасилітація взаємодії; регулярні кросфункціональні синхронізації; стандарти управлінських нарад; протоколи ухвалення рішень; канали внутрішньої взаємодії	Мікро та мезорівень
Управлінська конфігурація та виконання рішень	Регулярність управлінських ритмів (планування, моніторинг, корекція); дисципліна виконання; управління портфелем ініціатив; інструменти	«Рішення прийняті, але не реалізовані»; формальний контроль без корекції; розрив між планом і фактом; «втрата» відповідальності	Управління за цілями та ключовими результатами; система ключових показників результативності; матриця ролей і відповідальності; управлінські	Мезорівень

	контролю; інституціоналізовані й зворотний зв'язок		рутини (огляди, підсумкові сесії, ретроспективи); підсилення спроможності до виконання	
Людський капітал	Компетентність і мобільність; система розвитку персоналу; зв'язок винагороди з результатом; прозорість преміювання; внутрішня справедливість; нематеріальна мотивація; показники залученості	Плинність кадрів; кадровий дефіцит; демотивація; «імітація виконання»; прихований опір	Кадрові резерви; наставництво; системи стимулювання, прив'язані до результатів; система посадових рівнів і діапазонів оплати; програми розвитку компетентностей	Мікро та мезорівень
Операційно- процесні	Регламенти та стандарты; узгодженість процесів; керіваність операційних циклів; якість процесних даних	Процесуальні бар'єри; розриви між підрозділами; неузгодженість стандартів; падіння якості	Ощадливе управління; оптимізація та цифровізація процесів; вимірювання процесної результативності; стандартизація критичних процедур	Мезорівень
Управління зміними та трансформаці йна спроможність	Наявність практик управління змінами; готовність підрозділів; швидкість впровадження; комунікація змін; навчання під зміни	«Втома від змін»; опір; фрагментарні впровадження; зниження керіваності під час трансформацій	Поєднання швидких і довгих змін; агенти змін; дорожні карти трансформації; адаптивні політики; підтримка команд у періоди змін	Мезорівень
Інноваційно- навчальні	Інноваційна активність; підтримка ініціатив; розвиток компетентностей; обмін практиками	Технологічне відставання; застій; низька здатність до оновлення	Акселераційні програми; корпоративні лабораторії; внутрішні майданчики для тестування рішень; розвиток культури навчання	Мезорівень
Знання та інформація	Управління знаннями; обмін інформацією; збереження критичних практик;	Інформаційна асиметрія; втрата ноу-хау; залежність від	Системи управління знаннями; стандарты документування;	Мікро та мезорівень

	доступність внутрішніх інструкцій і баз даних	«незамінних» носіїв знань	передачі досвіду; внутрішні навчальні програми	
Корпоративне управління	Прозорість процедур; механізми контролю; етичні правила; розмежування повноважень	Конфлікт інтересів; слабкий контроль; непрозорі рішення; зниження довіри	Модель трьох ліній контролю; етичні процедури; підзвітність; внутрішній аудит	Мезорівень
Сталий розвиток та соціальна відповідальність	Екологічні та соціальні практики; інклюзія; соціальні ініціативи; управлінська відповідальність	Невідповідність міжнародно визнаним екологічним, соціальним та управлінським принципам сталого розвитку; репутаційні втрати; бар'єри для партнерств	Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію; політики інклюзії; соціальні програми; прозора звітність	Мезорівень та макрорівень
Публічно-приватні взаємодії (стейкхолдери та партнерська спроможність)	Якість взаємодії з партнерами, донорами, громадами; контрактна дисципліна; мережеві проекти; управління очікуваннями	Втрата фінансування або підтримки; конфлікти зі стейкхолдерами; слабка легітимність управлінських рішень	Партнерські програми; протоколи комунікації та звітності; картування стейкхолдерів; коаліційні формати	Мезорівень
Ресурсна стійкість та безперервність діяльності	Плани безперервності; резервування критичних функцій; альтернативні канали постачання; дублювання ролей; енергостійкість	Зупинки через енергетичні та логістичні збої; втрата критичних функцій; залежність від одного постачальника чи майданчика	Сценарне планування; план безперервності діяльності; план відновлення після збоїв; резервні майданчики; розподілені процеси; партнерські мережі підтримки	Мезорівень

Примітка. У стовбці «Рівень прояву» зазначено домінуючий рівень прояву чинника: мікрорівень – рівень окремих учасників або командної взаємодії; мезорівень – рівень організації; макрорівень – рівень зовнішнього середовища, галузі або інституційної системи. Поєднання рівнів вказує на багаторівневий характер прояву відповідного чинника.

Узагальнена деталізація зовнішніх чинників системи управлінського впливу (сформовано автором на основі узагальнення [4, 14, 24, 51, 66, 69, 71, 82, 83, 92, 101, 129, 132, 150, 163, 190, 196, 199, 208, 231, 237, 253])

Підгрупа	Типові індикатори	Типова зона викликів і ризиків	Можливості / резерви	Рівень прояву
Воєнно-безпекові	Воєнний стан; ризики для інфраструктури; кіберзагрози; ризики обстрілів і мінування; режимні обмеження; мобілізаційні чинники	Руйнування та блокади; евакуації; переривання операцій; зростання втрат і невизначеності	Релокація; відновлення; партнерські програми підтримки; спеціальні режими допомоги; військово-цивільні партнерства	Макрорівень
Інфраструктурно-логістичні та енергетичні	Стабільність енергопостачання; логістичні коридори; транспортні обмеження; доступність складів, портів, залізниці	Зупинки діяльності; зриви постачання; зростання витрат; деградація якості сервісу	Диверсифікація логістики; енергонезалежність; альтернативні маршрути; локальні резерви	Макрорівень
Політико-правові	Регуляторні зміни; правова визначеність; стабільність правил ведення діяльності; інтенсивність контролю	Непередбачуваність вимог; витрати на відповідність; затримки рішень; правові спори	Дерегуляційні ініціативи; інституційне партнерство; підвищення якості регулювання; стандартизація процедур відповідності	Макрорівень
Макроекономічні	Інфляція; валютні коливання; динаміка валового внутрішнього продукту; доступність кредитування; платоспроможний попит	Фінансова дестабілізація; падіння попиту; зростання собівартості; дефіцит капіталу	Програми фінансової підтримки; інструменти страхування; механізми зниження валютних ризиків; диверсифікація ринків	Макрорівень
Соціо-демографічні	Міграція; зміни у структурі населення; дефіцит кадрів; зміна поведінки споживачів і громад	Кадровий голод; втрата компетентностей; зростання навантаження на ключових працівників	Залучення молоді; повернення і реінтеграція мігрантів; робота з діаспорою; нові формати зайнятості та навчання	Макрорівень
Технологічні	Темпи інновацій; доступ до технологій; технологічна відкритість; швидкість дифузії	Технологічне відставання; обмеження доступу; залежність від	Цифрові платформи; інтеграція технологій цифрової	Макрорівень

	цифрових рішень	постачальників; розрив компетентностей	автоматизації та мережових систем; технологічні партнерства	
Конкурентно- ринкові	Інтенсивність конкуренції; бар'єри входу; концентрація ринку; глобалізаційні ефекти; зміна клієнтських очікувань	Втрата ринку; ціновий тиск; демпінг; витіснення з ланцюгів постачання	Експортні альянси; кластери; кооперація; нішування; підвищення ціннісної пропозиції	Мезорівень та макрорівень
Інформаційно- комунікаційні та репутаційні атаки зовнішнього середовища	Дезінформація; інформаційний тиск; зовнішні репутаційні кампанії; коливання публічної довіри; тиск на довіру стейкхолдерів	Паніка та «шум» у комунікаціях; управлінські помилки через викривлені сигнали; втрата партнерів і підтримки	Стратегічні комунікації; моніторинг інформаційного поля; підвищення медіаграмотності; протоколи кризових повідомлень	Макрорівень
Еколого- кліматичні	Екологічне регулювання; кліматичні ризики; доступність водних і енергетичних ресурсів; вимоги до ресурсоефективності	Штрафи; зростання витрат; збої ресурсного забезпечення; посилення обмежень	Зелена трансформація; ресурсоефективні сть; екологічний брендинг; інновації у відновленні ресурсів	Макрорівень
Інституційно- міжнародні	Підтримка міжнародних організацій; умови донорів; вимоги добросовісності та відповідності; пріоритети програм відновлення	Нестійкість партнерств; зміна пріоритетів донорів; затримки фінансування; розриви умов відповідності	Гранти; міжнародна технічна допомога; транскордонні проекти; партнерські програми відновлення	Макрорівень

Примітка. У стовбці «Рівень прояву» відображено домінуючу площину впливу відповідного чинника: макрорівень – рівень зовнішнього інституційного, національного, міжнародного, регуляторного або суспільного середовища; мезорівень – рівень галузевого, ринкового чи міжорганізаційного середовища. Комбіноване зазначення рівнів указує на багаторівневий характер прояву чинника.

Таблиця Л.3

Узагальнена деталізація суб'єктно-поведінкових чинників системи управлінського впливу (сформовано автором на основі узагальнення [17, 66, 74, 82, 83, 92, 101, 107, 121, 129, 130, 181, 183, 196, 216, 223, 237, 241, 244, 246])

Підгрупа	Типові індикатори	Типова зона викликів і ризиків	Можливості / резерви	Рівень прояву
Особистісно-психологічні	Емоційний інтелект; стресостійкість; саморегуляція; рівень виснаження та відновлення	Професійне вигорання; емоційна нестабільність; втрата працездатності в кризових піках	Програми підтримки добробуту; індивідуальний коучинг; профілактика виснаження; гігієна навантаження	Мікрорівень
Когнітивно-мотиваційні	Критичне мислення; цілепокладання; когнітивні упередження; внутрішня та зовнішня мотивація; ініціативність	Помилки інтерпретації сигналів; упереджені рішення; зниження ініціативи; «звуження» варіантів	Практики рефлексії; якісний зворотний зв'язок; методи колективного вироблення рішень; розвиток мотиваційного дизайну	Мікрорівень
Лідерсько-командні та групова взаємодія	Стиль лідерства; розподіл впливу й повноважень; узгодженість ролей; культура обговорень; управління конфліктами	Авторитаризм; групове мислення; поляризація; затягування або блокування рішень; ескалація конфліктів	Фасилітація управлінських обговорень; правила ескалації; розвиток спільного лідерства; гнучкі командні конфігурації	Мезорівень
Психологічна безпека та командна стійкість	Готовність відкрито говорити про проблеми та помилки; культура запитань; раннє виявлення відхилень; взаємопідтримка та відновлення	Замовчування відхилень; накопичення прихованих помилок; запізнілі реакції; колективне виснаження	Правила безпечної комунікації; регулярні командні ретроспективи; супервізія та підтримувальні практики; механізми раннього сигналування	Мезорівень
Адаптивність та навчальна гнучкість	Готовність до змін; здатність швидко навчатися; переналаштування практик; толерантність до невизначеності	Опір інноваціям; інерція мислення; зриви змін через перевантаження	Безперервне навчання; менторство; розвиток компетентностей; «короткі цикли» адаптації	Мікрорівень та мезорівень

Етико-ціннісні та відповідальність	Етична зрілість; відповідальність; ціннісна узгодженість; добросовісність управлінських рішень	Репутаційні втрати; етичні конфлікти; делегітимація рішень; зниження довіри	Етичний аудит; підвищення прозорості; стандарти відповідальної поведінки; процедури розгляду дилем	Мікрорівень та мезорівень
------------------------------------	--	---	--	---------------------------

Примітка. У стовбці «Рівень прояву» відображено домінуючу площину прояву чинника: мікрорівень – індивідуальний рівень окремого учасника; мезорівень – рівень командної та групової взаємодії. Комбіноване зазначення рівнів указує на багаторівневий характер прояву чинника.

Таблиця Л.4

Узагальнена деталізація інформаційно-цифрових чинників системи управлінського впливу (сформовано автором на основі узагальнення [3, 22, 35, 37, 48, 53, 56, 66, 81, 82, 83, 90, 92, 99, 101, 120, 129, 155, 175, 196, 203, 209, 237, 245, 247, 248])

Підгрупа	Типові індикатори	Типова зона викликів і ризиків	Можливості / резерви	Рівень прояву
Якість даних	Повнота; достовірність; актуальність; уніфікованість джерел; трасованість походження даних	Фрагментованість; інформаційний шум; суперечливі показники; рішення на основі нерелевантних даних	Політики якості даних; інтеграція відкритих і внутрішніх наборів; узгоджені правила валідації; відповідальні за якість	Мезорівень
Управління даними	Правила доступу; ролі відповідальних; стандарти та довідники; реєстр даних; управління життєвим циклом; контроль якості	«Хаос даних»; дублювання; несумісність; ручні узгодження; підміна даних «версіями»	Єдині стандарти; узгоджені довідники; контроль якості; прозорі правила доступу; інституціоналізація відповідальності	Мезорівень
Інтеграція та сумісність цифрових систем	Інтегрованість ключових систем; наскрізні процеси; відсутність ізольованих рішень; узгоджені довідники; єдині контури введення даних	Фрагментація цифрового ландшафту; дублювання введення; провали цифровізації через несумісність; затримки у прийнятті рішень	Уніфікація процесів; стандарти інтеграції; узгодження даних; перехід до єдиних контурів; стандартизована взаємодія	Мезорівень
Інфраструктура інформаційно-комунікаційних технологій	Надійність інфраструктури; мобільний доступ; хмарні сервіси; резервування; відмовостійкість	Застарілі рішення; залежність від провайдерів; збої доступу; деградація сервісів	Підвищення відмовостійкості; резервування; модернізація; стандарти мінімальної працездатності	Мезорівень та макрорівень
Аналітика та управлінська звітність	Доступність аналітики для управлінців; візуалізація; регулярність звітних циклів; прогнозування; моделювання	Неповна картина; запізнаний зворотний зв'язок; «сліпі зони»; помилки через неякісну аналітику	Інтерактивні панелі; самообслуговувальна аналітика; прогнозні моделі; підсилення доказовості рішень	Мезорівень

Кіберстійкість та захист інформації	Безпека; резервне копіювання; контроль доступу; захист персональних даних; плани реагування	Кібератаки; витоки; блокування систем; втрата даних і керованості	Підсилення захисту та процедур реагування; аудит безпеки; страхування ризиків; узгоджені політики	Мезорівень та макрорівень
Інтелектуальна автоматизація управління	Використання інтелектуальних інструментів; автоматизація рутин; підтримка рішень; симуляційні моделі	Непрозорість рішень; надмірна залежність від алгоритмізованих процедур; помилки через некоректні дані; зниження відповідальності; відчуження виконавців від процесу прийняття рішень	Інтелектуальне підсилення управлінських циклів; скорочення часу; підвищення точності за наявності контролю	Мезорівень
Відповідальне використання інтелектуальних інструментів та цифрова етика	Людський контроль; вимоги пояснюваності; аудит моделей; управління упередженістю; правові та етичні процедури	Непояснювані або дискримінаційні рішення; правові й репутаційні наслідки; делегітимація управлінських дій; надмірна залежність від штучного інтелекту; послаблення довіри та відчуження персоналу	Протоколи етичної перевірки; навчання персоналу; процедури валідації; дисципліна відповідальності	Мезорівень
Цифрові навички та культура роботи з даними	Цифрова грамотність; навички роботи з даними; готовність до цифрових змін; прийняття технологій	Цифровий розрив; опір інноваціям; формальне використання систем; помилки в даних	Мікронавчання; внутрішні спільноти; розвиток ролей і компетентностей; культура доказовості	Мікрорівень та мезорівень

Примітка. У стовбці «Рівень прояву» зазначено домінантний рівень прояву відповідного чинника: мікрорівень – рівень окремого учасника, його цифрових навичок, установок і практик роботи з інформацією; мезорівень – рівень організації, її процедур, правил, цифрових систем і управлінських практик; макрорівень – рівень зовнішнього технологічного, інституційного або інфраструктурного середовища, яке задає рамки функціонування цифрових рішень. Поєднання рівнів указує на багаторівневий характер прояву чинника

Структуровано-процесна матриця механізму функціонування системи  
управлінського впливу (запропоновано автором)

Процесні ланки механізму	Компонентні складові механізму			
	Інституційно-рольова (S1)	Виконавчо-процедурна (S2)	Інформаційно-аналітична (S3)	Коригувально-відтворювальна (S4)
1. Ініціювання управлінського імпульсу (L1)	Визначає інституційно допустимі підстави, межі та відповідальність за ініціювання управлінського впливу.	Забезпечує первинне оформлення управлінського імпульсу як виконуваного завдання через початкову визначеність вимог, адресності та пріоритету.	Формує інформаційні підстави для ініціювання впливу на основі даних про відхилення, проблеми, потреби та результати попередніх управлінських дій.	Задає орієнтацію на відтвореність результату вже на етапі ініціювання, передбачаючи можливість його подальшого закріплення.
2. Узгодження та налаштування впливу (L2)	Уточнює ролі, відповідальність і правила взаємодії, запобігаючи розриву між управлінським наміром і виконанням.	Забезпечує процедурне узгодження пріоритетів, послідовності дій, ресурсів, строків і форматів координації.	Використовує інформацію про ризики, бар'єри та проблемні ділянки для коректного налаштування впливу.	Закладає підстави для подальшої корекції через визначення контрольних точок, логіки адаптації та критеріїв прийнятності проміжних результатів.
3. Доведення впливу через канали реалізації (L3)	Підтримує адресність і обов'язковість управлінського сигналу через визначеність повноважень і відповідальності.	Забезпечує переведення управлінського імпульсу у форму доведеного завдання через канали передачі, формати постановки завдань і правила звітування.	Забезпечує отримання сигналів про прийняття, розуміння та готовність до виконання як умову керованого доведення впливу.	Створює можливість оперативного коригування способу доведення через уточнення, підсилення каналів і усунення спотворень управлінського сигналу.
4. Реалізація впливу (L4)	Підтримує дисципліну виконання через розподіл відповідальності та	Забезпечує фактичне здійснення узгоджених дій у процесах і поведінці без	Надає оперативні дані про перебіг виконання та первинні ефекти для прийняття управлінських	Забезпечує можливість корекції у процесі реалізації та запобігає закріпленню

	санкціонованість дій.	фрагментації та неузгодженості.	рішень у процесі реалізації.	помилкових практик.
5. Фіксація та інтерпретація ефектів (L5)	Закріплює відповідальність за оцінювання результату та ініціювання коригувальних дій.	Забезпечує процедурну організацію фіксації результатів через формати звітування, підсумкові огляди, оцінювання та обговорення отриманих ефектів.	Виконує центральну функцію в межах ланки: фіксує результати й ефекти, інтерпретує відхилення та формує причинно-наслідкові висновки.	Перетворює сформульовані висновки на підстави для корекції та закріплення, визначаючи, що саме слід змінити для забезпечення відтворюваності ефекту.
6. Корекція та закріплення змін (L6)	Інституціоналізує результат через внесення змін у правила, ролі, регламенти та відповідальність.	Забезпечує реалізацію коригувальних процедур і вбудовування змін у робочі формати взаємодії.	Надає дані для перевірки результативності корекцій і підтвердження стабілізації досягнутих результатів.	Замикає управлінський цикл, переводячи разовий результат у відтворювану практику через корекцію, стандартизацію та закріплення змін.

Примітка. для процесних ланок механізму функціонування СУВ та для його компонентних складових введено відповідні умовні позначення L1-L6 та S1-S4 відповідно.

Стандартизовані описи оцінюваних функцій клітинок структуровано-процесної матриці механізму функціонування СУВ (сформовано автором)

Функціональні перетини (L×S)	Операціональний зміст (що має відбуватися)	Ознаки наявності:		
		документи	практика	результат
L1×S1	Визначення того, хто має право ініціювати вплив, у яких межах і з якою відповідальністю.	Закріплені повноваження на випадок відсутності керівника; порядок заміщення; перелік рішень, що можуть прийматися в екстремому режимі.	У разі форс-мажору управлінські дії запускаються без затримки через невизначеність повноважень; механізм заміщення працює; ініціатива не блокується відсутністю однієї посадової особи.	Зменшується кількість зупинок через кадрові розриви; скорочується час запуску дій у критичних ситуаціях; знижується кількість конфліктів щодо правомірності ініціювання.
L1×S2	Первинне оформлення управлінського імпульсу як виконуваного завдання з мінімальною необхідною визначеністю.	Шаблон завдання з обов'язковими полями: зміст дії, строк, відповідальний, мінімальний результат, неприйнятні відхилення.	Завдання формулюються стисло й однозначно навіть у кризових умовах; не поширюються неструктуровано через неформальні канали без визначення відповідального.	Зменшується кількість зривів через нечіткість постановки; скорочуються різночитання; пришвидшується включення виконавців у роботу.
L1×S3	Обґрунтування ініціювання впливу на основі даних про проблему, відхилення або потреби.	Визначено мінімальний перелік джерел для обґрунтування: звернення, сигнали партнерів, показники виконання, скарги, факти з місця.	Рішення ініціюються після первинної перевірки фактів; відокремлюються реальні проблеми від ситуативного інформаційного шуму; фіксується підстава запуску дії.	Зменшується частка необґрунтованих або надмірно реактивних рішень; підвищується точність пріоритетів; скорочуються непродуктивні витрати часу.
L1×S4	Закладання орієнтації на відтвореність результату вже на етапі ініціювання.	Передбачено вимогу визначати спосіб перевірки результату, часовий горизонт його утримання та	На старті обговорюється не лише факт виконання, а й спосіб перевірки стійкості результату; завдання не зводиться до разового реагування.	Зменшується частка одноразових дій без подальших висновків; зростає кількість рішень, що можуть бути закріплені як стандарт.

		відповідально о за підтримання ефекту.		
L2×S1	Узгодження ролей і відповідальності між учасниками для запобігання розриву між наміром і виконанням.	Опис зон відповідальності підрозділів; правила взаємодії з партнерами та зовнішніми суб'єктами; порядок ескалації.	У разі міжпідрозділових завдань завчасно визначається провідний виконавець; конфлікти ролей вирішуються за встановленими правилами.	Зменшується кількість розривів на стиках взаємодії; скорочуються блокування через суперечки між підрозділами; зростає узгодженість дій.
L2×S2	Узгодження пріоритетів, ресурсів, строків і формату координації.	Короткий план дій; перелік необхідних ресурсів; опис залежностей; формат координації.	Строки погоджуються з урахуванням реальних обмежень; масштабні ініціативи не запускаються без мінімально достатнього ресурсного забезпечення.	Зменшується частка зривів через нестачу ресурсів; знижується кількість незавершених ініціатив; підвищується реалістичність планування.
L2×S3	Урахування ризиків і бар'єрів при налаштуванні впливу.	Перелік критичних ризиків: перебої зв'язку, мобілізація ключових працівників, безпекові обмеження, недоступність локацій, кіберризик.	Ризики обговорюються до початку реалізації; визначаються резервні варіанти дій, каналів або відповідальних осіб.	Зменшується кількість зупинок через неочікувані обставини; прискорюється переключення на альтернативні рішення; підвищується стійкість реалізації.
L2×S4	Закладання контрольних точок і правил подальшої корекції.	Контрольні точки з датами; мінімальні критерії проміжного результату; порядок перегляду плану.	Проводяться короткі перевірки прогресу; корекція здійснюється в процесі, а не лише після завершення; рішення про зміну плану фіксуються.	Зменшується кількість підсумкових провалів; знижується ризик тривалого збереження помилкової траєкторії дій; підвищується керованість реалізації.
L3×S1	Забезпечення адресності й обов'язковості управлінського сигналу через визначеність	Правила делегування; підтвердження відповідально; визначення суб'єкта,	Виконавці сприймають доручення як обов'язкове до реагування; не виникають типові	Зменшується ігнорування завдань; скорочується час на уточнення обов'язковості виконання;

	відповідальності й повноважень.	уповноваженого вимагати виконання.	ситуації неофіційності чи сумнівів щодо статусу завдання.	підвищується дисципліна реагування.
L3×S2	Доведення завдання без змістових втрат через канали реалізації.	Опис основного й резервного каналу доведення; єдиний формат задачі; правило фіксації статусів.	У разі збою одного каналу використовується резервний; доручення не губляться в потоці повідомлень; статус виконання доступний для контролю.	Зменшується кількість втрачених доручень; прискорюється доведення завдань у складних умовах; підвищується прозорість виконання.
L3×S3	Отримання сигналів про прийняття, розуміння та готовність до виконання.	Вимога підтвердження отримання; правило уточнень; спосіб фіксації ризиків виконання.	Виконавець підтверджує отримання та розуміння завдання; завчасно повідомляє про нестачу ресурсів або інші обмеження.	Зменшується частка зривів через нерозуміння; скорочується кількість запізнених повідомлень про неможливість виконання; підвищується передбачуваність реалізації.
L3×S4	Можливість оперативного коригування способу доведення впливу.	Процедура повторного доведення; правило ескалації у разі неотримання або нерозуміння; короткий формат уточнення.	У разі відсутності реакції запускається резервний контакт; формулювання уточнюються; перевіряється однаковість розуміння між учасниками.	Зменшується кількість комунікаційних збоїв; прискорюється вирівнювання спільного розуміння; підвищується узгодженість дій.
L4×S1	Підтримання дисципліни виконання через відповідальність і санкціонованість дій.	Закріплений відповідальний; правило контролю; опис наслідків невиконання; порядок заміщення виконавця.	У разі вибуття виконавця швидко призначається заміна; контроль не припиняється; відповідальність не розмивається.	Підвищується завершуваність завдань; зменшується кількість «завислих» доручень; посилюється стійкість виконання за кадрових змін.
L4×S2	Фактичне здійснення узгоджених дій у процесах і поведінці.	Робочі процедури; опис взаємодій; порядок координації залежностей; мінімальні стандарти виконання.	Підрозділи діють синхронізовано; узгоджені дії не руйнуються через відомчу ізольованість; збої піднімаються без зволікання.	Зменшується дублювання та кількість провалів на стиках; скорочується частка зупинок через неузгодженість; стабілізується якість виконання.

L4×S3	Отримання оперативних даних про перебіг виконання і первинні ефекти.	Показники прогресу; короткий формат звітності; правило регулярного оновлення статусу.	Керівник бачить реальний стан виконання; відхилення фіксуються на ранніх стадіях; рішення ухвалюються під час реалізації, а не після зриву.	Зменшується кількість запізнілих реакцій; скорочується частка прихованих проблем; прискорюється відновлення керованості.
L4×S4	Забезпечення корекції у процесі реалізації та недопущення закріплення помилкових практик.	Правило швидкої корекції; механізм зупинки помилкового рішення; порядок зміни способу виконання.	Якщо дія не дає очікуваного ефекту, підхід переглядається; виконання не продовжується формально лише заради звітності.	Зменшується кількість закріплених помилок; підвищується якість результату; знижується частка повторних збоїв.
L5×S1	Закріплення відповідальності за оцінювання результату та запуск корекційних дій.	Призначені відповідальні за підсумок; правило, за яким цикл не вважається завершеним без оцінювання; порядок ініціювання корекцій.	Після завершення виконання не відбувається фактичного «розходження» без підбиття підсумків; є власник результату; корекції не відкладаються без підстав.	Зменшується кількість незавершених управлінських циклів; зростає кількість управлінських висновків; підвищується відповідальність за результат.
L5×S2	Організація фіксації результатів через визначені процедури звітування та огляду.	Регламент підсумкових оглядів; шаблон підсумку; порядок збору фактів і відгуків; форма короткого протоколу.	Огляди реально проводяться навіть за високого навантаження; підсумки фіксуються; обговорення спирається на факти.	Зменшується втрата інформації; накопичуються уроки попередніх дій; скорочується повторення тих самих помилок.
L5×S3	Фіксація ефектів, інтерпретація відхилень і формування причинно-наслідкових висновків.	Визначені показники ефекту; правило розмежування «виконано» і «досягнуто ефекту»; формат аналізу причин.	Аналізується, чому очікуваний ефект не настав; звітність не підміняє змістовну оцінку; порівнюються очікувані та фактичні результати.	Зменшується частка «виконання без ефекту»; підвищується точність коригувальних дій; поліпшується якість наступних рішень.
L5×S4	Перетворення висновків на	План корекцій; визначені	Корекції реально запускаються; зміни	Зменшується повторюваність

	конкретні коригувальні дії та спосіб закріплення змін.	відповідальні; строки; опис того, що саме змінюється у правилах, процедурах, навчанні.	узгоджуються й доводяться до виконавців; новий порядок фіксується як норма.	проблем; підвищується стійкість результату; знижується залежність від ручного контролю.
L6×S1	Інституціоналізація результату через оновлення правил, ролей, регламентів і відповідальності.	Оновлені внутрішні документи; накази, положення; новий розподіл ролей; дата введення змін.	Нові правила реально застосовуються; зміна персоналу не призводить до втрати практики; рольова схема оновлюється відповідно до результатів корекції.	Ефект зберігається в часі; зменшується кількість відкатів; підвищується стабільність практик за кадрової плинності.
L6×S2	Вбудовування корекції у повсякденні робочі формати взаємодії.	Оновлені процедури; чеклисти; шаблони; опис нових форматів нарад, узгоджень і звітування.	Команди реально працюють за новим порядком; нова практика не залежить від пам'яті окремої особи; заміна виконавців не руйнує порядок дій.	Зменшується залежність від індивідуального «героїзму»; процеси стають передбачуванішими; стабілізується якість результатів.
L6×S3	Перевірка того, що корекція дала стійкий результат і не відбулося повернення до попереднього стану.	Показники «до/після»; правило повторної перевірки; періодичність моніторингу; мінімальні пороги стабільності.	Через певний час здійснюється повернення до перевірки; фіксується можливий відкат; за потреби запускається повторна корекція.	Зменшується ризик хибного висновку про стабілізацію; підвищується стійкість результатів; забезпечується раннє виявлення відкатів.
L6×S4	Переведення разового результату у відтворювану практику через стандартизацію і закріплення.	Стандарт або правило «як діємо надалі»; порядок навчання нових працівників; механізм підтримання нової норми.	Нові учасники вводяться в оновлену практику; правило працює без постійного зовнішнього підштовхування; зміни витримують робоче навантаження.	Підвищується відтворюваність результату; зменшується залежність від окремих осіб; ефект зберігається навіть за коливань умов діяльності.

Примітки. Для зручності навігації кожна оцінювана функція позначена кодом клітинки у форматі L×S, де L1–L6 – ланки механізму функціонування СУ, а S1–S4 – складові забезпечення його працездатності. Таке позначення використовується як посилання на відповідний перетин структуровано-процесної матриці, наведеної в табл. М.1 додатку М, і не несе додаткового змістового навантаження.

Анкета діагностики працездатності механізму функціонування системи  
управлінського впливу (розроблено автором)

№ з/п	Питання і шкала	Бал
<b>Ланка 1: Ініціювання управлінського імпульсу</b>		
Q1.1	<p><b>Хто має право ініціювати управлінське завдання і несе відповідальність за його запуск?</b></p> <p>0 – Не зрозуміло, хто ініціює: завдання виникають випадково, відповідального немає.            1 – Ініціатор зазвичай зрозумілий, але це тримається на окремих людях, а не на правилах; відповідальність розмита.            2 – Є загальне розуміння ролей, але в різних підрозділах по-різному; виникають суперечки, хто мав запускати.            3 – Ролі здебільшого визначені; у більшості випадків зрозуміло, хто запускає і хто відповідає.            4 – Ролі формалізовані (посадово або процедурно) і працюють стабільно; у разі збою є механізм уточнення відповідальності.            5 – Права й відповідальність за ініціювання інтегровані в систему управління: немає «сірого поля»; заміщення працює без втрати керованості навіть за зміни формату взаємодії, якщо це виникає.</p>	
Q1.2	<p><b>Наскільки чітко формулюється управлінське завдання на старті (що саме треба зробити і який очікується результат)?</b></p> <p>0 – Завдання не формулюється: є лише загальний заклик «треба щось зробити».            1 – Формулювання загальне й двозначне; різні учасники розуміють по-різному.            2 – Є опис завдання, але без достатньої конкретики щодо очікуваного результату.            3 – Завдання здебільшого чітке: зрозуміло, що має бути отримано в кінці.            4 – Є усталений підхід до постановки завдань: чіткість і повнота перевіряються на старті.            5 – Формулювання одразу задає перевірюваний результат і критерії прийнятності, що зберігають однозначність для всіх учасників навіть за розподіленої взаємодії, якщо вона виникає.</p>	
Q1.3	<p><b>Як визначаються пріоритет і терміновість завдання (що важливіше, що першим, що можна відкласти)?</b></p> <p>0 – Пріоритетів немає: усе «термінове», конфлікти вирішуються хаотично.            1 – Пріоритети задаються ситуативно і часто змінюються без пояснень.            2 – Пріоритети визначаються, але неузгоджено між керівниками та підрозділами; виникає боротьба за увагу й ресурси.            3 – Пріоритети здебільшого узгоджені й зрозумілі; терміновість визначається більш-менш стабільно.            4 – Пріоритети визначаються за зрозумілими правилами (критичність, строки, ризики), є контроль перевантаження.            5 – Пріоритизація системна: завдання входять у єдиний контур управління (планування, ритми, перегляди), а пріоритети зберігають узгодженість навіть коли учасники працюють у різних умовах взаємодії, якщо це виникає.</p>	
Q1.4	<p><b>Чи є на старті достатня адресність завдання: кому доручено, хто виконавець, хто погоджує, хто приймає результат?</b></p> <p>0 – Не зрозуміло, хто робить; завдання «зависає».            1 – Виконавець ніби є, але межі ролей нечіткі; потрібні повторні уточнення.            2 – Адресність є, але погодження або прийняття результату визначено не завжди; відповідальність може переходити між людьми.</p>	

	<p>3 – У більшості випадків визначено: виконавець, погодження (за потреби), прийняття результату.</p> <p>4 – Ролі визначаються стандартно й завчасно; у разі відсутності людей працює заміщення.</p> <p>5 – Адресність стійка: ролі прозорі, узгоджені, підтримуються правилами; передача завдання і прийняття результату не руйнуються за зміни каналу взаємодії, якщо це виникає.</p>	
Q1.5	<p><b>Наскільки ініціювання спирається на факти: дані, сигнали проблем, результати попередніх циклів, зворотний зв'язок?</b></p> <p>0 – Ініціювання майже завжди «на відчуттях», без опори на факти чи сигнали.</p> <p>1 – Факти інколи враховуються, але випадково; інформація може бути суперечливою.</p> <p>2 – Дані збираються, але нерегулярно; їх важко швидко використати для запуску рішень.</p> <p>3 – Зазвичай є фактична підстава: звернення, звітність, показники, результати попередніх дій.</p> <p>4 – Дані використовуються системно: зрозуміло, які сигнали запускають рішення; є мінімальна перевірка якості інформації.</p> <p>5 – Ініціювання пов'язане з контуром доказовості: рішення стартують із чіткої проблемної підстави й одразу задають логіку подальшої перевірки ефекту; доступ до підстави однаково забезпечений для ключових учасників навіть за розподіленої взаємодії, якщо вона виникає.</p>	
Q1.6	<p><b>Чи враховується на старті вимога, щоб результат можна було закріпити, а не лише отримати разово?</b></p> <p>0 – На старті думають лише про швидке виконання; питання закріплення не піднімається.</p> <p>1 – Іноді згадують про закріплення, але це не впливає на постановку завдання.</p> <p>2 – Закріплення враховують лише у частині завдань (залежить від керівника або сфери).</p> <p>3 – У більшості випадків завдання формулюють так, щоб результат можна було перевірити й повторити.</p> <p>4 – Є звичка думати про закріплення: одразу передбачають, що має змінитися в правилах, процесах, відповідальності.</p> <p>5 – Вимога закріплення системна: стартова постановка завдання одразу задає майбутній контур контролю, корекції й стандартизації, який залишається працездатним і за зміни формату взаємодії, якщо це виникає.</p>	
O1	<p><i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i></p> <p><b>Стійкість ініціювання у дистанційному або змішаному режимі</b> (заповнюється лише якщо для задач цієї ланки реально застосовується дистанційна або змішана робота; якщо ні – «не застосовується»).</p> <p>0 – У дистанційному або змішаному режимі ініціювання фактично зривається: завдання губляться, ініціатор і відповідальний не визначаються, запуск хаотичний.</p> <p>1 – Ініціювання можливе, але нестабільне: тримається на окремих людях, часто виникають втрати інформації, дублювання або запізнення запуску.</p> <p>2 – Ініціювання працює частково: базові запускові дії відбуваються, але регулярні прогалини в адресності, пріоритетах або фіксації стартових домовленостей.</p> <p>3 – Ініціювання загалом кероване: роль ініціатора зрозуміла, завдання фіксуються, але при навантаженні виникають збої в узгодженні стартових параметрів.</p> <p>4 – Ініціювання стабільне: дистанційність не знижує керованості, є зрозумілі канали запуску, фіксації завдань і стартових рішень.</p> <p>5 – Ініціювання відтворюване: дистанційний або змішаний режим інтегрований у порядок управління, запуск і відповідальність працюють так само надійно, як і в очному режимі.</p>	
<b>Ланка 2. Узгодження та налаштування управлінського впливу</b>		
Q2.1	<p><b>Наскільки чітко визначаються ролі й відповідальність учасників перед стартом виконання, щоб уникнути розриву між наміром і виконанням?</b></p>	

	<p>0 – Ролі не визначаються, відповідальність розмита, типово виникає перекидання провини.</p> <p>1 – Ролі здебільшого зрозумілі «на словах», але часто плутаються; залежить від конкретних людей.</p> <p>2 – Є загальні домовленості щодо ролей, але вони по-різному трактуються в підрозділах; відповідальність перетинається.</p> <p>3 – У більшості випадків зрозуміло, хто за що відповідає; поодинокі розриви уточнюються вручну.</p> <p>4 – Ролі й відповідальність задаються стабільно за прийнятим порядком; у разі змін є швидке уточнення без втрати керованості.</p> <p>5 – Ролі та відповідальність узгоджені системно й прозоро, не залежать від «незамінних», забезпечують безконфліктний запуск і координацію.</p>	
Q2.2	<p><b>Наскільки узгоджуються пріоритети між керівниками та підрозділами, щоб не виникало взаємного блокування завдань?</b></p> <p>0 – Пріоритети не узгоджуються; паралельні завдання конфліктують, рішення зриваються.</p> <p>1 – Узгодження відбувається ситуативно, часто через адміністративний тиск, без зрозумілих правил.</p> <p>2 – Пріоритети обговорюються, але немає єдиного рішення; типово виникають конфлікти за ресурси.</p> <p>3 – У більшості випадків пріоритети погоджуються, хоча інколи виникають затримки або суперечливі сигнали.</p> <p>4 – Узгодження пріоритетів спирається на зрозумілі критерії (критичність, строки, ризики) і працює стабільно.</p> <p>5 – Пріоритети узгоджуються системно в єдиному контурі планування; конфлікти вирішуються швидко та процедурно.</p>	
Q2.3	<p><b>Наскільки реалістично узгоджуються ресурси для виконання (люди, час, бюджет, матеріальні засоби), щоб рішення не було «без забезпечення»?</b></p> <p>0 – Ресурси не оцінюються; завдання ставляться без розуміння можливостей виконання.</p> <p>1 – Ресурси згадуються формально; типово виникає ситуація «робіть якось».</p> <p>2 – Оцінка ресурсів проводиться, але поверхово; нестача виявляється вже під час виконання.</p> <p>3 – Ресурси зазвичай узгоджують перед стартом, але можливі локальні провали або перевантаження.</p> <p>4 – Ресурсне узгодження є стійкою практикою: перевіряється навантаження, визначаються резерви, фіксуються обмеження.</p> <p>5 – Ресурсне забезпечення інтегроване в управлінський цикл: завдання не запускається без реалістичної конфігурації ресурсів і резервів.</p>	
Q2.4	<p><b>Наскільки чітко узгоджуються строки, етапи та контрольні точки, щоб виконання було керованим у часі?</b></p> <p>0 – Строки не визначаються або постійно зсуваються; контрольних точок немає.</p> <p>1 – Строки задаються приблизно, без етапів; контроль виникає лише при проблемах.</p> <p>2 – Є строки та етапи, але вони часто неузгоджені з реальністю або між підрозділами.</p> <p>3 – Строки та етапи здебільшого узгоджені; контрольні точки застосовуються нерегулярно.</p> <p>4 – Є стабільна практика визначення етапів і контрольних точок; відхилення відслідковуються й обговорюються вчасно.</p> <p>5 – Часова логіка узгоджена й керована: етапи, контрольні точки та реакції на відхилення працюють як єдина система.</p>	
Q2.5	<p><b>Наскільки узгоджуються правила взаємодії та координації між учасниками (хто з ким, як часто, у якому форматі), щоб уникати розсинхрону?</b></p> <p>0 – Узгоджених правил взаємодії немає; кожен діє окремо, інформація втрачається.</p> <p>1 – Взаємодія тримається на особистих контактах; при зміні людей координація провалюється.</p> <p>2 – Є домовленості про взаємодію, але вони різні в командах і часто не виконуються.</p>	

	<p>3 – Узгоджені формати взаємодії здебільшого працюють; інколи виникають збої через первантаження або неясність правил.</p> <p>4 – Координація вибудована стабільно: формати взаємодії зрозумілі, регулярні, підтримують виконання.</p> <p>5 – Взаємодія працює як системний режим: координація не залежить від окремих людей, забезпечує узгодженість дій у складних задачах.</p>	
Q2.6	<p><b>Наскільки до узгодження залучаються ті, від кого реально залежить виконання, щоб уникнути рішень без виконавців?</b></p> <p>0 – Узгодження відбувається без залучення виконавців; потім виникають збої, зриви або прихований опір.</p> <p>1 – Виконавців залучають епізодично, часто запізно, вже після прийняття рішень.</p> <p>2 – Виконавців залучають, але вибірково; частина критичних учасників залишається поза узгодженням.</p> <p>3 – У більшості випадків залучають ключових виконавців; інколи рішення приймаються без повної картини.</p> <p>4 – Залучення учасників є сталою практикою: до узгодження входять ті, хто забезпечує виконання та приймає результат.</p> <p>5 – Залучення системне: узгодження включає повний потрібний склад учасників, що мінімізує ризик зривів на старті.</p>	
Q2.7	<p><b>Наскільки враховуються ризики та бар'єри перед стартом, щоб налаштування впливу було реалістичним?</b></p> <p>0 – Ризики не обговорюються; проблеми проявляються в найгірший момент.</p> <p>1 – Ризики інколи згадуються, але без конкретних висновків і дій.</p> <p>2 – Ризики оцінюються частково; план дій на випадок ускладнень часто відсутній.</p> <p>3 – Ризики зазвичай враховуються; типові бар'єри помічають, але реагування визначається не завжди.</p> <p>4 – Ризики та бар'єри аналізуються системно; передбачаються запобіжні дії та резерви.</p> <p>5 – Управління ризиками інтегроване в узгодження: є реалістичні сценарії реагування, що підтримують керованість навіть за ускладнень.</p>	
Q2.8	<p><b>Наскільки на етапі узгодження закладається можливість подальшої корекції (коли і як буде змінюватися план дій, якщо з'являться відхилення)?</b></p> <p>0 – Корекція не передбачається; діють за принципом «або зробили, або ні».</p> <p>1 – Про корекцію говорять загально; механізму змін немає.</p> <p>2 – Можливість корекції визнається, але без чітких умов, хто ініціює та як ухвалюється зміна.</p> <p>3 – У більшості випадків є розуміння, як коригувати дії; механізм працює нерівномірно.</p> <p>4 – Корекція закладається як звична практика: є умови, контрольні точки, порядок ухвалення змін.</p> <p>5 – Корекція вбудована системно: зміни плану відбуваються керовано, швидко і без руйнування відповідальності та координації.</p>	
O2	<p><i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i></p> <p><b>Стійкість узгодження та налаштування у дистанційному або змішаному режимі</b> (заповнюється лише якщо для задач цієї ланки реально застосовується дистанційна або змішана робота; якщо ні – «не застосовується»).</p> <p>0 – Дистанційний або змішаний режим робить узгодження некерованим: домовленості не фіксуються, рішення розходяться, координація розпадається.</p> <p>1 – Узгодження можливе, але нестабільне: тримається на окремих людях, часто виникають затримки, втрати контексту, подвійні трактування.</p>	

	<p>2 – Узгодження працює частково: базові домовленості досягаються, але регулярно «провалюються» ролі, строки, ресурсні обмеження або порядок корекції.</p> <p>3 – Узгодження здебільшого кероване: є домовленості і фіксація, але при складних міжпідрозділових задачах зростає частота збоїв.</p> <p>4 – Узгодження стабільне: дистанційність не знижує якості налаштування; домовленості фіксуються, контрольні точки і порядок корекції працюють.</p> <p>5 – Узгодження відтворюване: дистанційний або змішаний режим інтегрований у порядок координації та планування; рішення однаково керовані в очному й дистанційному форматах.</p>	
<b>Ланка 3. Доведення управлінського впливу через канали реалізації</b>		
Q3.1	<p><b>Наскільки надійно управлінське завдання доводиться до виконавців без спотворень (зміст, обсяг, очікуваний результат)?</b></p> <p>0 – Завдання доходить фрагментарно або перекручено; виконавці діють «на здогад».</p> <p>1 – Доведення є, але часто з втратами змісту; потрібні повторні пояснення.</p> <p>2 – Основний зміст доводиться, але без достатньої ясності щодо очікуваного результату; можливі різночитання.</p> <p>3 – Завдання здебільшого доводиться коректно; поодинокі спотворення швидко уточнюються.</p> <p>4 – Доведення організоване стабільно: формат, структура повідомлення і правила уточнень працюють надійно.</p> <p>5 – Доведення відтворюване й захищене від спотворень: кожен виконавець однаково розуміє, що саме і навіщо треба зробити.</p>	
Q3.2	<p><b>Наскільки чітко визначені адресати доведення: хто саме має отримати завдання, хто є виконавцем, хто координує, хто приймає результат?</b></p> <p>0 – Адресати не визначені; завдання «розходиться» випадково або зависає.</p> <p>1 – Адресати визначаються неповно; часто з'ясовується, що «не тим відправили».</p> <p>2 – Адресати здебільшого визначені, але ролі координування/прийняття результату часто неясні.</p> <p>3 – У більшості випадків зрозуміло, хто отримує і виконує; ролі уточнюються за потреби.</p> <p>4 – Адресність задається стандартно й завчасно; у разі змін швидко відновлюється без втрати керованості.</p> <p>5 – Адресність прозора і стійка: помилки адресування мінімізовані, завдання не залежить від «незамінних» учасників.</p>	
Q3.3	<p><b>Наскільки однозначно виконавці розуміють вимоги до завдання (критерії прийняття результату, межі відповідальності, очікуваний формат виконання)?</b></p> <p>0 – Вимоги не визначені; кожен виконує «як вважає».</p> <p>1 – Вимоги окреслені загальною; типово виникають різні трактування.</p> <p>2 – Вимоги описані, але неповно; залишаються критичні питання щодо меж і критеріїв.</p> <p>3 – Вимоги здебільшого зрозумілі; уточнення потрібні, але не блокують виконання.</p> <p>4 – Є усталений підхід до фіксації вимог і критеріїв прийняття; невизначеність мінімізована.</p> <p>5 – Вимоги структуровані й перевірювані; виконавець одразу розуміє, який результат буде прийнято і за якими ознаками.</p>	
Q3.4	<p><b>Наскільки працює підтвердження отримання і розуміння завдання, щоб уникати «мовчазних провалів» у доведенні?</b></p> <p>0 – Немає підтвердження; часто виявляється, що завдання не отримали або не зрозуміли.</p> <p>1 – Підтвердження відбувається випадково; системної практики немає.</p> <p>2 – Підтвердження є, але нерегулярне; частина завдань «випадає» без реакції.</p> <p>3 – У більшості випадків отримання і базове розуміння підтверджуються; окремі збої виправляються вручну.</p> <p>4 – Є стабільний порядок підтвердження (отримано, зрозуміло, готові виконувати); збої швидко виявляються.</p>	

	5 – Підтвердження вбудоване як норма: система доведення «не пропускає» завдання без явного прийняття до виконання.	
Q3.5	<p><b>Наскільки забезпечена можливість ставити уточнювальні запитання і швидко отримувати відповіді під час доведення, щоб не запускати виконання з помилковим розумінням?</b></p> <p>0 – Уточнення майже неможливі; виконавці діють без пояснень.  1 – Уточнення можливі, але повільні або залежать від конкретних людей; часто запізно.  2 – Канали уточнення є, але працюють нерівномірно; відповіді не завжди однозначні.  3 – У більшості випадків уточнення доступні й допомагають; інколи виникають затримки.  4 – Уточнення організовані як стандарт: є зрозумілий порядок запитань і відповідей, фіксуються ключові домовленості.  5 – Уточнення працюють як механізм захисту від помилок: складні завдання не запускаються без швидкого зняття критичних невизначеностей.</p>	
Q3.6	<p><b>Наскільки доведення забезпечує дисципліну виконання через прозорість відповідальності та обов'язковість реагування на завдання?</b></p> <p>0 – Реагування необов'язкове; завдання ігноруються без наслідків.  1 – Реагування залежить від особистого контролю керівника; без нього виконання «просідає».  2 – Є очікування реагування, але воно нерівномірне; відповідальність часто розмита.  3 – Реагування здебільшого відбувається; порушення фіксуються, але не завжди коригуються.  4 – Є сталі правила реагування та відповідальності; відхилення виявляються і коригуються.  5 – Доведення підтримує керованість: обов'язковість реагування інституціоналізована, а відповідальність прозора і відтворювана.</p>	
O3	<p><i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i></p> <p><b>Наскільки доведення завдань зберігає керованість у цифрових каналах: адресність, підтвердження отримання, уточнення та однозначність вимог?</b></p> <p>0 – У дистанційному форматі доведення системно «ламається»: завдання губляться або спотворюються.  1 – Доведення частково працює, але з постійними втратами; потрібні численні ручні уточнення.  2 – Доведення можливе, але нестійке; збої виникають регулярно.  3 – Доведення здебільшого кероване; збої є, але вони локальні й виправляються.  4 – Доведення у цифрових каналах стабільне: підтвердження, уточнення і правила комунікації працюють регулярно.  5 – Дистанційне доведення повністю відтворюване: керованість не нижча, ніж в очному режимі.</p>	
<b>Ланка 4. Реалізація управлінського впливу у процесах і поведінці</b>		
Q4.1	<p><b>Наскільки узгоджені дії під час виконання: чи працюють учасники як одна система, а не як набір окремих фрагментів?</b></p> <p>0 – Дії неузгоджені; кожен робить своє, результат розпадається на фрагменти.  1 – Узгодженість виникає випадково; типово є суперечливі кроки різних учасників.  2 – Є спроби узгодження, але під час виконання часто з'являються розриви й паралельні несумісні дії.  3 – Дії здебільшого узгоджені; збої трапляються, але їх можна локально вирівнювати.  4 – Узгодженість підтримується стабільно: учасники діють синхронно за зрозумілим порядком взаємодії.  5 – Узгодженість відтворювана: навіть у складних задачах виконання не «розсипається» і не потребує постійного ручного зшивання.</p>	

Q4.2	<p><b>Наскільки дотримуються визначені ролі та відповідальність у процесі виконання, щоб уникати провалів «це не моя зона»?</b></p> <p>0 – Ролі фактично не працюють; відповідальність уникається або перекидається.  1 – Ролі тримаються на особистому контролі; без нього межі відповідальності розмиваються.  2 – Ролі здебільшого визначені, але в складних ситуаціях починаються суперечки щодо відповідальності.  3 – Ролі переважно дотримуються; порушення коригуються вручну.  4 – Ролі працюють стабільно; у разі змін швидко уточнюються без зупинки виконання.  5 – Відповідальність відтворювана: ролі не залежать від конкретних людей, забезпечують дисципліну виконання в будь-якому режимі роботи.</p>	
Q4.3	<p><b>Наскільки виконання є керованим у процесі: чи видно хід роботи і чи можна вчасно впливати на відхилення?</b></p> <p>0 – Хід виконання майже не видно; проблеми виявляються запізно.  1 – Видимість часткова; контроль виникає лише коли вже «горить».  2 – Є спостереження за виконанням, але нерегулярне; відхилення часто пропускаються.  3 – Хід виконання здебільшого відстежується; відхилення помічають, але реагують не завжди вчасно.  4 – Виконання кероване: стан роботи зрозумілий, відхилення фіксуються й обговорюються у прийнятні строки.  5 – Керованість висока й відтворювана: виконання супроводжується постійною видимістю прогресу та своєчасними управлінськими рішеннями.</p>	
Q4.4	<p><b>Наскільки забезпечено дотримання строків та етапів під час виконання, а не лише на етапі планування?</b></p> <p>0 – Строки зривані системно; етапність фактично відсутня.  1 – Строки тримаються ривками; етапи ігноруються, якщо немає жорсткого тиску.  2 – Етапи та строки існують, але виконання часто виходить із графіка без своєчасного реагування.  3 – Строки здебільшого витримуються; збої трапляються, але мають локальний характер.  4 – Строки й етапи підтримуються стабільно; при відхиленнях швидко вживаються коригувальні дії.  5 – Часова дисципліна відтворювана: етапність і строки виконуються як норма, а відхилення керовано компенсуються.</p>	
Q4.5	<p><b>Наскільки у процесі виконання забезпечується якість результату, а не лише факт виконання дій?</b></p> <p>0 – Орієнтація лише на «зробили щось»; якість не перевіряється.  1 – Якість згадують ситуативно; перевірка залежить від конкретних людей.  2 – Є базові уявлення про якість, але критерії застосовуються нерівномірно; типові повторні доробки.  3 – Якість здебільшого контролюється; інколи виявляються дефекти вже після завершення.  4 – Контроль якості вбудований у виконання: помилки виявляються і виправляються до завершення етапів.  5 – Якість відтворювана: результат відповідає критеріям прийняття без системних переробок і «виправлень після факту».</p>	
Q4.6	<p><b>Наскільки під час виконання працює корекція «на ходу», щоб не закріплювати помилкові дії та не накопичувати проблеми?</b></p> <p>0 – Корекція відсутня; помилки накопичуються і стають нормою.  1 – Корекція виникає запізно; виправлення відбувається вже після зривів або скарг.  2 – Корекція інколи застосовується, але нерегулярно; рішення про зміни неузгоджені.  3 – Корекція здебільшого можлива; реагування є, але не завжди швидке. 4 – Корекція</p>	

	працює стабільно: відхилення перетворюються на управлінські рішення у процесі виконання. 5 – Корекція відтворювана: система не допускає закріплення помилкових практик, а зміни впроваджуються керовано і швидко.	
Q4	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  <b>Наскільки виконання зберігає узгодженість, дисципліну та керованість у цифровій взаємодії (розподілені команди, різні локації, онлайн-координація)?</b>  0 – Дистанційний формат руйнує узгодженість: виконання стає хаотичним. 1 – Узгодженість тримається лише на ручному контролі; регулярні провали координації. 2 – Виконання можливе, але нестійке: збої в координації та контролі виникають часто. 3 – Виконання здебільшого кероване; збої локальні й виправляються. 4 – Дистанційне виконання стабільне: координація, контроль і корекція працюють регулярно. 5 – Дистанційне виконання повністю відтворюване: якість і дисципліна не нижчі, ніж в очному режимі.	
<b>Ланка 5. Фіксація та інтерпретація ефектів управлінського впливу</b>		
Q5.1	<b>Наскільки зрозуміло, хто відповідає за оцінку результату і ініціювання подальших дій за підсумками виконання?</b>  0 – Немає відповідального за оцінку; результат «розчиняється» після виконання. 1 – Відповідальний є неформально; залежить від конкретних людей і їхньої ініціативи. 2 – Відповідальність загалом визначена, але нерівномірно по підрозділах; часто виникає «це не моя зона». 3 – У більшості випадків відповідальний зрозумілий; оцінка відбувається, але не завжди системно. 4 – Відповідальність визначена процедурно; у разі змін людей зберігається без втрати керованості. 5 – Відповідальність інтегрована в управлінський цикл: оцінка результату є обов'язковою завершальною дією, а не «доброю волею».	
Q5.2	<b>Наскільки регулярно і в зрозумілому форматі фіксуються підсумки виконання (що зроблено, що отримано, що змінилося)?</b>  0 – Підсумки не фіксуються; залишається лише загальне враження. 1 – Фіксація епізодична; залежить від ситуації або окремих керівників. 2 – Підсумки фіксуються, але нерегулярно або без єдиного формату; дані важко порівнювати. 3 – Фіксація здебільшого відбувається; формат зрозумілий, але не завжди повний. 4 – Є усталений формат підсумків; фіксація регулярна і придатна для аналізу. 5 – Фіксація відтворювана: підсумки збираються стабільно, швидко доступні й дозволяють бачити динаміку та повторювані проблеми.	
Q5.3	<b>Наскільки оцінка спирається на фактичні дані та докази, а не лише на думки або загальні формулювання?</b>  0 – Оцінка майже повністю «на відчуттях», без доказової основи. 1 – Дані інколи є, але випадкові або неперевірені; висновки слабкі. 2 – Дані збираються частково; часто їх недостатньо, щоб робити впевнені висновки. 3 – Дані зазвичай є; висновки можливі, хоча інколи доказів бракує. 4 – Доказова основа стабільна: відомо, які дані потрібні, і вони збираються вчасно. 5 – Оцінка системно доказова: дані не лише фіксуються, а й дозволяють пояснювати причини результату та приймати обґрунтовані рішення.	
Q5.4	<b>Наскільки організація вміє інтерпретувати відхилення: чому результат відрізняється від очікуваного і що саме вплинуло?</b>	

	<p>0 – Відхилення не аналізуються; обмежуються констатацією «не вийшло».</p> <p>1 – Інтерпретація поверхова; причини називаються загально і без перевірки.</p> <p>2 – Причини обговорюються, але без чіткої логіки; висновки суперечливі. 3 – Інтерпретація здебільшого змістовна; визначаються ключові причини, але не завжди системно.</p> <p>4 – Є сталі підходи до аналізу причин; висновки придатні для подальших дій.</p> <p>5 – Інтерпретація відтворювана: відхилення перетворюються на конкретні причинно-наслідкові висновки, які запускають корекцію.</p>	
Q5.5	<p><b>Наскільки за підсумками оцінки формуються конкретні управлінські висновки і рішення, а не лише звітність «для галочки»?</b></p> <p>0 – Підсумки не переходять у рішення; після оцінки нічого не змінюється.</p> <p>1 – Іноді є рішення, але вони випадкові або не доводяться до виконання.</p> <p>2 – Рішення формуються, але часто загальні; не зрозуміло, що саме змінювати і хто відповідальний.</p> <p>3 – У більшості випадків формуються конкретні висновки; реалізація нерівномірна.</p> <p>4 – Висновки регулярно перетворюються на рішення з відповідальними та строками.</p> <p>5 – Рішення за підсумками оцінки відтворювані: вони системно запускають корекцію і підсилюють наступні цикли управлінського впливу.</p>	
Q5.6	<p><b>Наскільки накопичуються та використовуються підсумки попередніх циклів, щоб не повторювати одні й ті самі помилки?</b></p> <p>0 – Накопичення досвіду відсутнє; типові проблеми повторюються без змін.</p> <p>1 – Досвід зберігається в головах людей; при їх зміні знання втрачається. 2 – Є окремі записи або звіти, але вони не використовуються системно.</p> <p>3 – Підсумки здебільшого зберігаються і інколи використовуються для наступних рішень.</p> <p>4 – Є сталі практики збереження і використання висновків; повтори проблем зменшуються.</p> <p>5 – Організація системно навчається: підсумки попередніх циклів прямо впливають на нові рішення, стандарти і підходи.</p>	
O5	<p><i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i></p> <p><b>Наскільки фіксація результатів і спільна інтерпретація ефектів зберігають якість у цифровій взаємодії (онлайн-обговорення, спільні документи, розподілені команди)?</b></p> <p>0 – У дистанційному форматі оцінка фактично розпадається; підсумки губляться.</p> <p>1 – Фіксація і аналіз можливі лише за ручного контролю; стабільності немає.</p> <p>2 – Є окремі інструменти, але практика нестійка; інтерпретації розходяться.</p> <p>3 – Загалом працює; збої трапляються, але не руйнують оцінку повністю. 4 – Практика стабільна: підсумки фіксуються, обговорення відбуваються вчасно, висновки узгоджуються.</p> <p>5 – Практика відтворювана: у дистанційному режимі якість фіксації та інтерпретації не нижча, ніж в очному.</p>	
<b>Ланка 6. Корекція та закріплення змін</b>		
Q6.1	<p><b>Наскільки організація реально запускає корекційні дії за підсумками оцінки, а не обмежується констатацією проблем?</b></p> <p>0 – Корекція не запускається; проблеми фіксуються, але нічого не змінюється.</p> <p>1 – Корекція відбувається випадково; залежить від окремих людей і їхньої наполегливості.</p> <p>2 – Корекція інколи запускається, але вибірково; багато рішень «зависають».</p> <p>3 – У більшості випадків корекція запускається; однак темп і повнота нерівномірні.</p> <p>4 – Корекція є сталою практикою: дії визначаються, доводяться до виконання, відстежуються.</p>	

	5 – Корекція системна: після оцінки організація стабільно переходить до змін і доводить їх до результату.	
Q6.2	<p><b>Наскільки чітко визначається, що саме потрібно змінити (у правилах, процесах, ролях, ресурсах), щоб уникнути повторення проблеми?</b></p> <p>0 – Не визначається конкретика; звучить лише «треба покращити».  1 – Визначаються загальні напрями, але без чітких змін і меж відповідальності.  2 – Конкретика є частково; зміни формулюються нерівномірно, часто неповно.  3 – У більшості випадків зрозуміло, що саме змінювати; інколи бракує деталізації.  4 – Зміни формулюються чітко і прикладно; зрозуміло, як це має працювати в практиці.  5 – Формулювання змін відтворюване: організація стабільно перетворює висновки на конкретні корекції з чітким описом нового порядку дій.</p>	
Q6.3	<p><b>Наскільки визначаються відповідальні та строки для корекційних дій, щоб корекція не залишалася «без власника»?</b></p> <p>0 – Відповідальні і строки не визначаються; корекція «в повітрі».  1 – Відповідальні інколи називаються, але без строків і контролю виконання.  2 – Відповідальні і строки є, але часто формально; виконання не доводиться до кінця.  3 – У більшості випадків відповідальні і строки визначені; контроль нерівномірний.  4 – Відповідальні і строки визначаються стабільно; є контроль виконання і реакція на зриви.  5 – Корекція керована: відповідальні, строки і контроль інтегровані в управлінський цикл, «зависання» мінімізуються.</p>	
Q6.4	<p><b>Наскільки зміни після корекції реально вбудовуються у повсякденну роботу, а не залишаються разовими діями?</b></p> <p>0 – Після корекції люди швидко повертаються до старих практик.  1 – Зміни тримаються короткий час; далі розмиваються.  2 – Частина змін вбудовується, але багато залежить від керівника або ситуації.  3 – У більшості випадків зміни входять у практику; однак не завжди охоплюють усіх учасників.  4 – Зміни системно інтегруються в роботу: новий порядок підтримується, старий витісняється.  5 – Зміни стають нормою: організація стабільно закріплює нові практики, і вони відтворюються без постійного ручного контролю.</p>	
Q6.5	<p><b>Наскільки результат корекції закріплюється через оновлення правил, інструкцій, розподілу відповідальності або стандартів взаємодії?</b></p> <p>0 – Нічого не закріплюється; правила не змінюються навіть після очевидних проблем.  1 – Закріплення відбувається рідко; здебільшого «домовилися і розійшлися».  2 – Оновлення правил інколи є, але неповне або не доводиться до виконавців.  3 – У більшості випадків правила або порядки оновлюються; однак застосування нерівномірне.  4 – Закріплення стабільне: правила, інструкції і відповідальність оновлюються та реально застосовуються.  5 – Закріплення системне: організація швидко і якісно переводить корекцію у стандарт, який підтримує відтворюваність результату.</p>	
Q6.6	<p><b>Наскільки перевіряється, чи корекція справді дала ефект і чи результат стабілізувався (а не «зник» через певний час)?</b></p> <p>0 – Перевірки немає; вважають, що «якось стало краще».  1 – Перевірка епізодична; залежить від уваги керівника.  2 – Перевірка відбувається, але не за зрозумілими правилами; висновки слабкі.  3 – У більшості випадків перевіряють результат; однак не завжди достатньо, щоб підтвердити стабільність.</p>	

	<p>4 – Є стала практика перевірки ефекту корекції; результат підтверджується доказово.</p> <p>5 – Перевірка системна: організація підтверджує стабілізацію результату, фіксує його і використовує як основу для наступних циклів.</p>	
Об	<p><i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i></p> <p><b>Наскільки корекція та закріплення змін зберігають керованість у цифровій взаємодії (онлайн-узгодження змін, донесення нових правил, контроль виконання в розподілених командах)?</b></p> <p>0 – У дистанційному форматі корекція практично не доводиться до кінця; зміни «розчиняються».</p> <p>1 – Корекція можлива лише за ручного контролю; без нього все зупиняється.</p> <p>2 – Частина корекцій проходить, але втрачається узгодженість і контроль; закріплення слабке.</p> <p>3 – Загалом працює; інколи виникають збої через розриви комунікації та контролю.</p> <p>4 – Практика стабільна: зміни узгоджуються, доводяться і закріплюються без істотної втрати якості.</p> <p>5 – Практика відтворювана: у дистанційному режимі корекція і закріплення працюють так само надійно, як і в очному.</p>	

Порівняльна характеристика авторської діагностичної моделі та споріднених підходів, представлених у вітчизняній науковій літературі (сформовано автором на основі узагальнення [30, 43, 57, 84, 96, 98, 139, 146, 152])

Ознака порівняння	Моделі зрілості процесів і проєктного управління	Підходи до управління результативністю	PDCA-похідні схеми безперервного вдосконалення	Моделі організаційної досконалості та сучасні концепції систем управління якістю	Авторська діагностична модель
Основний предмет аналізу	Рівень зрілості, формалізації та розвитку процесів або проєктного управління	Досягнення цілей, результативність і ефективність менеджменту	Послідовність і керованість циклу поліпшення	Організаційна досконалість, якість управління, самооцінювання стану організації	Працездатність системи управлінського впливу
Основна мета оцінювання	Визначення стадії розвитку процесів і напрямів їх удосконалення	Оцінювання рівня досягнення запланованих результатів	Забезпечення циклічного контролю, коригування та поліпшення	Виявлення сильних сторін, зон розвитку та загального стану управління	Виявлення втрат, розривів і «вузьких місць» у проходженні управлінського імпульсу
Логіка побудови	Рівнева градація зрілості	Цілі – показники – результат	Планування – виконання – перевірка – дія (Plan – Do – Check – Act)	Критеріальна самооцінка, комплексна оцінка досконалості	Структуровано-процесна ланкова діагностика проходження управлінського імпульсу від ініціювання до закріплення результату
Що саме оцінюється	Формалізація, стандартизація, повторюваність і керованість процесів	Результативність менеджменту, досягнення цільових параметрів, показники діяльності	Повнота проходження циклу виконання, перевірки та корекції	Стан організації за системою критеріїв якості та досконалості	Працездатність ланок механізму функціонування СУВ і якість переходів між ними: доведення, координація, виконання, фіксація ефектів, корекція та закріплення змін
Провідний аналітичний акцент	Рівень розвитку процесної системи	Кінцевий результат і рівень досягнення цілей	Безперервне вдосконалення процесу	Цілісна якість і досконалість організації	Якість управлінської конверсії, тобто переходу від управлінського

					імпульсу до відтворюваного організаційного результату
Тип проблеми, яку виявляє підхід	Незрілість, недостатня формалізація, нерозвиненість процесів	Недосягнення цілей, слабка результативність	Збої в циклі контролю й удосконалення	Дефіцит системності, якості, збалансованості управління	Втрати змісту, часу, координації та виконавської спроможності між ланками управлінського впливу
Ставлення до управлінської конверсії	Прямо не виокремлюється	Переважно розчиняється в категоріях результативності та ефективності	Не є самостійним об'єктом аналізу	Не виокремлюється окремо	Є центральною аналітичною характеристикою
Ставлення до втрат у процесі реалізації управлінського імпульсу	Враховуються опосередковано через рівень зрілості	Враховуються через підсумкові результати та показники	Враховуються через етапи перевірки і корекції	Розглядаються як зони для вдосконалення	Діагностуються безпосередньо як ключовий об'єкт аналізу
Роль відтворюваності ефекту	Вторинна	Вторинна	Пов'язана з повторенням циклу	Пов'язана зі стійкістю організаційної досконалості	Центральна умова працездатності системи
Характер підсумкового результату	Визначення рівня зрілості	Визначення рівня результативності	Оцінка якості функціонування циклу	Профіль досконалості / комплексна самооцінка	Профіль працездатності ланок і інтегральний показник працездатності механізму
Особливість інтерпретації	Домінує загальний рівень зрілості	Домінує оцінка кінцевого результату	Домінує логіка циклічного вдосконалення	Домінує комплексне критеріальне оцінювання	Інтегральний показник підлягає інтерпретації лише у поєднанні з профілем окремих ланок і рівнем їх дисбалансу

Таблиця М.5

Інтерпретаційні рівні інтегрального показника працездатності механізму функціонування системи управлінського впливу (розроблено автором)

Інтервал значень показника	Рівень працездатності	Методичний зміст	Типові прояви в організації
0,0–1,9	Низький	Управлінський вплив реалізується нестійко або фрагментарно. Зв'язок між постановкою завдань, їх виконанням і перевірюваним результатом є слабким, а завершальні етапи, пов'язані з оцінюванням, коригуванням та закріпленням змін, проявляються епізодично.	Переважають реактивні дії; завдання часто «зависають» або завершуються без належної фіксації результатів; повторювані проблеми не переходять у зміну правил і процедур; критичною є залежність від окремих осіб.
2,0–2,9	Нижче за середній	Управлінський вплив загалом здійснюється, однак його стійкість залишається частковою. За ускладнення умов або зростання навантаження частота збоїв збільшується, а стабілізаційні дії після виконання завдань залишаються нерівномірними.	У звичайних ситуаціях робота переважно є керованою, однак у складніших завданнях виникають розриви координації, затримки та повторні перезапуски; фіксація результатів і аналіз причин здійснюються не завжди; коригувальні дії часто запізнюються або формулюються надто загально.
3,0–3,9	Середній	Управлінський вплив переважно реалізується на регулярній основі. Водночас у міжпідрозділових завданнях, за ресурсного дефіциту або в умовах різкої зміни обставин можливе зниження швидкості й якості його реалізації, насамперед у частині оцінювання результатів і подальшого коригування.	Більшість завдань доводиться до завершення; перебіг виконання і результати загалом фіксуються; відхилення переважно виявляються, але інколи із запізненням; коригувальні дії запускаються, проте не завжди достатньо швидко або повно.
4,0–5,0	Високий	Управлінський вплив є інституційно закріпленим і стійко реалізується в організаційній практиці: завдання формулюються з належною визначеністю, доводяться без істотних спотворень, реалізація супроводжується контролем і своєчасним реагуванням, а результати системно фіксуються та використовуються для коригування і закріплення змін.	Висока завершуваність завдань; стабільні правила взаємодії та відповідальності; регулярна фіксація і використання результатів; коригування переходить у зміну правил, процедур і форматів роботи; стійкість до кадрових та організаційних змін є вищою за середню.

Таблиця М.6

Інтерпретаційні рівні показників працездатності ланок механізму функціонування системи управлінського впливу (розроблено автором)

Інтервал значень показника	Рівень працездатності ланки	Методичний зміст	Типові прояви в організації
0,0–1,9	Низький	Управлінський вплив у межах відповідної ланки реалізується нестійко або фрагментарно; регулярність не сформована, а значна частина дій тримається на ручному управлінні та персоналізованих зусиллях; за зміни умов або виконавців працездатність ланки швидко знижується.	Завдання та домовленості «губляться»; узгодження або доведення має випадковий характер; виконання часто не завершується; фіксація результатів нерегулярна; коригувальні дії не переходять у стійкі правила.
2,0–2,9	Нижче за середній	Управлінський вплив у межах ланки загалом здійснюється, однак його стійкість залишається частковою; у складніших завданнях і за підвищення навантаження типово зростає частка збоїв, а стабілізаційні дії проявляються нерівномірно.	У простих ситуаціях ланка працює прийнятно, але в складніших з'являються затримки, повторні уточнення, розриви відповідальності; фіксація результатів або аналіз причин здійснюються не завжди; коригувальні дії запізнюються або формулюються надто загально.
3,0–3,9	Середній	Управлінський вплив у межах ланки переважно реалізується на регулярній основі; водночас у міжпідрозділових завданнях, за ресурсного дефіциту або різкої зміни умов можливе зниження швидкості та якості реалізації окремих дій цієї ланки.	Більшість завдань проходить відповідний етап без зривів; перебіг виконання здебільшого відстежується; відхилення виявляються, але інколи із запізненням; у складних випадках потрібні додаткові ручні узгодження або перезапуски.
4,0–5,0	Високий	Управлінський вплив у межах ланки є інституційно закріпленим і стійко реалізується в організаційній практиці; ланка зберігає працездатність за зміни умов і персоналу, а відхилення переважно мають локальний характер і не руйнують типову практику.	Регулярність виконання є нормою; правила взаємодії та відповідальності працюють стабільно; результати відповідного етапу фіксуються й використовуються; реакції на відхилення своєчасні; стійкість до організаційних і кадрових змін є вищою за середню.

Таблиця М.7

Інтервали та рівні дисбалансу працездатності ланок механізму функціонування системи управлінського впливу (розроблено автором)

Діапазон показника дисбалансу	Рівень дисбалансу	Інтерпретація	Методичний сенс порогу
0,0–0,9	Низький	Профіль ланок є відносно рівномірним; різниця між найсильнішою та найслабшою ланками, як правило, не змінює загальної картини рівнів за ланками.	За такої різниці ланки найчастіше залишаються в межах одного інтерпретаційного рівня або на межі сусідніх рівнів без стійкого розшарування.
1,0–1,9	Помірний	Є помітне відставання окремих ланок; зростає ризик збоїв на окремих переходах механізму та нерівномірності результатів.	Різниця є достатньою, щоб частина ланок стабільно опинялася в різних інтерпретаційних рівнях, наприклад «середній» і «нижче за середній», що потребує профільного аналізу причин.
$\geq 2,0$	Високий	Наявна виражена «вузька ланка»: одна або кілька ланок функціонують на суттєво нижчому рівні, що обмежує працездатність усього механізму незалежно від прийнятного середнього значення.	Різниця в 2 бали і більше практично означає одночасну наявність ланок щонайменше у двох різних рівнях із суттєвим розривом, наприклад «високий» і «нижче за середній» або «високий» і «низький».

Перелік чинників впливу на працездатність механізму функціонування системи управлінського впливу та їх детальний зміст (сформовано автором)

№ з/П	Назва чинника	Детальний опис (що саме охоплює чинник і як проявляється)
<b>Зовнішні чинники</b>		
1.	Воєнно-безпековий тиск	Охоплює рівень безпекових загроз для життя і здоров'я персоналу, режимні обмеження, ризики обстрілів/мінування, вимушені зміни режимів роботи (переривання, евакуації, укриття), а також загальну невизначеність, пов'язану з бойовими діями. Проявляється у скороченні часу на узгодження, збої управлінських ритмів, потребі швидких рішень і зростанні ціни помилок.
2.	Інфраструктурно-енергетичні збої	Включає перебої електропостачання, зв'язку, інтернету, доступу до критичних сервісів та інфраструктури, обмеження мобільності і логістики, що унеможливають або ускладнюють виконання і координацію. Проявляється у зриві комунікацій, затримках доведення рішень, нестабільності каналів реалізації, втраті оперативності і якості зворотного зв'язку.
3.	Кадрові втрати та розриви зовнішнього походження	Охоплює мобілізацію, вимушену трудову міграцію, релокацію, «вимивання» компетентностей, зростання вакантності та нерівномірний розподіл навантаження. Проявляється у дефіциті ключових ролей, зростанні залежності від «незамінних» працівників, падінні стабільності виконання, перенавантаженні управлінців і деградації координації.
4.	Регуляторна мінливість та нормативно-правовий тиск	Включає частоту змін правил і вимог, складність процедур відповідності, інтенсивність контролю, правову невизначеність, ризик санкцій, необхідність швидкого перегляду політик. Проявляється у затримках ухвалення та реалізації рішень, зростанні витрат на погодження і документування, посиленні формалізації «для перевірок», ризиках делегітимації рішень через процедурні помилки.
5.	Нестабільність зовнішньої взаємодії та ланцюгів забезпечення	Охоплює збої у взаємодії з контрагентами, партнерами, державними інституціями, донорами; зміну умов підтримки, строків, пріоритетів; порушення постачання ресурсів і послуг. Проявляється у розривах виконання (немає ресурсів/узгоджень), ускладненні координації, необхідності частих переналаштувань планів, втраті прогнозованості.
<b>Внутрішні чинники</b>		
6.	Ресурсна стійкість і безперервність діяльності	Відображає наявність резервів (людських, матеріальних, фінансових, технологічних), сценаріїв безперервності, дублювання критичних функцій і каналів виконання, спроможність працювати у «режимі збоїв». Проявляється в здатності організації підтримувати ключові процеси попри втрати і обмеження. Низький рівень чинника означає вразливість до «точкових» збоїв, що швидко переростають у системні.
7.	Організаційно-структурна ясність і делегування	Охоплює чіткість ролей і відповідальності, прозорість повноважень, швидкість і логіку узгоджень, відсутність дублювань та «сірих зон». Проявляється в якості переходу від рішення до виконання: чи зрозуміло «хто робить що, до коли і з якими ресурсами». Дефіцит чинника призводить до розмиття відповідальності, затягування узгоджень, конфліктів пріоритетів.
8.	Комунікації та координація	Включає сталість управлінських комунікацій, правила взаємодії між підрозділами, прозорість пріоритетів, наявність «єдиних каналів» управлінських повідомлень, здатність синхронізувати дії у кризових

		режимах. Дефіцит проявляється у втраті інформації, суперечливих повідомленнях, паралельних «несумісних» діях, конфліктах між підрозділами.
9.	Людський капітал і компетентнісна забезпеченість	Охоплює наявність ключових компетентностей, внутрішній кадровий резерв, здатність забезпечувати критичні ролі, швидко навчати/замінювати, утримувати компетентнісне «ядро». Дефіцит проявляється у залежності від одиниць, падінні якості виконання і рішень, низькій спроможності до відновлення після втрат.
10.	Виконуваність управлінських рішень як управлінська рутина	Відображає регулярність управлінських ритмів (планування – контроль – корекція), дисципліну виконання, наявність дієвого контролю, керованість портфеля ініціатив (щоб не було «все пріоритетне»). Дефіцит чинника проявляється у феномені «рішення є, виконання немає», формальному контролю без корекції, накопиченні невиконаних доручень.
<b>Суб'єктно-поведінкові чинники</b>		
11.	Стресостійкість і саморегуляція	Охоплює здатність керівників і ключових виконавців зберігати працездатність у пікових навантаженнях, керувати емоціями, відновлюватися, не переносити стрес у деструктивні управлінські рішення. Дефіцит проявляється у зриві комунікацій, «ручному режимі», імпульсивних рішеннях, втраті якості взаємодії.
12.	Когнітивна якість управлінських суджень	Включає критичне мислення, точність інтерпретації сигналів, контроль когнітивних упереджень, здатність формулювати ясні цілі та критерії успіху. Дефіцит проявляється у хибних пріоритетах, рішеннях «на шумі», переоцінці/недооцінці ризиків, відсутності чітких підстав для корекції.
13.	Лідерсько-командна взаємодія	Охоплює узгодженість ролей у команді, культуру обговорень, управління конфліктами, здатність виробляти колективні рішення без блокувань. Дефіцит проявляється у поляризації, «війнах підрозділів», затягуванні погоджень, підміні обговорення позицій формальними процедурами.
14.	Психологічна безпека та здатність говорити про відхилення	Включає готовність відкрито піднімати проблеми, визнавати помилки, ранньо сигналувати про відхилення, не боятися «покарання за правду». Дефіцит проявляється в замовчуванні проблем до моменту зриву, «косметичній» звітності, запізній корекції та накопиченні прихованих помилок.
15.	Етико-ціннісна легітимація та відповідальність	Охоплює сприйняття рішень як справедливих і добросовісних, довіру до управлінців, готовність брати відповідальність, узгодженість між декларованими принципами та практикою. Дефіцит проявляється у «мовчазному саботажі», падінні дисципліни виконання, делегітимації управлінських дій та репутаційних втратах.
<b>Інформаційно-цифрові чинники</b>		
16.	Якість управлінських даних	Включає повноту, достовірність, актуальність і узгодженість даних, що використовуються для ухвалення рішень і контролю. Дефіцит проявляється у суперечливих показниках, рішенні «на око», втраті доказовості управління, помилках інтерпретації та неадекватній корекції.
17.	Інтеграція та сумісність цифрових систем	Охоплює узгодженість цифрового ландшафту, відсутність «островів автоматизації», єдині довідники, мінімізацію ручних узгоджень і дублювання введення. Дефіцит проявляється у затримках, втраті даних на стиках, рості управлінських витрат, «конфліктах версій» інформації.

18.	Надійність ІКТ-інфраструктури та доступність	Включає відмовостійкість, мобільність доступу, резервування, доступність критичних сервісів у кризових режимах. Дефіцит проявляється у неможливості доведення і контролю, порушенні управлінських ритмів, деградації каналів реалізації і зворотного зв'язку.
19.	Аналітика та управлінська звітність	Охоплює наявність і своєчасність управлінської аналітики, панелей/звітів, здатність інтерпретувати відхилення, підтримувати корекцію на основі даних. Дефіцит проявляється у «сліпих зонах», запізнілому виявленні проблем, формальному моніторингу без пояснення причин.
20.	Кіберстійкість і захист інформації	Включає захищеність доступу, резервні копії, контроль прав, готовність до інцидентів, мінімізацію ризику втрати керованості через кібервплив. Дефіцит проявляється у блокуванні систем, витоках, втраті даних, що прямо порушує можливість доведення рішень, контролю і корекції.

Шкала експертного оцінювання проявленості чинника у діяльності організації (Р)  
(сформовано автором)

Бал	Змістовна інтерпретація	Якірні ознаки для експерта
0	Не проявляється	У періоді оцінювання чинник відсутній або не має помітних проявів у роботі організації.
1	Поодинокі прояви	Чинник виникає рідко, епізодично; його прояви мають радше винятковий, ніж типовий характер.
2	Нерегулярні прояви	Виникає час від часу, хвилеподібно; між проявами є відчутні «вікна стабільності».
3	Регулярні прояви	Проявляється часто; організація звично враховує чинник у плануванні та діях.
4	Часті, майже постійні прояви	Проявляється дуже часто; періоди без проявів короткі; чинник систематично втручається в робочий режим.
5	Постійний фон	Чинник фактично є постійною умовою функціонування; організація працює в режимі його «завжди присутності».

Примітка: проявленість чинника характеризує як часто й стабільно чинник проявляється у діяльності організації протягом обраного періоду оцінювання

Шкала експертного оцінювання інтенсивності обмежувального впливу чинника для керованості та проходження управлінського циклу (І) (розроблено автором)

Бал	Змістовна інтерпретація	Якірні ознаки для експерта
0	Не обмежує	Чинник не створює перешкод для управлінського циклу; рішення проходять повний цикл без помітних втрат.
1	Слабке обмеження	Створює незначні ускладнення (поодинокі затримки, додаткові узгодження), але цикл переважно зберігається.
2	Помірне обмеження	Відчутно збільшує витрати часу/зусиль; виникають періодичні збої на окремих етапах циклу, але вони компенсуються.
3	Суттєве обмеження	Регулярно спричиняє зриви строків або «провали» на окремих етапах (доведення, виконання, зворотний зв'язок); потрібен спеціальний режим управління.
4	Високе обмеження	Часто блокує або деформує критичні етапи: рішення не доходять до реалізації/ефектів, або ефекти не фіксуються й не коригуються вчасно.
5	Критичне обмеження	Системно руйнує керованість: управлінський цикл не замикається; рішення масово не виконуються або не приводять до стійкого результату, а можливості коригування залишаються практично нереалізованими

Примітка: інтенсивність обмеження чинника – характеризує наскільки чинник звужує керованість і порушує управлінський цикл: ініціювання – узгодження – доведення – реалізація – фіксація ефектів – корекція і закріплення

Таблиця М. 11

Шкала експертного оцінювання адаптивної спроможності організації до чинника (наявність та дієвість механізмів компенсації для збереження керованості й відтворюваності ефектів) (А) (розроблено автором)

Бал	Змістовна інтерпретація	Якірні ознаки для експерта
0	Адаптація відсутня	Відсутні засоби компенсації; організація не має процедур/резервів; чинник «керує» ситуацією.
1	Мінімальна адаптація	Реакції ситуативні та разові; компенсація залежить від окремих людей; ефекти нестійкі.
2	Обмежена адаптація	Є окремі заходи компенсації, але вони частково дієві або неповні; часто спрацьовують із запізненням; керованість зберігається нестабільно.
3	Помірна адаптація	Існують усталені інструменти/процедури, що зазвичай дозволяють втримувати роботу; однак у пікових навантаженнях ефективність компенсації знижується.
4	Висока адаптація	Компенсація працює надійно; є резерви, сценарії, стандарти; організація переважно зберігає керованість і контроль ефектів навіть у складних умовах.
5	Інституціоналізована адаптація	Адаптаційні практики вбудовані у регулярні управлінські режими: сценарне планування, резервування, швидке переналаштування ролей/каналів/даних; відтворюваність ефектів підтримується системно.

Примітка: показник адаптивна спроможність організації щодо чинника характеризує наскільки організація має дієві засоби компенсації/адаптації до чинника, що дозволяють зберігати керованість і відтворюваність ефектів.

Таблиця М.12

Форма анкети оцінювання чинників впливу на працездатність механізму функціонування системи управлінського впливу (розроблено автором)

№ з/п	Чинник (дефіцит/вразливість) – короткий опис	Параметри для оцінювання		
		Р	І	А
<b>Зовнішні чинники</b>				
1	Воєнно-безпекова вразливість – загрози, обмеження режиму, ризики для роботи/персоналу			
2	Інфраструктурно-енергетична вразливість – збої електрики, зв'язку, інтернету, доступу до сервісів			
3	Кадрова вразливість через зовнішні втрати – мобілізація/міграція/плинність, «випадіння» компетентностей			
4	Регуляторна та правова турбулентність – часті зміни правил, контроль, правова невизначеність			
5	Вразливість зовнішньої взаємодії та забезпечення – зриви з контрагентами/партнерами/інституціями, нестабільні умови			
<b>Внутрішні чинники</b>				
6	Дефіцит безперервності та резервування – немає сценаріїв, дублювання критичних функцій/каналів, слабкі резерви			
7	Нечіткість ролей і делегування – провали/дублювання відповідальності, повільні узгодження, перевантаження керівництва			
8	Розриви координації та комунікацій – неузгоджені дії між підрозділами, конфлікти пріоритетів, «розсіпання» взаємодії			
9	Дефіцит компетентностей і замінності – незамінні ролі, слабка передача знань, відсутній внутрішній резерв			
10	Дефіцит дисципліни виконання і корекції – формальне виконання, слабкий контроль план-факт, відсутні коригувальні дії			
<b>Суб'єктно-поведінкові чинники</b>				
11	Виснаження ключових ролей – «перегорання», зриви в піках, нестабільна працездатність			
12	Дефіцит якості управлінських суджень – помилки інтерпретації, когнітивні упередження, розмитість цілей, імпульсивність			
13	Дефіцит командної узгодженості – конфліктність, блокування рішень, слабка кооперація, токсичні обговорення			
14	Низька психологічна безпека – замовчування проблем, страх помилок, пізні сигналування відхилень			

15	Дефіцит легітимації та довіри – сприйняття несправедливості, недовіра, «внутрішній саботаж», делегітимація рішень			
Інформаційно-цифрові чинники				
16	Дефіцит якості даних – неповнота/недостовірність/неактуальність, різні «версії правди»			
17	Фрагментація цифрових систем – «острови», дублювання введення, ручні узгодження, розриви наскрізних процесів			
18	Вразливість ІКТ-інфраструктури та доступу – низька відмовостійкість, слабке резервування, проблеми віддаленого доступу			
19	Дефіцит аналітики та зворотного зв'язку – «сліпі зони», запізнiла звітність, відсутні панелі/цикли контролю			
20	Дефіцит кіберстійкості – слабкий захист, немає планів реагування, ризик блокування/втрати даних			

Примітка: Кожен чинник оцінюється за трьома параметрами: Р (0–5) – проявленість чинника в діяльності організації (частота/типовість проявів); І (0–5) – інтенсивність обмежувального впливу чинника на керованість і проходження управлінського циклу; А (0–5) – адаптивна спроможність організації до компенсації впливу чинника (резерви, альтернативні канали, заміненість, сценарії, управлінська дисципліна). Оцінювання здійснюється за шкалою 0–5, де 0 означає відсутність прояву/впливу/компенсації, а 5 – максимальну вираженість відповідної характеристики. Детальний опис інтерпретації шкал для параметрів Р, І та А наведено у табл. М.9-М.11 додатку М.

Інтерпретаційні рівні інтегрального показника тиску чинників, що визначають умови механізму функціонування системи управлінського впливу (розроблено автором)

Інтервал значень	Рівень тиску	Методичний зміст	Типові прояви тиску чинників в організації
0,0–1,9	Низький	Тиск чинників має переважно фоновий характер, а дефіцит компенсаторних можливостей є незначним. Умови функціонування не створюють системного звуження керованості та не формують стійких бар'єрів для проходження управлінської послідовності дій.	Обмеження проявляються епізодично: поодинокі перебої, локальні труднощі та короточасні ускладнення взаємодії не набувають повторюваності; адаптаційні рішення застосовуються ситуативно і зазвичай є достатніми для нейтралізації впливу чинників.
2,0–2,9	Нижче за середній	Тиск чинників є відчутним, однак проявляється нерівномірно залежно від завдань, підрозділів або каналів взаємодії. Дефіцит компенсаторних можливостей зростає щодо окремих чинників, підвищуючи ризик збоїв у складних і міжфункціональних ситуаціях.	Погіршується узгодженість у складних завданнях: частішають вимушені уточнення, дублювання комунікацій, повторні погодження; зростає частка затримок через зовнішні або внутрішні обмеження, однак ці збої ще не стають домінуючою нормою.
3,0–3,9	Середній	Тиск чинників системно впливає на керованість. Дефіцит компенсаторних можливостей стає повторюваним, а наявні практики компенсації не забезпечують стабільності за підвищеного навантаження, швидких змін умов або одночасної дії кількох чинників.	Обмеження набувають регулярності: повторювані збої координації та зв'язку, нестабільність ресурсного забезпечення, «вікна недоступності» ключових ролей стають типовими; для підтримання роботи часто потрібні додаткові ручні обходи, тимчасові заміни, перерозподіл функцій і спрощення вимог, що підвищує транзакційні витрати взаємодії.
4,0–5,0	Високий	Тиск чинників є інтенсивним і стійким. Дефіцит компенсаторних можливостей проявляється регулярно, що істотно звужує керованість і підвищує ймовірність розривів управлінської послідовності дій навіть за наявності формально визначених процедур.	Тиск чинників домінує в повсякденній роботі: системні перебої інфраструктури або зв'язку, хронічний кадровий дефіцит, нестача ресурсів і безпекові обмеження спричиняють повторювані зриви координації та відтермінування виконання; організація вимушено працює в режимі постійного переформатування, замін і «обходів», а компенсаторні рішення часто не встигають нейтралізувати сукупний вплив чинників.

Шкала інтерпретації чутливості ланки механізму функціонування системи управління впливу до чинника (розроблено автором)

Бал	Змістовна інтерпретація	Якірні ознаки для інтерпретації
0	Нетиповий або надто опосередкований вплив	Прямий зв'язок чинника з даною ланкою не простежується; можливий вплив проявляється лише через інші ланки або як загальний фон без самостійного пояснювального внеску для цієї ланки.
1	Фоновий / опосередкований вплив	Чинник може створювати додаткові ускладнення, але вони не змінюють логіку роботи ланки самі по собі; ефект зазвичай «приходить» через порушення в інших ланках або через загальне погіршення умов.
2	Істотний вплив	Чинник помітно деформує роботу ланки: зростають затримки, втрати якості, ризики помилок або нестійкість виконання; без компенсаторних дій працездатність ланки знижується відчутно й повторювано.
3	Ключовий вплив	Чинник типово формує «вузьке місце» саме в цій ланці: системно порушує її функцію, робить результати нестійкими або блокує нормальний режим; саме ця ланка найбільш чутлива й потребує пріоритетної компенсації/адаптації.

Матриця чутливості ланок механізму функціонування системи управлінського впливу до чинників (запропоновано автором)

Чинник	Стислий опис чинника	Ланки механізму функціонування СУВ					
		L1	L2	L3	L4	L5	L6
F1	Воєнно-безпековий тиск	2	2	3	3	0	2
F2	Інфраструктурно-енергетичні збої	1	1	3	3	2	1
F3	Кадрові втрати та розриви	2	2	2	3	1	2
F4	Регуляторна мінливість і правовий тиск	2	3	2	1	0	2
F5	Нестабільність зовнішньої взаємодії/забезпечення	1	2	3	2	1	0
F6	Ресурсна стійкість і безперервність діяльності	1	0	2	3	1	2
F7	Організаційно-структурна ясність і делегування	2	3	2	2	0	2
F8	Комунікації та координація	1	2	3	3	1	2
F9	Людський капітал і компетентності	2	2	2	3	0	2
F10	Виконуваність рішень як рутина	1	2	2	3	2	3
F11	Стресостійкість і саморегуляція	2	2	2	3	0	2
F12	Когнітивна якість управлінських суджень	3	3	1	0	2	2
F13	Лідерсько-командна взаємодія	2	3	2	2	1	2
F14	Психологічна безпека і раннє сигналування	1	2	1	1	3	3
F15	Етико-ціннісна легітимація і відповідальність	2	3	2	3	1	2
F16	Якість управлінських даних	2	2	1	1	3	2
F17	Інтеграція цифрових систем	1	0	2	2	3	1
F18	Надійність ІКТ-інфраструктури і доступність	1	0	3	3	2	1
F19	Аналітика і управлінська звітність	1	1	1	1	3	3
F20	Кіберстійкість і захист інформації	0	1	2	2	3	2

Таблиця М.16

Інтерпретаційні рівні нормованого тиску чинників для ланки механізму функціонування системи управлінського впливу (розроблено автором)

Інтервал значень	Рівень тиску чинників ланки	Методичний зміст (що означає рівень для ланки)	Типові прояви в межах ланки механізму функціонування СУВ
0,0–1,9	Низький	Тиск чинників для ланки має переважно фоновий характер; чинники рідко актуалізуються як системна перешкода для виконання типових дій ланки.	Поодинокі затримки або ускладнення виникають епізодично та не формують стійкої перешкоди для проходження дій ланки.
2,0–2,9	Нижче за середній	Тиск чинників для ланки є відчутним, однак проявляється нерівномірно: у складних завданнях або за зростання навантаження чинники частіше впливають на стабільність виконання дій ланки.	Частішають уточнення, повторні узгодження, збої взаємодії та локальні затримки у виконанні кроків, що належать до ланки.
3,0–3,9	Середній	Тиск чинників є системно значущим для ланки: без спеціальних компенсаторних рішень типові дії ланки повторювано ускладнюються, а ризик збоїв зростає.	Затримки та втрати узгодженості стають типовими; накопичуються незавершені кроки; зростає частка вимушених перезапусків дій, що належать до ланки.
4,0–5,0	Високий	Тиск чинників є інтенсивним і стійким саме для ланки; імовірність того, що ланка стане ключовим обмеженням проходження послідовності управлінських дій, є високою.	Регулярні блокування або різке падіння завершуваності кроків ланки; часті переривання, переформатування дій «на ходу», розриви переходів до наступних ланок.

Описова характеристика інтегральної інтерпретації стану СУВ за співвідношенням інтегрального показника працездатності механізму функціонування СУВ та інтегрального показника тиску чинників (сформовано автором)

Код зони	Назва зони	Стислий опис
Z1	«Стійкий стан у звичайних умовах»	Висока працездатність механізму функціонування СУВ за низького рівня тиску чинників. Система зберігає цілісність, забезпечує відтворюване проходження управлінського імпульсу та не виявляє істотних ознак структурної нестійкості.
Z2	«Працездатний стан у звичайних умовах»	Середня працездатність механізму функціонування СУВ за низького рівня тиску чинників. Система загалом забезпечує реалізацію управлінського впливу, однак запас її внутрішньої стійкості є обмеженим.
Z3	«Частково працездатний стан у звичайних умовах»	Працездатність механізму нижча за середню за низького рівня тиску чинників. Виявлені обмеження зумовлені переважно внутрішніми дефіцитами системи, а не впливом зовнішнього або контекстного навантаження.
Z4	«Непрацездатний стан у звичайних умовах»	Низька працездатність механізму за низького рівня тиску чинників. СУВ не забезпечує належного проходження управлінського імпульсу навіть за відносно сприятливих умов функціонування.
Z5	«Стійкий стан за помірною тиску»	Висока працездатність механізму функціонування СУВ за рівня тиску чинників, нижчого за середній. Система зберігає стійкість, а наявне навантаження не призводить до істотного порушення її функціонування.
Z6	«Працездатний стан за помірною тиску»	Середня працездатність механізму функціонування СУВ за рівня тиску чинників, нижчого за середній. Система функціонує загалом результативно, однак окремі її ланки можуть виявляти помірну вразливість до ускладнення умов.
Z7	«Частково працездатний стан за помірною тиску»	Працездатність механізму нижча за середню за рівня тиску чинників, нижчого за середній. Помірний тиск чинників підсилює наявні внутрішні дефіцити системи й ускладнює відтворюване проходження управлінського імпульсу.
Z8	«Непрацездатний стан за помірною тиску»	Низька працездатність механізму за рівня тиску чинників, нижчого за середній. Навіть помірне навантаження виявляється достатнім для систематичного порушення функціонування СУВ.
Z9	«Стійкий стан за підвищеного тиску»	Висока працездатність механізму функціонування СУВ за середнього рівня тиску чинників. Система зберігає цілісність і керованість в умовах помітного навантаження, що свідчить про наявність суттєвих адаптивних і компенсаторних можливостей.
Z10	«Працездатний стан за підвищеного тиску»	Середня працездатність механізму функціонування СУВ за середнього рівня тиску чинників. Система загалом зберігає здатність до функціонування, однак ризик збоїв у проходженні управлінського імпульсу помітно зростає.
Z11	«Частково працездатний стан за підвищеного тиску»	Працездатність механізму нижча за середню за середнього рівня тиску чинників. СУВ функціонує нестійко, а поєднання внутрішніх дефіцитів і зовнішнього навантаження створює повторювані обмеження керованості.

Z12	«Непрацездатний стан за підвищеного тиску»	Низька працездатність механізму за середнього рівня тиску чинників. Система не забезпечує стабільного проходження управлінського імпульсу, а розриви у функціонуванні набувають системного характеру.
Z13	«Стійкий стан за кризового тиску»	Висока працездатність механізму функціонування СУВ за високого рівня тиску чинників. Система зберігає керованість попри суттєве навантаження, що свідчить про значний запас внутрішньої стійкості та адаптивності.
Z14	«Працездатний стан за кризового тиску»	Середня працездатність механізму функціонування СУВ за високого рівня тиску чинників. Система продовжує функціонувати, але її робота відбувається у напруженому режимі з підвищеною ймовірністю збоїв і потребою в додатковому управлінському втручанні.
Z15	«Частково працездатний стан за кризового тиску»	Працездатність механізму нижча за середню за високого рівня тиску чинників. Система суттєво обмежує можливість стабільного проходження управлінського імпульсу та потребує цілеспрямованого відновлювального втручання.
Z16	«Непрацездатний стан за кризового тиску»	Низька працездатність механізму за високого рівня тиску чинників. Імовірність втрати керованості є високою, а СУВ перебуває у критичному стані, що вимагає невідкладного управлінського реагування.

Таблиця М.18

Матриця зональної інтерпретації стану ланок механізму функціонування системи управлінського впливу за співвідношенням показника працездатності ланки та нормованого рівня тиску чинників для ланки (запропоновано автором)

Показник працездатності ланки механізму функціонування системи управлінського впливу	Високий	4,0–5,0	Z1 «Стійкий стан у звичайних умовах»	Z5 «Стійкий стан за помірною тиску»	Z9 «Стійкий стан за підвищеного тиску»	Z13 «Стійкий стан за кризового тиску»
	Середній	3,0–3,9	Z2 «Працездатний стан у звичайних умовах»	Z6 «Працездатний стан за помірною тиску»	Z10 «Працездатний стан за підвищеного тиску»	Z14 «Працездатний стан за кризового тиску»
	Нижче за середній	2,0–2,9	Z3 «Частково працездатний стан у звичайних умовах»	Z7 «Частково працездатний стан за помірною тиску»	Z11 «Частково працездатний стан за підвищеного тиску»	Z15 «Частково працездатний стан за кризового тиску»
	Низький	0,0–1,9	Z4 «Непрацездатний стан у звичайних умовах»	Z8 «Непрацездатний стан за помірною тиску»	Z12 «Непрацездатний стан за підвищеного тиску»	Z16 «Непрацездатний стан за кризового тиску»
			Низький	Нижче за середній	Середній	Високий
			0,0–1,9	2,0–2,9	3,0–3,9	4,0–5,0

Нормований рівень тиску чинників для ланки механізму функціонування системи управлінського впливу

Описова характеристика зональної інтерпретації стану ланок механізму функціонування системи управлінського впливу за співвідношенням показника працездатності ланки та нормованого рівня тиску чинників для ланки (сформовано автором)

Код зони	Назва зони	Стислий опис
Z1	«Стійкий стан у звичайних умовах»	Висока працездатність ланки за низького рівня тиску чинників. Функціонування відповідної ланки є стабільним, а ризик збоїв мінімальним.
Z2	«Працездатний стан у звичайних умовах»	Середня працездатність ланки за низького рівня тиску чинників. Ланка загалом забезпечує реалізацію відповідних функцій, однак запас стійкості до ускладнення умов є обмеженим.
Z3	«Частково працездатний стан у звичайних умовах»	Працездатність ланки нижча за середню за низького рівня тиску чинників. Проблемність зумовлена переважно внутрішніми розривами в організації відповідної ланки, а не силою зовнішніх або внутрішніх чинників.
Z4	«Непрацездатний стан у звичайних умовах»	Низька працездатність ланки за низького рівня тиску чинників. Ланка не підтримується як регулярна організаційна практика навіть за відносно сприятливих умов функціонування.
Z5	«Стійкий стан за помірною тиску»	Висока працездатність ланки за рівня тиску чинників, нижчого за середній. Ланка зберігає стійкість завдяки наявним компенсаторним можливостям і не демонструє ознак критичної нестійкості.
Z6	«Працездатний стан за помірною тиску»	Середня працездатність ланки за рівня тиску чинників, нижчого за середній. Ланка функціонує, однак у складніших ситуаціях можуть виникати локальні збої або потреба в додаткових узгодженнях.
Z7	«Частково працездатний стан за помірною тиску»	Працездатність ланки нижча за середню за рівня тиску чинників, нижчого за середній. Тиск чинників підсилює внутрішні слабкості ланки та робить збої повторюваними.
Z8	«Непрацездатний стан за помірною тиску»	Низька працездатність ланки за рівня тиску чинників, нижчого за середній. Навіть помірний тиск виявляється достатнім для систематичного порушення функціонування ланки.
Z9	«Стійкий стан за підвищеного тиску»	Висока працездатність ланки за середнього рівня тиску чинників. Ланка працює стабільно в умовах помітних обмежень, а ризик збоїв загалом залишається контрольованим.
Z10	«Працездатний стан за підвищеного тиску»	Середня працездатність ланки за середнього рівня тиску чинників. Ланка зберігає здатність до виконання своїх функцій, однак зростає імовірність збоїв на стиках взаємодії, за пікових вимог або ускладнення умов.
Z11	«Частково працездатний стан за підвищеного тиску»	Працездатність ланки нижча за середню за середнього рівня тиску чинників. Ланка стає вразливою, повторювано дає збої і схильна перетворюватися на системне обмеження подальших переходів механізму.
Z12	«Непрацездатний стан за підвищеного тиску»	Низька працездатність ланки за середнього рівня тиску чинників. Збої стають типовими, а ланка нестійко підтримує свою функцію та провокує розриви у взаємопов'язаних діях.
Z13	«Стійкий стан за кризового тиску»	Висока працездатність ланки за високого рівня тиску чинників. Ланка зберігає стійкість попри сильні обмеження, що свідчить про потужні внутрішні компенсаторні та адаптивні можливості.

Z14	«Працездатний стан за кризового тиску»	Середня працездатність ланки за високого рівня тиску чинників. Ланка функціонує, але режим її реалізації є напруженим, із підвищеною частотою збоїв, перезапусків і потребою в додатковому ручному втручанні.
Z15	«Частково працездатний стан за кризового тиску»	Працездатність ланки нижча за середню за високого рівня тиску чинників. Ланка системно обмежує подальші переходи механізму й потребує адресних компенсаторних рішень або глибшого управлінського втручання.
Z16	«Непрацездатний стан за кризового тиску»	Низька працездатність ланки за високого рівня тиску чинників. Імовірність блокування відповідної функції є високою, а ланка виступає вираженням «вузьким місцем» механізму.

Опис підприємств та організацій, включених до апробації діагностичної моделі (сформовано автором)

№ з/п	Підприємство	Стислий опис організації та аналітична підстава включення до вибірки
1	ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»	Велике металургійне підприємство повного циклу, розташоване у м. Кам'янське Дніпропетровської області, що входить до складу групи «Метінвест». Спеціалізується на виробництві безперервнолитої заготовки, фасонного і сортового прокату, зокрема арматури, катанки, шарів і профілів. Єдиний у світі виробник катаної осьової заготовки. Включене до вибірки як велика промислова організація зі складною виробничою структурою, багаторівневою координацією та високим ступенем формалізації управлінських процесів, що дає змогу перевірити діагностичну модель в умовах масштабної виробничої системи та простежити особливості відтворення управлінського впливу в ієрархічно ускладненому організаційному середовищі.
2	ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»	Виробниче підприємство, розташоване у м. Перечин Закарпатської області, що спеціалізується на виготовленні вітрових турбін мультимегаватного класу та позиціонується як індустріальна платформа для ліцензійної кооперації й контрактного складання вітротурбін і їх компонентів. Включене до вибірки як високотехнологічна виробнича організація, діяльність якої поєднує інженерну, виробничу та коопераційну складові, що дає змогу перевірити діагностичну модель в умовах складних міжфункціональних управлінських циклів, підвищених вимог до координації та чутливості до зовнішніх інфраструктурних, кадрових і ринкових чинників.
3	ТОВ «Дніпровський завод металоконструкцій» (ТОВ «ДЗМ»)	Приватне виробниче підприємство, розташоване у м. Кам'янське Дніпропетровської області, що спеціалізується на проєктуванні, виготовленні та ремонті навісного обладнання для спецтехніки, виготовленні металоконструкцій, а також на виконанні робіт з металообробки. Профіль діяльності підприємства охоплює поєднання інженерно-проєктної, виробничої та ремонтної складових, а також виконання спеціалізованих технологічних операцій, зокрема механічної, плазмової й термічної обробки металу. Включене до вибірки як виробнича організація середнього рівня координаційної складності, що дає змогу дослідити СУВ в умовах поєднання індивідуалізованих замовлень, міжопераційної взаємодії та підвищених вимог до точності доведення і реалізації управлінського впливу.
4	Управління сім'ї, молоді та масових заходів національно-патріотичного виховання Донецької обласної державної адміністрації (далі – УСММЗНПВ Донецької ОДА)	Орган публічного управління регіонального рівня, структурний підрозділ Донецької обласної державної адміністрації, що забезпечує реалізацію державної політики у сферах сімейної, гендерної та молодіжної політики, запобігання та протидії домашньому насильству та/або насильству за ознакою статі, протидії торгівлі людьми, а також у сфері національно-патріотичного виховання й утвердження української та громадянської ідентичності. Включене до вибірки для перевірки застосовності діагностичної моделі в умовах публічно-управлінської діяльності та зіставлення її пояснювальної здатності з бізнес-організаціями, з урахуванням нормативної регламентації, міжвідомчої взаємодії, багаторівневої підзвітності та впливу зовнішніх обмежень, пов'язаних із воєнним контекстом функціонування.

Форма фіксації первинних результатів діагностики працездатності механізму функціонування системи управлінського впливу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

№ з/п	Питання і шкала	Бал
<b>Ланка 1: Ініціювання управлінського імпульсу</b>		
Q1.1	Хто має право ініціювати управлінське завдання і несе відповідальність за його запуск?	5
Q1.2	Наскільки чітко формулюється управлінське завдання на старті (що саме треба зробити і який очікується результат)?	4
Q1.3	Як визначаються пріоритет і терміновість завдання (що важливіше, що першим, що можна відкласти)?	4
Q1.4	Чи є на старті достатня адресність завдання: кому доручено, хто виконавець, хто погоджує, хто приймає результат?	5
Q1.5	Наскільки ініціювання спирається на факти: дані, сигнали проблем, результати попередніх циклів, зворотний зв'язок?	5
Q1.6	Чи враховується на старті вимога, щоб результат можна було закріпити, а не лише отримати разово?	5
O1	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Стійкість ініціювання у дистанційному або змішаному режимі (заповнюється лише якщо для задач цієї ланки реально застосовується дистанційна або змішана робота; якщо ні – «не застосовується»).	
<b>Ланка 2. Узгодження та налаштування управлінського впливу</b>		
Q2.1	Наскільки чітко визначаються ролі й відповідальність учасників перед стартом виконання, щоб уникнути розриву між наміром і виконанням?	5
Q2.2	Наскільки узгоджуються пріоритети між керівниками та підрозділами, щоб не виникало взаємного блокування завдань?	4
Q2.3	Наскільки реалістично узгоджуються ресурси для виконання (люди, час, бюджет, матеріальні засоби), щоб рішення не було «без забезпечення»?	5
Q2.4	Наскільки чітко узгоджуються строки, етапи та контрольні точки, щоб виконання було керованим у часі?	4
Q2.5	Наскільки узгоджуються правила взаємодії та координації між учасниками (хто з ким, як часто, у якому форматі), щоб уникати розсинхрону?	5
Q2.6	Наскільки до узгодження залучаються ті, від кого реально залежить виконання, щоб уникнути рішень без виконавців?	4
Q2.7	Наскільки враховуються ризики та бар'єри перед стартом, щоб налаштування впливу було реалістичним?	5
Q2.8	Наскільки на етапі узгодження закладається можливість подальшої корекції (коли і як буде змінюватися план дій, якщо з'являться відхилення)?	4
O2	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Стійкість узгодження та налаштування у дистанційному або змішаному режимі	

	(заповнюється лише якщо для задач цієї ланки реально застосовується дистанційна або змішана робота; якщо ні – «не застосовується»).	
<b>Ланка 3. Доведення управлінського впливу через канали реалізації</b>		
Q3.1	Наскільки надійно управлінське завдання доводиться до виконавців без спотворень (зміст, обсяг, очікуваний результат)?	4
Q3.2	Наскільки чітко визначені адресати доведення: хто саме має отримати завдання, хто є виконавцем, хто координує, хто приймає результат?	4
Q3.3	Наскільки однозначно виконавці розуміють вимоги до завдання (критерії прийняття результату, межі відповідальності, очікуваний формат виконання)?	5
Q3.4	Наскільки працює підтвердження отримання і розуміння завдання, щоб уникати «мовчазних провалів» у доведенні?	4
Q3.5	Наскільки забезпечена можливість ставити уточнювальні запитання і швидко отримувати відповіді під час доведення, щоб не запускати виконання з помилковим розумінням?	4
Q3.6	Наскільки доведення забезпечує дисципліну виконання через прозорість відповідальності та обов'язковість реагування на завдання?	4
O3	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Наскільки доведення завдань зберігає керованість у цифрових каналах: адресність, підтвердження отримання, уточнення та однозначність вимог?	
<b>Ланка 4. Реалізація управлінського впливу у процесах і поведінці</b>		
Q4.1	Наскільки узгоджені дії під час виконання: чи працюють учасники як одна система, а не як набір окремих фрагментів?	4
Q4.2	Наскільки дотримуються визначені ролі та відповідальність у процесі виконання, щоб уникати провалів «це не моя зона»?	5
Q4.3	Наскільки виконання є керованим у процесі: чи видно хід роботи і чи можна вчасно впливати на відхилення?	5
Q4.4	Наскільки забезпечено дотримання строків та етапів під час виконання, а не лише на етапі планування?	4
Q4.5	Наскільки у процесі виконання забезпечується якість результату, а не лише факт виконання дій?	5
Q4.6	Наскільки під час виконання працює корекція «на ходу», щоб не закріплювати помилкові дії та не накопичувати проблеми?	5
O4	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Наскільки виконання зберігає узгодженість, дисципліну та керованість у цифровій взаємодії (розподілені команди, різні локації, онлайн-координація)?	
<b>Ланка 5. Фіксація та інтерпретація ефектів управлінського впливу</b>		
Q5.1	Наскільки зрозуміло, хто відповідає за оцінку результату і ініціювання подальших дій за підсумками виконання?	4
Q5.2	Наскільки регулярно і в зрозумілому форматі фіксуються підсумки виконання (що зроблено, що отримано, що змінилося)?	4
Q5.3	Наскільки оцінка спирається на фактичні дані та докази, а не лише на думки або загальні формулювання?	5
Q5.4	Наскільки організація вміє інтерпретувати відхилення: чому результат відрізняється від очікуваного і що саме вплинуло?	4
Q5.5	Наскільки за підсумками оцінки формулюються конкретні управлінські висновки і рішення, а не лише звітність «для галочки»?	4

Q5.6	Наскільки накопичуються та використовуються підсумки попередніх циклів, щоб не повторювати одні й ті самі помилки?	4
O5	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Наскільки фіксація результатів і спільна інтерпретація ефектів зберігають якість у цифровій взаємодії (онлайн-обговорення, спільні документи, розподілені команди)?	
<b>Ланка 6. Корекція та закріплення змін</b>		
Q6.1	Наскільки організація реально запускає корекційні дії за підсумками оцінки, а не обмежується констатацією проблем?	4
Q6.2	Наскільки чітко визначається, що саме потрібно змінити (у правилах, процесах, ролях, ресурсах), щоб уникнути повторення проблеми?	4
Q6.3	Наскільки визначаються відповідальні та строки для корекційних дій, щоб корекція не залишалася «без власника»?	5
Q6.4	Наскільки зміни після корекції реально вбудовуються у повсякденну роботу, а не залишаються разовими діями?	4
Q6.5	Наскільки результат корекції закріплюється через оновлення правил, інструкцій, розподілу відповідальності або стандартів взаємодії?	4
Q6.6	Наскільки перевіряється, чи корекція справді дала ефект і чи результат стабілізувався (а не «зник» через певний час)?	4
O6	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Наскільки корекція та закріплення змін зберігають керованість у цифровій взаємодії (онлайн-узгодження змін, донесення нових правил, контроль виконання в розподілених командах)?	

Таблиця П.2

Форма фіксації первинних результатів діагностики працездатності механізму функціонування системи управлінського впливу ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»

№ з/п	Питання і шкала	Бал
<b>Ланка 1: Ініціювання управлінського імпульсу</b>		
Q1.1	Хто має право ініціювати управлінське завдання і несе відповідальність за його запуск?	5
Q1.2	Наскільки чітко формулюється управлінське завдання на старті (що саме треба зробити і який очікується результат)?	4
Q1.3	Як визначаються пріоритет і терміновість завдання (що важливіше, що першим, що можна відкласти)?	4
Q1.4	Чи є на старті достатня адресність завдання: кому доручено, хто виконавець, хто погоджує, хто приймає результат?	4
Q1.5	Наскільки ініціювання спирається на факти: дані, сигнали проблем, результати попередніх циклів, зворотний зв'язок?	4
Q1.6	Чи враховується на старті вимога, щоб результат можна було закріпити, а не лише отримати разово?	4
O1	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Стійкість ініціювання у дистанційному або змішаному режимі (заповнюється лише якщо для задач цієї ланки реально застосовується дистанційна або змішана робота; якщо ні – «не застосовується»).	
<b>Ланка 2. Узгодження та налаштування управлінського впливу</b>		
Q2.1	Наскільки чітко визначаються ролі й відповідальність учасників перед стартом виконання, щоб уникнути розриву між наміром і виконанням?	4
Q2.2	Наскільки узгоджуються пріоритети між керівниками та підрозділами, щоб не виникало взаємного блокування завдань?	4
Q2.3	Наскільки реалістично узгоджуються ресурси для виконання (люди, час, бюджет, матеріальні засоби), щоб рішення не було «без забезпечення»?	4
Q2.4	Наскільки чітко узгоджуються строки, етапи та контрольні точки, щоб виконання було керованим у часі?	4
Q2.5	Наскільки узгоджуються правила взаємодії та координації між учасниками (хто з ким, як часто, у якому форматі), щоб уникати розсинхрону?	4
Q2.6	Наскільки до узгодження залучаються ті, від кого реально залежить виконання, щоб уникнути рішень без виконавців?	4
Q2.7	Наскільки враховуються ризики та бар'єри перед стартом, щоб налаштування впливу було реалістичним?	4
Q2.8	Наскільки на етапі узгодження закладається можливість подальшої корекції (коли і як буде змінюватися план дій, якщо з'являться відхилення)?	4
O2	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Стійкість узгодження та налаштування у дистанційному або змішаному режимі (заповнюється лише якщо для задач цієї ланки реально застосовується дистанційна або змішана робота; якщо ні – «не застосовується»).	
<b>Ланка 3. Доведення управлінського впливу через канали реалізації</b>		

Q3.1	Наскільки надійно управлінське завдання доводиться до виконавців без спотворень (зміст, обсяг, очікуваний результат)?	4
Q3.2	Наскільки чітко визначені адресати доведення: хто саме має отримати завдання, хто є виконавцем, хто координує, хто приймає результат?	4
Q3.3	Наскільки однозначно виконавці розуміють вимоги до завдання (критерії прийняття результату, межі відповідальності, очікуваний формат виконання)?	4
Q3.4	Наскільки працює підтвердження отримання і розуміння завдання, щоб уникати «мовчазних провалів» у доведенні?	4
Q3.5	Наскільки забезпечена можливість ставити уточнювальні запитання і швидко отримувати відповіді під час доведення, щоб не запускати виконання з помилковим розумінням?	4
Q3.6	Наскільки доведення забезпечує дисципліну виконання через прозорість відповідальності та обов'язковість реагування на завдання?	4
O3	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Наскільки доведення завдань зберігає керованість у цифрових каналах: адресність, підтвердження отримання, уточнення та однозначність вимог?	
<b>Ланка 4. Реалізація управлінського впливу у процесах і поведінці</b>		
Q4.1	Наскільки узгоджені дії під час виконання: чи працюють учасники як одна система, а не як набір окремих фрагментів?	4
Q4.2	Наскільки дотримуються визначені ролі та відповідальність у процесі виконання, щоб уникати провалів «це не моя зона»?	4
Q4.3	Наскільки виконання є керованим у процесі: чи видно хід роботи і чи можна вчасно впливати на відхилення?	4
Q4.4	Наскільки забезпечено дотримання строків та етапів під час виконання, а не лише на етапі планування?	4
Q4.5	Наскільки у процесі виконання забезпечується якість результату, а не лише факт виконання дій?	4
Q4.6	Наскільки під час виконання працює корекція «на ходу», щоб не закріплювати помилкові дії та не накопичувати проблеми?	3
O4	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Наскільки виконання зберігає узгодженість, дисципліну та керованість у цифровій взаємодії (розподілені команди, різні локації, онлайн-координація)?	
<b>Ланка 5. Фіксація та інтерпретація ефектів управлінського впливу</b>		
Q5.1	Наскільки зрозуміло, хто відповідає за оцінку результату і ініціювання подальших дій за підсумками виконання?	4
Q5.2	Наскільки регулярно і в зрозумілому форматі фіксуються підсумки виконання (що зроблено, що отримано, що змінилося)?	4
Q5.3	Наскільки оцінка спирається на фактичні дані та докази, а не лише на думки або загальні формулювання?	4
Q5.4	Наскільки організація вміє інтерпретувати відхилення: чому результат відрізняється від очікуваного і що саме вплинуло?	3
Q5.5	Наскільки за підсумками оцінки формуються конкретні управлінські висновки і рішення, а не лише звітність «для галочки»?	4
Q5.6	Наскільки накопичуються та використовуються підсумки попередніх циклів, щоб не повторювати одні й ті самі помилки?	3

O5	<p><i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i></p> <p>Наскільки фіксація результатів і спільна інтерпретація ефектів зберігають якість у цифровій взаємодії (онлайн-обговорення, спільні документи, розподілені команди)?</p>	
<b>Ланка 6. Корекція та закріплення змін</b>		
Q6.1	Наскільки організація реально запускає корекційні дії за підсумками оцінки, а не обмежується констатацією проблем?	4
Q6.2	Наскільки чітко визначається, що саме потрібно змінити (у правилах, процесах, ролях, ресурсах), щоб уникнути повторення проблеми?	3
Q6.3	Наскільки визначаються відповідальні та строки для корекційних дій, щоб корекція не залишалася «без власника»?	4
Q6.4	Наскільки зміни після корекції реально вбудовуються у повсякденну роботу, а не залишаються разовими діями?	3
Q6.5	Наскільки результат корекції закріплюється через оновлення правил, інструкцій, розподілу відповідальності або стандартів взаємодії?	4
Q6.6	Наскільки перевіряється, чи корекція справді дала ефект і чи результат стабілізувався (а не «зник» через певний час)?	3
O6	<p><i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i></p> <p>Наскільки корекція та закріплення змін зберігають керованість у цифровій взаємодії (онлайн-узгодження змін, донесення нових правил, контроль виконання в розподілених командах)?</p>	

Форма фіксації первинних результатів діагностики працездатності механізму функціонування системи управлінського впливу ТОВ «Дніпровський завод металоконструкцій» (ТОВ «ДЗМ»)

№ з/п	Питання і шкала	Бал
<b>Ланка 1: Ініціювання управлінського імпульсу</b>		
Q1.1	Хто має право ініціювати управлінське завдання і несе відповідальність за його запуск?	4
Q1.2	Наскільки чітко формулюється управлінське завдання на старті (що саме треба зробити і який очікується результат)?	3
Q1.3	Як визначаються пріоритет і терміновість завдання (що важливіше, що першим, що можна відкласти)?	3
Q1.4	Чи є на старті достатня адресність завдання: кому доручено, хто виконавець, хто погоджує, хто приймає результат?	3
Q1.5	Наскільки ініціювання спирається на факти: дані, сигнали проблем, результати попередніх циклів, зворотний зв'язок?	3
Q1.6	Чи враховується на старті вимога, щоб результат можна було закріпити, а не лише отримати разово?	3
O1	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Стійкість ініціювання у дистанційному або змішаному режимі (заповнюється лише якщо для задач цієї ланки реально застосовується дистанційна або змішана робота; якщо ні – «не застосовується»).	
<b>Ланка 2. Узгодження та налаштування управлінського впливу</b>		
Q2.1	Наскільки чітко визначаються ролі й відповідальність учасників перед стартом виконання, щоб уникнути розриву між наміром і виконанням?	3
Q2.2	Наскільки узгоджуються пріоритети між керівниками та підрозділами, щоб не виникало взаємного блокування завдань?	3
Q2.3	Наскільки реалістично узгоджуються ресурси для виконання (люди, час, бюджет, матеріальні засоби), щоб рішення не було «без забезпечення»?	3
Q2.4	Наскільки чітко узгоджуються строки, етапи та контрольні точки, щоб виконання було керованим у часі?	3
Q2.5	Наскільки узгоджуються правила взаємодії та координації між учасниками (хто з ким, як часто, у якому форматі), щоб уникати розсинхрону?	3
Q2.6	Наскільки до узгодження залучаються ті, від кого реально залежить виконання, щоб уникнути рішень без виконавців?	3
Q2.7	Наскільки враховуються ризики та бар'єри перед стартом, щоб налаштування впливу було реалістичним?	3
Q2.8	Наскільки на етапі узгодження закладається можливість подальшої корекції (коли і як буде змінюватися план дій, якщо з'являться відхилення)?	3
O2	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Стійкість узгодження та налаштування у дистанційному або змішаному режимі (заповнюється лише якщо для задач цієї ланки реально застосовується дистанційна або змішана робота; якщо ні – «не застосовується»).	

Ланка 3. Доведення управлінського впливу через канали реалізації		
Q3.1	Наскільки надійно управлінське завдання доводиться до виконавців без спотворень (зміст, обсяг, очікуваний результат)?	3
Q3.2	Наскільки чітко визначені адресати доведення: хто саме має отримати завдання, хто є виконавцем, хто координує, хто приймає результат?	2
Q3.3	Наскільки однозначно виконавці розуміють вимоги до завдання (критерії прийняття результату, межі відповідальності, очікуваний формат виконання)?	3
Q3.4	Наскільки працює підтвердження отримання і розуміння завдання, щоб уникати «мовчазних провалів» у доведенні?	3
Q3.5	Наскільки забезпечена можливість ставити уточнювальні запитання і швидко отримувати відповіді під час доведення, щоб не запускати виконання з помилковим розумінням?	3
Q3.6	Наскільки доведення забезпечує дисципліну виконання через прозорість відповідальності та обов'язковість реагування на завдання?	3
O3	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Наскільки доведення завдань зберігає керованість у цифрових каналах: адресність, підтвердження отримання, уточнення та однозначність вимог?	
Ланка 4. Реалізація управлінського впливу у процесах і поведінці		
Q4.1	Наскільки узгоджені дії під час виконання: чи працюють учасники як одна система, а не як набір окремих фрагментів?	2
Q4.2	Наскільки дотримуються визначені ролі та відповідальність у процесі виконання, щоб уникати провалів «це не моя зона»?	3
Q4.3	Наскільки виконання є керованим у процесі: чи видно хід роботи і чи можна вчасно впливати на відхилення?	3
Q4.4	Наскільки забезпечено дотримання строків та етапів під час виконання, а не лише на етапі планування?	2
Q4.5	Наскільки у процесі виконання забезпечується якість результату, а не лише факт виконання дій?	3
Q4.6	Наскільки під час виконання працює корекція «на ходу», щоб не закріплювати помилкові дії та не накопичувати проблеми?	3
O4	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Наскільки виконання зберігає узгодженість, дисципліну та керованість у цифровій взаємодії (розподілені команди, різні локації, онлайн-координація)?	
Ланка 5. Фіксація та інтерпретація ефектів управлінського впливу		
Q5.1	Наскільки зрозуміло, хто відповідає за оцінку результату і ініціювання подальших дій за підсумками виконання?	3
Q5.2	Наскільки регулярно і в зрозумілому форматі фіксуються підсумки виконання (що зроблено, що отримано, що змінилося)?	3
Q5.3	Наскільки оцінка спирається на фактичні дані та докази, а не лише на думки або загальні формулювання?	3
Q5.4	Наскільки організація вміє інтерпретувати відхилення: чому результат відрізняється від очікуваного і що саме вплинуло?	3
Q5.5	Наскільки за підсумками оцінки формуються конкретні управлінські висновки і рішення, а не лише звітність «для галочки»?	3
Q5.6	Наскільки накопичуються та використовуються підсумки попередніх циклів, щоб не повторювати одні й ті самі помилки?	4

O5	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Наскільки фіксація результатів і спільна інтерпретація ефектів зберігають якість у цифровій взаємодії (онлайн-обговорення, спільні документи, розподілені команди)?	
<b>Ланка 6. Корекція та закріплення змін</b>		
Q6.1	Наскільки організація реально запускає корекційні дії за підсумками оцінки, а не обмежується констатацією проблем?	3
Q6.2	Наскільки чітко визначається, що саме потрібно змінити (у правилах, процесах, ролях, ресурсах), щоб уникнути повторення проблеми?	3
Q6.3	Наскільки визначаються відповідальні та строки для корекційних дій, щоб корекція не залишалася «без власника»?	4
Q6.4	Наскільки зміни після корекції реально вбудовуються у повсякденну роботу, а не залишаються разовими діями?	3
Q6.5	Наскільки результат корекції закріплюється через оновлення правил, інструкцій, розподілу відповідальності або стандартів взаємодії?	3
Q6.6	Наскільки перевіряється, чи корекція справді дала ефект і чи результат стабілізувався (а не «зник» через певний час)?	4
O6	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Наскільки корекція та закріплення змін зберігають керованість у цифровій взаємодії (онлайн-узгодження змін, донесення нових правил, контроль виконання в розподілених командах)?	

Форма фіксації первинних результатів діагностики працездатності механізму функціонування системи управлінського впливу управління сім'ї, молоді та масових заходів національно-патріотичного виховання Донецької облдержадміністрації

№ з/п	Питання і шкала	Бал
<b>Ланка 1: Ініціювання управлінського імпульсу</b>		
Q1.1	Хто має право ініціювати управлінське завдання і несе відповідальність за його запуск?	4
Q1.2	Наскільки чітко формулюється управлінське завдання на старті (що саме треба зробити і який очікується результат)?	4
Q1.3	Як визначаються пріоритет і терміновість завдання (що важливіше, що першим, що можна відкласти)?	3
Q1.4	Чи є на старті достатня адресність завдання: кому доручено, хто виконавець, хто погоджує, хто приймає результат?	4
Q1.5	Наскільки ініціювання спирається на факти: дані, сигнали проблем, результати попередніх циклів, зворотний зв'язок?	4
Q1.6	Чи враховується на старті вимога, щоб результат можна було закріпити, а не лише отримати разово?	3
O1	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Стійкість ініціювання у дистанційному або змішаному режимі (заповнюється лише якщо для задач цієї ланки реально застосовується дистанційна або змішана робота; якщо ні – «не застосовується»).	4
<b>Ланка 2. Узгодження та налаштування управлінського впливу</b>		
Q2.1	Наскільки чітко визначаються ролі й відповідальність учасників перед стартом виконання, щоб уникнути розриву між наміром і виконанням?	3
Q2.2	Наскільки узгоджуються пріоритети між керівниками та підрозділами, щоб не виникало взаємного блокування завдань?	3
Q2.3	Наскільки реалістично узгоджуються ресурси для виконання (люди, час, бюджет, матеріальні засоби), щоб рішення не було «без забезпечення»?	3
Q2.4	Наскільки чітко узгоджуються строки, етапи та контрольні точки, щоб виконання було керованим у часі?	4
Q2.5	Наскільки узгоджуються правила взаємодії та координації між учасниками (хто з ким, як часто, у якому форматі), щоб уникати розсинхрону?	3
Q2.6	Наскільки до узгодження залучаються ті, від кого реально залежить виконання, щоб уникнути рішень без виконавців?	4
Q2.7	Наскільки враховуються ризики та бар'єри перед стартом, щоб налаштування впливу було реалістичним?	3
Q2.8	Наскільки на етапі узгодження закладається можливість подальшої корекції (коли і як буде змінюватися план дій, якщо з'являться відхилення)?	4
O2	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Стійкість узгодження та налаштування у дистанційному або змішаному режимі (заповнюється лише якщо для задач цієї ланки реально застосовується дистанційна або змішана робота; якщо ні – «не застосовується»).	4
<b>Ланка 3. Доведення управлінського впливу через канали реалізації</b>		

Q3.1	Наскільки надійно управлінське завдання доводиться до виконавців без спотворень (зміст, обсяг, очікуваний результат)?	4
Q3.2	Наскільки чітко визначені адресати доведення: хто саме має отримати завдання, хто є виконавцем, хто координує, хто приймає результат?	4
Q3.3	Наскільки однозначно виконавці розуміють вимоги до завдання (критерії прийняття результату, межі відповідальності, очікуваний формат виконання)?	3
Q3.4	Наскільки працює підтвердження отримання і розуміння завдання, щоб уникати «мовчазних провалів» у доведенні?	3
Q3.5	Наскільки забезпечена можливість ставити уточнювальні запитання і швидко отримувати відповіді під час доведення, щоб не запускати виконання з помилковим розумінням?	3
Q3.6	Наскільки доведення забезпечує дисципліну виконання через прозорість відповідальності та обов'язковість реагування на завдання?	4
O3	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Наскільки доведення завдань зберігає керованість у цифрових каналах: адресність, підтвердження отримання, уточнення та однозначність вимог?	4
<b>Ланка 4. Реалізація управлінського впливу у процесах і поведінці</b>		
Q4.1	Наскільки узгоджені дії під час виконання: чи працюють учасники як одна система, а не як набір окремих фрагментів?	3
Q4.2	Наскільки дотримуються визначені ролі та відповідальність у процесі виконання, щоб уникати провалів «це не моя зона»?	3
Q4.3	Наскільки виконання є керованим у процесі: чи видно хід роботи і чи можна вчасно впливати на відхилення?	4
Q4.4	Наскільки забезпечено дотримання строків та етапів під час виконання, а не лише на етапі планування?	4
Q4.5	Наскільки у процесі виконання забезпечується якість результату, а не лише факт виконання дій?	3
Q4.6	Наскільки під час виконання працює корекція «на ходу», щоб не закріплювати помилкові дії та не накопичувати проблеми?	4
O4	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Наскільки виконання зберігає узгодженість, дисципліну та керованість у цифровій взаємодії (розподілені команди, різні локації, онлайн-координація)?	4
<b>Ланка 5. Фіксація та інтерпретація ефектів управлінського впливу</b>		
Q5.1	Наскільки зрозуміло, хто відповідає за оцінку результату і ініціювання подальших дій за підсумками виконання?	3
Q5.2	Наскільки регулярно і в зрозумілому форматі фіксуються підсумки виконання (що зроблено, що отримано, що змінилося)?	3
Q5.3	Наскільки оцінка спирається на фактичні дані та докази, а не лише на думки або загальні формулювання?	3
Q5.4	Наскільки організація вміє інтерпретувати відхилення: чому результат відрізняється від очікуваного і що саме вплинуло?	4
Q5.5	Наскільки за підсумками оцінки формуються конкретні управлінські висновки і рішення, а не лише звітність «для галочки»?	4
Q5.6	Наскільки накопичуються та використовуються підсумки попередніх циклів, щоб не повторювати одні й ті самі помилки?	3
O5	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>	3

	Наскільки фіксація результатів і спільна інтерпретація ефектів зберігають якість у цифровій взаємодії (онлайн-обговорення, спільні документи, розподілені команди)?	
<b>Ланка 6. Корекція та закріплення змін</b>		
Q6.1	Наскільки організація реально запускає корекційні дії за підсумками оцінки, а не обмежується констатацією проблем?	3
Q6.2	Наскільки чітко визначається, що саме потрібно змінити (у правилах, процесах, ролях, ресурсах), щоб уникнути повторення проблеми?	3
Q6.3	Наскільки визначаються відповідальні та строки для корекційних дій, щоб корекція не залишалася «без власника»?	3
Q6.4	Наскільки зміни після корекції реально вбудовуються у повсякденну роботу, а не залишаються разовими діями?	3
Q6.5	Наскільки результат корекції закріплюється через оновлення правил, інструкцій, розподілу відповідальності або стандартів взаємодії?	3
Q6.6	Наскільки перевіряється, чи корекція справді дала ефект і чи результат стабілізувався (а не «зник» через певний час)?	3
Об	<i>(Оцінюється опційно, якщо використовується дистанційний або змішаний формат роботи)</i>  Наскільки корекція та закріплення змін зберігають керованість у цифровій взаємодії (онлайн-узгодження змін, донесення нових правил, контроль виконання в розподілених командах)?	3

Результати оцінювання чинників впливу на працездатність механізму функціонування системи управлінського впливу ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

№ з/п	Чинник (дефіцит/вразливість)	Р	І	А
Зовнішні чинники				
1	Воєнно-безпекова вразливість	4	4	3
2	Інфраструктурно-енергетична вразливість	4	3	3
3	Кадрова вразливість через зовнішні втрати	3	3	3
4	Регуляторна та правова турбулентність	3	2	3
5	Вразливість зовнішньої взаємодії та забезпечення	3	3	3
Внутрішні чинники				
6	Дефіцит безперервності та резервування	2	2	4
7	Нечіткість ролей і делегування	1	2	4
8	Розриви координації та комунікацій	2	2	4
9	Дефіцит компетентностей і замінності	2	2	3
10	Дефіцит дисципліни виконання і корекції	1	2	4
Суб'єктно-поведінкові чинники				
11	Виснаження ключових ролей	2	3	3
12	Дефіцит якості управлінських суджень	1	2	4
13	Дефіцит командної узгодженості	1	2	4
14	Низька психологічна безпека	2	2	3
15	Дефіцит легітимації та довіри	2	2	3
Інформаційно-цифрові чинники				
16	Дефіцит якості даних	2	3	3
17	Фрагментація цифрових систем	2	3	3
18	Вразливість ІКТ-інфраструктури та доступу	2	3	4
19	Дефіцит аналітики та зворотного зв'язку	2	3	4
20	Дефіцит кіберстійкості	1	2	4

Примітка: Загальний перелік чинників з їх описом наведено у табл. М.8 та М.12 додатку М. Кожен чинник оцінено за трьома параметрами: Р (0–5) – проявленість чинника в діяльності організації (табл. М.9 додатку М); І (0–5) – інтенсивність обмежувального впливу чинника на керуваність і проходження управлінського циклу (табл. М.10 додатку М); А (0–5) – адаптивна спроможність організації до компенсації впливу чинника (табл. М.11 додатку М).

Таблиця Р.2

Результати оцінювання чинників впливу на працездатність механізму функціонування системи управлінського впливу ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»

№ з/п	Чинник (дефіцит/вразливість)	Р	І	А
Зовнішні чинники				
1	Воєнно-безпекова вразливість	3	2	4
2	Інфраструктурно-енергетична вразливість	3	2	4
3	Кадрова вразливість через зовнішні втрати	2	2	4
4	Регуляторна та правова турбулентність	2	2	4
5	Вразливість зовнішньої взаємодії та забезпечення	3	2	4
Внутрішні чинники				
6	Дефіцит безперервності та резервування	2	2	3
7	Нечіткість ролей і делегування	2	3	3
8	Розриви координації та комунікацій	2	3	3
9	Дефіцит компетентностей і заміності	2	2	3
10	Дефіцит дисципліни виконання і корекції	2	3	3
Суб'єктно-поведінкові чинники				
11	Виснаження ключових ролей	2	2	3
12	Дефіцит якості управлінських суджень	2	2	3
13	Дефіцит командної узгодженості	2	2	3
14	Низька психологічна безпека	2	2	3
15	Дефіцит легітимації та довіри	2	2	3
Інформаційно-цифрові чинники				
16	Дефіцит якості даних	2	2	3
17	Фрагментація цифрових систем	2	3	3
18	Вразливість ІКТ-інфраструктури та доступу	2	2	3
19	Дефіцит аналітики та зворотного зв'язку	2	2	3
20	Дефіцит кіберстійкості	2	2	3

Примітка: Загальний перелік чинників з їх описом наведено у табл. М.8 та М.12 додатку М. Кожен чинник оцінено за трьома параметрами: Р (0–5) – проявленість чинника в діяльності організації (табл. М.9 додатку М); І (0–5) – інтенсивність обмежувального впливу чинника на керованість і проходження управлінського циклу (табл. М.10 додатку М); А (0–5) – адаптивна спроможність організації до компенсації впливу чинника (табл. М.11 додатку М).

Таблиця Р.3

Результати оцінювання чинників впливу на працездатність механізму функціонування системи управлінського впливу ТОВ «Дніпровський завод металоконструкцій» (ТОВ «ДЗМ»)

№ з/п	Чинник (дефіцит/вразливість)	Р	І	А
<b>Зовнішні чинники</b>				
1	Воєнно-безпекова вразливість	3	3	3
2	Інфраструктурно-енергетична вразливість	3	3	3
3	Кадрова вразливість через зовнішні втрати	3	3	3
4	Регуляторна та правова турбулентність	3	2	3
5	Вразливість зовнішньої взаємодії та забезпечення	3	3	3
<b>Внутрішні чинники</b>				
6	Дефіцит безперервності та резервування	3	3	2
7	Нечіткість ролей і делегування	3	3	3
8	Розриви координації та комунікацій	4	4	3
9	Дефіцит компетентностей і заміності	3	3	2
10	Дефіцит дисципліни виконання і корекції	4	4	2
<b>Суб'єктно-поведінкові чинники</b>				
11	Виснаження ключових ролей	3	3	3
12	Дефіцит якості управлінських суджень	3	3	3
13	Дефіцит командної узгодженості	3	3	3
14	Низька психологічна безпека	2	2	3
15	Дефіцит легітимації та довіри	2	2	3
<b>Інформаційно-цифрові чинники</b>				
16	Дефіцит якості даних	3	3	2
17	Фрагментація цифрових систем	3	3	3
18	Вразливість ІКТ-інфраструктури та доступу	3	3	3
19	Дефіцит аналітики та зворотного зв'язку	3	3	2
20	Дефіцит кіберстійкості	2	2	3

Примітка: Загальний перелік чинників з їх описом наведено у табл. М.8 та М.12 додатку М. Кожен чинник оцінено за трьома параметрами: Р (0–5) – проявленість чинника в діяльності організації (табл. М.9 додатку М); І (0–5) – інтенсивність обмежувального впливу чинника на керованість і проходження управлінського циклу (табл. М.10 додатку М); А (0–5) – адаптивна спроможність організації до компенсації впливу чинника (табл. М.11 додатку М).

Таблиця Р.4

Результати оцінювання чинників впливу на працездатність механізму функціонування системи управлінського впливу управління сім'ї, молоді та масових заходів національно-патріотичного виховання Донецької облдержадміністрації

№ з/п	Чинник (дефіцит/вразливість)	Р	І	А
Зовнішні чинники				
1	Воєнно-безпекова вразливість	5	2	3
2	Інфраструктурно-енергетична вразливість	4	3	3
3	Кадрова вразливість через зовнішні втрати	4	3	3
4	Регуляторна та правова турбулентність	3	2	3
5	Вразливість зовнішньої взаємодії та забезпечення	2	2	4
Внутрішні чинники				
6	Дефіцит безперервності та резервування	2	2	2
7	Нечіткість ролей і делегування	2	3	3
8	Розриви координації та комунікацій	3	3	3
9	Дефіцит компетентностей і заміності	4	4	2
10	Дефіцит дисципліни виконання і корекції	3	4	3
Суб'єктно-поведінкові чинники				
11	Виснаження ключових ролей	3	4	3
12	Дефіцит якості управлінських суджень	3	3	3
13	Дефіцит командної узгодженості	2	3	4
14	Низька психологічна безпека	3	3	4
15	Дефіцит легітимації та довіри	2	3	4
Інформаційно-цифрові чинники				
16	Дефіцит якості даних	2	2	3
17	Фрагментація цифрових систем	2	2	3
18	Вразливість ІКТ-інфраструктури та доступу	1	2	3
19	Дефіцит аналітики та зворотного зв'язку	2	3	3
20	Дефіцит кіберстійкості	2	2	3

Примітка: Загальний перелік чинників з їх описом наведено у табл. М.8 та М.12 додатку М. Кожен чинник оцінено за трьома параметрами: Р (0–5) – проявленість чинника в діяльності організації (табл. М.9 додатку М); І (0–5) – інтенсивність обмежувального впливу чинника на керуваність і проходження управлінського циклу (табл. М.10 додатку М); А (0–5) – адаптивна спроможність організації до компенсації впливу чинника (табл. М.11 додатку М).

## Розрахункові значення індексів тиску чинників (розраховано автором)

№ з/п	Чинник	ПРАТ «КАМЕТ- СТАЛЬ»	ТОВ «Френді Вінд Технологі»	ТОВ «ДЗМ»	УСММЗНПВ Донецької ОДА
1	Воєнно-безпекова вразливість	3,33	2,00	2,67	3,00
2	Інфраструктурно-енергетична вразливість	3,00	2,00	2,67	3,00
3	Кадрова вразливість через зовнішні втрати	2,67	1,67	2,67	3,00
4	Регуляторна та правова турбулентність	2,33	1,67	2,33	2,33
5	Вразливість зовнішньої взаємодії та забезпечення	2,67	2,00	2,67	1,67
6	Дефіцит безперервності та резервування	1,67	2,00	3,00	2,33
7	Нечіткість ролей і делегування	1,33	2,33	2,67	2,33
8	Розриви координації та комунікацій	1,67	2,33	3,33	2,67
9	Дефіцит компетентностей і заміності	2,00	2,00	3,00	3,67
10	Дефіцит дисципліни виконання і корекції	1,33	2,33	3,67	3,00
11	Виснаження ключових ролей	2,33	2,00	2,67	3,00
12	Дефіцит якості управлінських суджень	1,33	2,00	2,67	2,67
13	Дефіцит командної узгодженості	1,33	2,00	2,67	2,00
14	Низька психологічна безпека	2,00	2,00	2,00	2,33
15	Дефіцит легітимації та довіри	2,00	2,00	2,00	2,00
16	Дефіцит якості даних	2,33	2,00	3,00	2,00
17	Фрагментація цифрових систем	2,33	2,33	2,67	2,00
18	Вразливість ІКТ-інфраструктури та доступу	2,00	2,00	2,67	1,67
19	Дефіцит аналітики та зворотного зв'язку	2,00	2,00	3,00	2,33
20	Дефіцит кіберстійкості	1,33	2,00	2,00	2,00

Зміст принципів та їх значення для розробки і впровадження інструментарію удосконалення СУВ (запропоновано автором на основі [127, 158, 205])

Принцип	Зміст принципу	Значення для інструментарію / ризик ігнорування
Системність	Орієнтація на удосконалення відтворюваної дієвості системи управлінського впливу як цілісної конфігурації, а не ізольованих процедур.	Забезпечує узгоджене формування інструментарію; ризик – фрагментарні зміни без системного ефекту.
Нормативність	Узгодженість інструментарію з внутрішніми правилами, регламентами, процедурами, розподілом повноважень і зовнішніми правовими обмеженнями.	Зменшує ризик конфліктів процедур і управлінської довільності; ризик – регламентні або правові бар'єри, нелегітимність рішень, опір впровадженню.
Діагностична адресність	Добір і конфігурація інструментів на підставі результатів двохрівневої діагностики механізму функціонування системи управлінського впливу та тиску чинників.	Забезпечує підставність застосування і концентрацію ресурсів; ризик – універсальні заходи без відповідності реальним обмеженням.
Достатність і пріоритетність	Фокус на мінімально достатніх змінах із пріоритетом усунення критичних обмежень, що стримують системний результат.	Запобігає «роздуванню» інструментарію; ризик – надмірна регламентація або витрати без віддачі.
Комплементарність	Узгоджене поєднання інструментів так, щоб вони взаємно доповнювали один одного та не створювали суперечливих вимог.	Підвищує ймовірність системного ефекту; ризик – конфлікт інструментів, розбалансування управлінського циклу, локальні поліпшення без загального результату.
Інституціоналізація	Закріплення інструментів у правилах, процедурах, ролях, формах фіксації та регламентованому зворотному зв'язку.	Перетворює рішення на відтворювану практику; ризик – короткочасний ефект і повернення до попередніх режимів.
Суб'єктність	Чітке визначення відповідальних суб'єктів, їхніх повноважень і зон відповідальності за впровадження, контроль і корекцію.	Підвищує керованість реалізації; ризик – невизначеність відповідальності та розрив між формальним впровадженням і фактичною дією.
Верифікованість	Наявність критеріїв результату, контрольних точок, процедур перевірки та підстав для коригування.	Дає змогу підтверджувати ефект і відрізнити його від імітації активності; ризик – формалізація без результату.
Адаптивність	Налаштовуваність інструментів до зміни інтенсивності тиску чинників та варіативності умов реалізації.	Забезпечує дієвість інструментарію у змінному середовищі; ризик – втрата результативності при зміні контексту.

Планомірність	Впровадження як керований процес із визначеним темпом, етапністю, регулярністю контрольних циклів і корекцій.	Зменшує епізодичність інтервенцій; ризик – хаотичні дії та нестійкість результатів.
Баланс централізації та децентралізації	Розмежування того, що стандартизується на рівні системи, і того, що налаштовується на рівні ланок або підрозділів з урахуванням їх умов.	Поєднує єдині правила з контекстною гнучкістю; ризик – надцентралізація, що знижує адаптивність, або наддецентралізація, що послаблює узгодженість.
Ресурсна доцільність	Співмірність складу та складності інструментарію наявним ресурсам, компетенціям, часовим обмеженням і очікуваному ефекту.	Підтримує реалізованість і стійкість застосування; ризик – «інструментарій на папері», що не підтримується ресурсно і деградує до формальності.

Зміст методологічних застережень щодо ризиків розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ та їх практичні наслідки (запропоновано автором)

Ризик / застереження	Зміст ризику	Практичні наслідки для інструментарію
Декларативність інструментарію	Інструменти формально визначені, однак не переходять у регулярні управлінські практики та не відтворюються в операційному режимі.	Потребує передбачення чітких умов застосування, регулярності процедур і контрольних точок. Дає змогу уникнути рішень, що існують лише у вигляді формального опису без реального режиму використання.
Кампанійність та імпульсність впровадження	Впровадження має епізодичний характер, здійснюється хвилеподібно та не підтримується стабільним циклом контролю і корекції.	Зумовлює необхідність етапності, планованості, визначення часової послідовності дій, періодичності перевірки та циклу корекції. Дає змогу уникнути одноразових заходів без подальшого супроводу.
Підміна результату активністю	Оцінювання зводиться до факту виконання заходів, а не до змін у працездатності механізму функціонування СУВ, управлінській конверсії та відтворюваності управлінського впливу.	Потребує попереднього визначення очікуваного ефекту, критеріїв його досягнення та процедур верифікації. Дає змогу уникнути домінування формальних показників виконання як псевдодоказу фактичного удосконалення.
Дефіцит інституціоналізації	Інструменти не закріплені у правилах, документах, ролях, формах фіксації та циклах зворотного зв'язку, через що не набувають ознак сталої практики.	Потребує нормативного і процедурного закріплення інструментів у регламентах, формах, порядках та регулярних управлінських циклах. Дає змогу уникнути короточасного ефекту без подальшого організаційного відтворення.
Невизначеність відповідальності та повноважень	Відсутні чітко визначені відповідальні суб'єкти, межі повноважень і відповідальності за застосування, контроль та корекцію інструментів.	Вимагає чіткого закріплення суб'єктів впровадження, застосування, контролю й корекції. Дає змогу уникнути розмитості відповідальності, дублювання функцій і розриву між формальним впровадженням та фактичною дією.
Фрагментація рішень	Інструменти впроваджуються ізольовано, без узгодження між собою, що порушує цілісність управлінського циклу та створює суперечливі вимоги.	Потребує формування узгоджених пакетів інструментів і перевірки їх сумісності. Дає змогу уникнути локальних змін, які не враховують взаємозалежність процедур, ролей і ланок механізму функціонування СУВ.
Ресурсна невідповідність інструментарію	Склад або складність інструментарію не відповідає ресурсам, компетенціям і часовим обмеженням організації, що робить його застосування нестійким.	Вимагає дотримання принципів ресурсної доцільності та мінімальної достатності, попередньої оцінки ресурсів, пріоритизації рішень і, за потреби, спрощення процедур. Дає змогу уникнути інструментарію, що залишається лише на папері.

Стандартизація без контекстної адаптації	Уніфіковані правила застосовуються без урахування варіативності умов функціонування та інтенсивності тиску чинників, що знижує дієвість інструментів.	Потребує передбачення адаптивних режимів застосування та варіативних сценаріїв реалізації. Дає змогу уникнути єдиного формату використання інструментів для різних організаційних і контекстних умов.
Інформаційна непрозорість та дефіцит даних	Відсутні достатні дані або правила фіксації рішень, відхилень і результатів, через що контроль та оцінювання стають неможливими або спотвореними.	Потребує встановлення стандартів фіксації управлінських дій і результатів, форм даних, засобів трекінгу реалізації та правил обліку відхилень. Дає змогу уникнути інструментів, що не мають інформаційної бази для перевірки.
Нефункціональний зворотний зв'язок	Зворотний зв'язок існує формально: дані збираються, але не інтерпретуються і не призводять до управлінських рішень та корекції.	Вимагає побудови регламентованого циклу «фіксація – інтерпретація – рішення – корекція – повторна перевірка». Дає змогу уникнути звітності заради звітності без реального коригувального впливу.

Структурна логіка розробки інструмента удосконалення системи управлінського впливу та їх призначення (запропоновано автором)

Складова структури	Зміст складової	Методичне призначення складової
Назва інструмента	Коротке й практично зрозуміле позначення інструмента, яке відображає його основну дію або функцію без надмірної термінологічної складності	Забезпечує однозначну ідентифікацію інструмента в складі інструментарію та зменшує ризик формального або надто абстрактного найменування
Рівень застосування інструмента	Визначає, чи належить інструмент до системного рівня, спрямованого на загальні умови функціонування СУВ, чи до адресного рівня, орієнтованого на конкретні ланки механізму функціонування СУВ або взаємозв'язки між ними	Дозволяє правильно позиціонувати інструмент у структурі інструментарію та уникнути змішування загальносистемних і локалізованих рішень
Функціонально-організаційний тип інструмента	Відображає, який саме аспект організаційного впорядкування забезпечує інструмент: нормативно-регламентний, рольово-відповідальний, процедурно-координаційний, комунікаційно-каналний, інформаційно-аналітичний або контрольно-коригувальний	Забезпечує змістове віднесення інструмента до відповідного типу організаційного впливу та створює основу для його класифікації в межах інструментарію
Призначення інструмента	Фіксує, яку саме проблему, дефіцит або функціональну потребу має покривати інструмент у процесі удосконалення СУВ	Дає змогу пов'язати інструмент із конкретною управлінською потребою та перевірити його діагностичну релевантність
Практична сутність інструмента	Показує, чим саме інструмент є в організації на практиці: регламентом, процедурою, матрицею, протоколом, чеклистом, циклом нарад, формою фіксації, цифровим модулем тощо	Переводить інструмент із абстрактно-теоретичного опису у форму реального організаційного засобу, придатного до фактичного використання
Змістове наповнення інструмента	Визначає, які основні елементи, реквізити, правила, параметри, блоки або розділи має містити інструмент	Дозволяє уникнути декларативності, оскільки фіксує мінімально необхідну внутрішню структуру інструмента
Переважна функціональна локалізація	Відображає, на яку ланку або сукупність ланок механізму функціонування СУВ спрямована дія інструмента передусім	Забезпечує зв'язок інструмента з логікою ланкової діагностики та дозволяє обґрунтовано визначити його місце в процесі проходження управлінського впливу
Порядок застосування інструмента	Визначає, коли саме запускається інструмент, ким використовується, у якій послідовності та з якою періодичністю функціонує	Забезпечує процедурну визначеність застосування інструмента та дає змогу перевірити його придатність до реального впровадження

Типові суб'єкти відповідальності	Фіксує типові організаційні ролі, відповідальні за розроблення, погодження, застосування, супровід, контроль або корекцію інструмента	Забезпечує суб'єктну визначеність інструмента й запобігає розмитості відповідальності або його «нічийності» в організації
Організаційна форма існування інструмента	Відображає, у якій формі інструмент закріплюється та використовується в управлінській практиці: регламент, стандарт, процедура, протокол, матриця, реєстр, чеклист, цифрова форма тощо	Дає змогу встановити спосіб практичного втілення інструмента та співвіднести його зміст із реальною формою функціонування в організації
Ресурсні вимоги	Охоплює мінімально необхідні часові, кадрові, інформаційні, організаційні, технічні або цифрові ресурси, без яких інструмент не може бути впроваджений і підтримуваний у робочому режимі	Дає змогу оцінити співмірність інструмента з реальною спроможністю організації та запобігти включенню до інструментарію надмірно складних або формально нереалізованих рішень
Очікуваний ефект	Визначає, які саме зміни в механізмі функціонування СУВ або в загальних умовах його функціонування має забезпечити застосування інструмента	Формує уявлення про цільову результативність інструмента та створює основу для подальшого оцінювання його дієвості
Ознаки / показники верифікації	Містить критерії, індикатори або спостережувані ознаки, за якими можна встановити, чи інструмент реально працює та чи досягається очікуваний ефект	Забезпечує перевірюваність інструмента та унеможливорює підміну результату формальним фактом його наявності або запровадження

Загальна характеристика типових інструментів удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

№	Назва інструмента	Основне призначення	Функціонально-організаційний тип	Практична сутність інструмента	Переважна функціональна локалізація
Системний рівень					
1	Регламент проходження управлінських рішень у механізмі функціонування СУВ	Встановлення єдиного порядку проходження управлінського рішення від ініціювання до закріплення результату	Нормативно-регламентний	Внутрішній регламент, положення, затверджений порядок	L1–L6 загалом
2	Карта ролей учасників системи управлінського впливу	Визначення складу учасників, їх ролей, меж повноважень і зон участі в управлінському циклі	Рольово-відповідальний	Рольова карта, схема, опис ролей	L1–L6 загалом
3	Матриця відповідальності за управлінські рішення	Закріплення відповідальності, участі та підзвітності за основними видами управлінських рішень	Рольово-відповідальний	Таблична матриця розподілу відповідальності	L1–L6 загалом
4	Регламент підготовки, погодження та введення в дію управлінських рішень	Упорядкування стартових процедур підготовки, погодження, затвердження і запуску рішень	Нормативно-регламентний / процедурно-координаційний	Регламент, порядок, інструкція	L1–L2
5	Регламент міжпідрозділової координації виконання	Забезпечення синхронізації дій підрозділів під час реалізації спільних рішень	Процедурно-координаційний	Регламент координації, протокол взаємодії, цикл узгодження	L2–L4
6	Стандарт службової управлінської комунікації	Уніфікація змісту, форми, каналів і правил передачі управлінських повідомлень	Комунікаційно-каналний	Стандарт, інструкція, набір шаблонів	L3
7	Реєстр управлінських рішень і доручень	Забезпечення спостережуваності проходження рішень, строків, статусів і результатів	Інформаційно-аналітичний	Електронний реєстр, журнал, цифровий модуль, таблиця	L1–L6 загалом

8	Система показників відтворюваності управлінського ефекту	Оцінювання стійкості та повторюваності досягнутого управлінського ефекту	Інформаційно-аналітичний	Набір показників, карта оцінювання, аналітична таблиця	L5–L6
9	Порядок виявлення й опрацювання відхилень	Установлення єдиного порядку фіксації, аналізу та реагування на відхилення у виконанні та результатах	Контрольно-коригувальний	Регламент, процедура, карта реагування	L4–L6
10	Порядок закріплення результативних рішень у внутрішніх правилах і процедурах	Переведення результативних управлінських рішень у стійку внутрішню норму функціонування	Нормативно-регламентний / контрольно-коригувальний	Порядок, регламент, інструкція, карта закріплення змін	L6
Адресний рівень					
11	Стандарт постановки управлінського завдання	Підвищення чіткості та повноти формулювання завдання на етапі його ініціювання	Нормативно-регламентний	Стандарт, коротка інструкція, шаблон	L1
12	Картка запуску управлінського завдання	Первинна фіксація ключових параметрів завдання до його подальшого проходження	Інформаційно-аналітичний	Форма, картка, електронний шаблон	L1
13	Протокол узгодження параметрів виконання	Попереднє закріплення ролей, строків, ресурсів, ризиків і контрольних точок виконання	Процедурно-координаційний	Протокол, форма погодження, карта налаштування	L2
14	Процедура перевірки реалізованості рішення	Оцінювання наявності мінімально необхідних умов для фактичного виконання рішення	Процедурно-координаційний / контрольно-коригувальний	Процедура, чеклист, форма експрес-перевірки	L2
15	Стандарт доведення управлінського доручення до виконавця	Забезпечення точного, своєчасного й підтвердженого доведення завдання до виконавця	Комунікаційно-каналний	Стандарт, шаблон доручення, порядок доведення	L3
16	Регламент координації виконання на проблемній ділянці	Стабілізація взаємодії на конкретній проблемній ділянці або на стику між ланками	Процедурно-координаційний	Локальний регламент, протокол, план синхронізацій	L4
17	Процедура реагування на відхилення у виконанні	Оперативне реагування на локальні збої, відставання або порушення ходу виконання	Контрольно-коригувальний	Процедура, інструкція, карта реагування	L4–L6

18	Стандарт фіксації результату й управлінського ефекту	Розмежування факту виконання, безпосереднього результату та управлінського ефекту	Інформаційно-аналітичний	Стандарт, форма фіксації, шаблон підсумкового запису	L5
19	Процедура аналізу причин результату	Причинно-наслідкове пояснення досягнутого або недосягнутого результату	Інформаційно-аналітичний / контроль-коригувальний	Процедура, аналітичний шаблон, карта аналізу	L5
20	Процедура підготовки і запуску коригувальних дій	Переведення висновків оцінювання у конкретні коригувальні зміни	Контрольно-коригувальний	Процедура, шаблон плану корекції, карта коригувальних дій	L6

*Примітка. Позначення у стовпці «Переважна функціональна локалізація» відповідають таким ланкам механізму функціонування системи управлінського впливу: L1 – ініціювання управлінського імпульсу; L2 – узгодження та налаштування впливу; L3 – доведення впливу через канали реалізації; L4 – реалізація впливу; L5 – фіксація та інтерпретація ефектів; L6 – корекція та закріплення змін.*

Розширена аналітична характеристика типових інструментів удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Назва інструмента	Змістове наповнення інструмента	Порядок застосування	Типові суб'єкти відповідальності	Організаційна форма інструмента	Ресурсні вимоги	Очікуваний ефект	Ознаки / показники верифікації
Системні інструменти							
Регламент проходження управлінських рішень у механізмі функціонування СУВ	Етапи проходження рішення; вимоги до переходів між етапами; контрольні точки; правила ескалації; вимоги до фіксації результатів і корекції	Розробляється на основі діагностики типових розривів; затверджується; застосовується як єдиний порядок для повторюваних управлінських циклів	Ініціатор удосконалення; керівний центр; відповідальні за регламентування; координатори процесів	Регламент, положення, затверджений порядок	Організаційний час; аналітична робота; узгодження; мінімальна документна підтримка	Підвищення передбачуваності й керованості проходження рішень; зменшення хаотичності	Наявність затвердженого документа; дотримання послідовності етапів; зменшення «завислих» рішень; скорочення повторних погоджень
Карта ролей учасників системи управлінського впливу	Перелік ролей; межі повноважень; зони відповідальності; точки участі в ланках; правила заміщення	Формується після аналізу реальних ролей і функцій; використовується як база для розподілу участі та відповідальності	Керівник; кадрово-організаційний блок; власники процесів; координатор змін	Рольова карта, схема, опис ролей, додаток до положення	Організаційний аналіз; час на узгодження; доступ до посадового й функціонального опису	Усунення розмитості ролей; зменшення дублювання; підвищення суб'єктної визначеності	Формалізована карта ролей; зниження конфліктів щодо відповідальності; зменшення ситуацій «це не моя зона»
Матриця відповідальності за управлінські рішення	Перелік типових рішень; ролі учасників; формат участі; точки підзвітності, погодження, виконання й контролю	Розробляється на основі карти ролей; застосовується для типових управлінських ситуацій і повторюваних процесів	Власники процесів; координатори; керівники підрозділів; суб'єкти контролю	Матриця типу RACI або адаптований аналог	Аналітична підготовка; узгодження ролей; підтримка в актуальному стані	Прозорість участі й відповідальності; зменшення колізій і затримок	Наявність матриці; скорочення спорів щодо відповідальних; зменшення затримок через

							рольову невизначеність
Регламент підготовки, погодження та введення в дію управлінських рішень	Підстави для підготовки рішення; маршрут погодження; строки; форми документів; порядок затвердження і повернення на доопрацювання	Застосовується до підготовки нових рішень; визначає єдиний порядок їх організаційного запуску	Ініціатори рішень; погоджувачі; керівники; документно-організаційний супровід	Регламент, порядок, інструкція	Час на опис маршруту; документне узгодження; організаційне супроводження	Скорочення погоджувальних затримок; підвищення якості старту рішень	Скорочення строків погодження; менша кількість повернень на доопрацювання; повніші стартові параметри
Регламент міжпідрозділової координації виконання	Періодичність координаційних зустрічей; склад учасників; порядок винесення питань; фіксація домовленостей; ескалація проблем	Уводиться для рішень, що потребують спільного виконання; діє як повторюваний координаційний цикл	Керівники підрозділів; координатори; власники процесів; учасники спільного виконання	Регламент координації, протокол взаємодії, цикл узгодження	Час учасників; базовий координаційний майданчик; засоби фіксації рішень	Зменшення розсинхронізації та конфліктів пріоритетів; стабілізація темпу виконання	Скорочення міжпідрозділових затримок; менша кількість нерегульованих залежностей; своєчасність синхронізації
Стандарт службової управлінської комунікації	Вимоги до змісту, форми, пріоритетності, каналів, строків і підтвердження отримання повідомлень; типові шаблони	Використовується під час доведення рішень, доручень і уточнень; задає єдиний формат комунікації	Ініціатори повідомлень; керівники; виконавці; адміністратори каналів комунікації	Стандарт, інструкція, набір шаблонів	Час на стандартизацію; мінімальні цифрові засоби комунікації; дисципліна застосування	Зменшення спотворень, комунікаційних втрат і повторних пояснень	Менша кількість помилок доведення; скорочення випадків неправильного трактування; швидкість підтвердження отримання
Реєстр управлінських рішень і доручень	Ідентифікатор рішення; зміст; дата запуску; відповідальні; строки; статус; контрольні точки; результат	Ведеться постійно; оновлюється за кожною зміною статусу; використовується для контролю та аналітики	Адміністратор реєстру; власники процесів; керівники; суб'єкти контролю	Електронний реєстр, журнал, таблиця, модуль	Цифрова або таблицна форма; час на ведення; правила оновлення даних	Видимість стану рішень; зниження втрат інформації; підсилення контролю	Повнота записів; актуальність статусів; зменшення кількості «втрачених» доручень; доступність

							інформації для контролю
Система показників відтворюваності управлінського ефекту	Показники повторюваності результату; стабільності проходження рішень; частоти збоїв; потреби в ручному втручанні; стійкості результату	Формується після визначення очікуваних результатів; застосовується у повторних циклах оцінювання	Аналітичний блок; керівний центр; власники процесів; суб'єкти оцінювання	Карта показників, аналітична таблиця, набір індикаторів	Аналітична підготовка; доступ до даних; час на повторні вимірювання	Відмежування разового поліпшення від стійкого результату; підвищення доказовості рішень	Наявність узгодженого набору показників; повторні вимірювання; фіксація стабільності або нестабільності результату
Порядок виявлення й опрацювання відхилень	Критерії відхилення; правила фіксації; строки повідомлення; рівні ескалації; порядок аналізу причин; запуск реагування	Застосовується при виявленні порушень у виконанні або результаті; запускає цикл реагування й аналізу	Виконавці; координатори; керівники; суб'єкти контролю; аналітики	Регламент, процедура, карта реагування	Організаційний час; засоби фіксації; мінімальна аналітична підтримка	Підвищення швидкості й керованості реагування; недопущення накопичення збоїв	Оперативність реагування; зменшення тривалості відхилень; скорочення повторних збоїв
Порядок закріплення результативних рішень у внутрішніх правилах і процедурах	Критерії готовності до закріплення; форми закріплення; порядок внесення змін у документи, ролі та процедури; відповідальні за підтримання	Застосовується після підтвердження результативності й відтворюваності; переводить нову практику в постійний режим	Керівництво; організаційний блок; власники процесів; суб'єкти затвердження	Порядок, регламент, інструкція	Час на перегляд документів; організаційне узгодження; підтримка актуалізації	Зниження ризику відкату; інституціоналізація результативних змін	Оновлення внутрішніх документів; регулярність застосування нових правил; зменшення залежності від ручного супроводу
Адресні інструменти							
Стандарт постановки управлінського завдання	Вимоги до змісту завдання, строків, пріоритету, очікуваного результату, критеріїв прийнятності, меж відповідальності	Використовується на старті формулювання завдань; слугує шаблоном для їх коректної постановки	Ініціатори завдань; керівники; координатори	Стандарт, коротка інструкція, шаблон	Мінімальна методична підготовка; час на впровадження	Підвищення чіткості старту; зменшення нечіткості й потреби в уточненнях	Скорочення кількості нечітких завдань; зменшення повторних стартових уточнень

Картка запуску управлінського завдання	Мета; підстава; короткий зміст; пріоритет; строк; виконавець; очікуваний результат; ризики; критерії прийнятності	Заповнюється перед передачею завдання в узгодження і виконання; використовується як базовий носій стартової інформації	Ініціатор; координатор; відповідальний за запуск	Форма, картка, електронний шаблон	Мінімальна форма обліку; дисципліна заповнення; час на внесення даних	Збереження ключових параметрів завдання; зменшення втрати стартової інформації	Повнота заповнення; наявність ключових реквізитів; збереження змісту на наступних етапах
Протокол узгодження параметрів виконання	Ролі; строки; ресурси; порядок взаємодії; контрольні точки; ризики; підстави для корекції	Складається до початку виконання для рішень, що потребують узгодження між учасниками	Учасники виконання; координатор; керівники суміжних ланок	Протокол, карта налаштування, форма погодження	Час учасників; базова аналітична підготовка; координаційне узгодження	Підвищення реалізованості рішень; зменшення збоїв через неузгоджені стартові параметри	Наявність протоколів; менша кількість збоїв через неузгоджені ролі, строки або ресурси
Процедура перевірки реалізованості рішення	Оцінка ресурсів; кадрової спроможності; строків; технологічних умов; критичних обмежень; резервних варіантів	Використовується до запуску рішення як попередня експрес-перевірка його здійсненості	Ініціатор; координатор; відповідальні за ресурси; керівник	Процедура, чеклист, форма експрес-перевірки	Час на перевірку; доступ до даних про ресурси й обмеження	Недопущення запуску нереалістичних або перевантажених рішень	Виявлення дефіцитів до старту; менша кількість зірваних запусків; краща відповідність рішень реальним можливостям
Стандарт доведення управлінського доручення до виконавця	Вимоги до формулювання доручення, виконавця, строку, результату, формату звітності, критеріїв прийняття	Застосовується під час передачі конкретного доручення виконавцю	Ініціатор доручення; безпосередній керівник; виконавець	Стандарт, шаблон доручення, порядок доведення	Мінімальні комунікаційні засоби; час на стандартизацію	Зменшення різночитань і помилок інтерпретації; збереження змісту сигналу	Повнота оформлення доручень; скорочення помилок інтерпретації; підвищення точності виконання
Регламент координації виконання на проблемній ділянці	Графік синхронізацій; учасники; перелік контрольних питань; фіксація домовленостей;	Уводиться для тієї частини процесу, де діагностика виявила найбільші	Учасники проблемної ділянки; локальний координатор;	Локальний регламент, координаційний протокол,	Час учасників; базовий механізм координації;	Зменшення затримок і локальних збоїв; підвищення	Скорочення часу на узгодження; менша кількість локальних збоїв;

	порядок реагування на перешкоди	втрати узгодженості	керівники суміжних ланок	план синхронізацій	засоби фіксації	синхронності виконання	стабілізація виконання
Процедура реагування на відхилення у виконанні	Критерії спрацювання; правила повідомлення; дії першого реагування; ескалація; строки повторної перевірки	Запускається при виявленні відставання, збою або порушення стандарту виконання	Виконавець; координатор; керівник; суб'єкт контролю	Процедура, інструкція, карта реагування	Час на реагування; засоби фіксації; визначені канали ескалації	Підвищення швидкості стабілізації; недопущення переходу локального збою в системний	Оперативність реагування; зменшення повторних збоїв; скорочення тривалості порушень
Стандарт фіксації результату й управлінського ефекту	Правила розмежування факту виконання, безпосереднього результату й управлінського ефекту; форма збору даних; показники; строки фіксації	Застосовується після завершення виконання або етапу реалізації	Виконавець; аналітик; керівник; суб'єкт оцінювання	Стандарт, форма фіксації, шаблон підсумкового запису	Доступ до даних; мінімальна аналітична підготовка; час на фіксацію	Підвищення валідності оцінювання; зменшення підміни ефекту формальним виконанням	Повнота даних; чітке розмежування результату й ефекту; краща якість підсумкових висновків
Процедура аналізу причин результату	Питання для аналізу; логіка встановлення причин; розмежування внутрішніх і зовнішніх чинників; правила формування висновків	Застосовується після фіксації результату для пояснення причин досягнення або недосягнення ефекту	Аналітик; керівник; учасники реалізації; суб'єкт оцінювання	Процедура, аналітичний шаблон, карта аналізу	Аналітичний час; наявність даних; участь причетних сторін	Підвищення якості коригувальних рішень; зменшення хибних інтерпретацій	Якість аналітичних висновків; зв'язок аналізу з подальшими рішеннями; менше повторення тих самих помилок
Процедура підготовки і запуску коригувальних дій	Підстави для корекції; опис дії; відповідальні; строки; спосіб контролю; порядок повторної перевірки	Застосовується після оцінювання й аналізу причин; переводить висновки у конкретні дії	Керівник; координатор; виконавці корекції; суб'єкт контролю	Процедура, шаблон плану корекції, карта коригувальних дій	Час на підготовку; організаційне погодження; контрольне супроводження	Підвищення завершуваності корекції; зменшення випадків бездіяльності після виявлення проблеми	Кількість реалізованих коригувальних дій; зменшення повторних дефіцитів; стабілізація результату після корекції

Матриця взаємозв'язку груп організаційних умов реалізованості інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (запропоновано автором)

Групи організаційних умов	Суб'єктно-рольові	Процедурно-координаційні	Інформаційно-аналітичні	Ресурсно-технологічні	Компетентнісно-комунікаційні	Контрольно-коригувальні
Суб'єктно-рольові	–	базова умова	підтримувальний зв'язок	опосередкований зв'язок	базова умова	підтримувальний зв'язок
Процедурно-координаційні	наслідок / умова	–	взаємопідсилення	підтримувальний зв'язок	підтримувальний зв'язок	базова умова
Інформаційно-аналітичні	підтримувальний зв'язок	взаємопідсилення	–	опосередкований зв'язок	підтримувальний зв'язок	базова умова
Ресурсно-технологічні	підтримувальний зв'язок	базова умова	підтримувальний зв'язок	–	базова умова	підтримувальний зв'язок
Компетентнісно-комунікаційні	наслідок / умова	взаємопідсилення	підтримувальний зв'язок	підтримувальний зв'язок	–	підтримувальний зв'язок
Контрольно-коригувальні	наслідок	наслідок / умова	наслідок / умова	підтримувальний зв'язок	підтримувальний зв'язок	–

Примітка: для кожної клітини визначається характер впливу групи організаційних умов, наведеної в рядку, на групу умов, наведену у відповідному стовпчику.

Рекомендації щодо корекції та ключові ознаки інституціоналізації інструментарію удосконалення СУВ підприємств та організації (запропоновано автором)

Елемент рекомендацій	ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»	ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі»	ТОВ «ДЗМ»	УСММЗНПВ Донецької ОДА
Типові підстави для корекції	Часткове досягнення результату; непідтвердження відтворюваності управлінського впливу; неоднорідність ефекту між завершальними ланками	Часткове досягнення результату; неоднорідність ефекту між ланками механізму функціонування СУВ; непідтвердження відтворюваності управлінського впливу	Відсутність первинного функціонального результату; порушення координації та процедурної узгодженості; ресурсні або технологічні обмеження; виявлення нових уразливих ланок	Часткове досягнення результату; непідтвердження відтворюваності управлінського впливу; недостатність контрольних і верифікаційних процедур
Пріоритетні напрями корекції	Уточнення організаційної форми інструментів фіксації, інтерпретації та закріплення результатів; посилення контрольних точок і процедур верифікації; уточнення параметрів інституціоналізації	Уточнення складу адресних інструментів на завершальних ланках; посилення компетентнісно-комунікаційних умов реалізованості; уточнення координаційного та інформаційного супроводу	Уточнення складу інструментарію; перегляд співвідношення системного й адресного рівнів; уточнення способу впровадження і темпу розгортання; посилення організаційних умов реалізованості	Уточнення координаційного та інформаційного супроводу; посилення суб'єктно-рольових і процедурно-координаційних умов реалізованості; посилення контрольних точок і процедур верифікації; уточнення параметрів інституціоналізації
Пріоритетний спосіб організаційного закріплення результативного інструментарію	Включення результативного інструментарію до внутрішніх регламентів, стандартів, положень і процедур, а також до системи фіксації,	Включення інструментарію до регулярних управлінських циклів, координаційних процедур і поточних процесів взаємодії, а також до системи	Закріплення постійних носіїв відповідальності за застосування, підтримання, контроль і відтворення інструментарію; подальше включення підтверджених інструментів до	Включення інструментарію до внутрішніх регламентів, стандартів, положень і процедур; включення до регулярних управлінських циклів, координаційних процедур і поточних процесів взаємодії

	моніторингу, звітності, оцінювання та корекції	фіксації, моніторингу, звітності, оцінювання та корекції	внутрішніх регламентів, стандартів, положень і процедур	
Ключові ознаки підтвердженої інституціоналізації	Стійкість результату в часі; регулярність застосування інструментарію; зниження залежності від ручного супроводу; організаційна закріпленість порядку застосування	Регулярність застосування інструментарію; вбудованість у поточні управлінські процеси; стійкість результату в часі; організаційна закріпленість порядку застосування	Організаційна закріпленість відповідальності; відтворюваність за змінних умов функціонування; стійкість результату в часі; організаційна закріпленість порядку застосування	Стійкість результату в часі; регулярність застосування інструментарію; вбудованість у поточні управлінські процеси; зниження залежності від ручного супроводу

## СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях*

1. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Управлінський вплив як ключова складова ефективного управління в умовах соціально-економічних трансформацій // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 6 (286). С. 33–44. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-33-44>

*(Особистий внесок здобувача полягає в аналізі та систематизації наукових підходів до трактування категорії «управлінський вплив», обґрунтуванні доцільності його виокремлення як окремої наукової категорії, уточненні співвідношення понять «управління», «менеджмент» і «управлінський вплив», підготовці порівняльної таблиці їх спільних рис і відмінностей, а також у формуванні узагальнених визначень понять «управління» і «менеджмент» у контексті дослідження системи управлінського впливу)*

2. Івченко Є., Снопенко М. «Критерії управлінського впливу в контексті сучасних викликів організаційної ефективності в Україні» // *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 79–86. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(10))

*(Особистий внесок здобувача полягає у систематизації критеріїв та характеристик управлінського впливу, їх групуванні у чотири тематичні блоки – структурно-просторовий, динамічний, соціально-організаційний і стратегічно-поведінковий, підготовці авторських таблиць класифікації критеріїв, а також в обґрунтуванні пріоритетних критеріїв управлінського впливу в контексті сучасних викликів організаційної ефективності в Україні)*

3. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Удосконалення методології аналізу управлінського впливу через розмежування та інтеграцію ключових категорій. *Бізнес Інформ*. 2026. №1. С. 509–520. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-509-520>

*(Особистий внесок здобувача полягає у розмежуванні ключових категорій аналізу управлінського впливу – «чинник», «критерій», «показник» і «результативність», розробленні моделі їх логічної взаємодії та підготовці аналітичних таблиць, що відображають функції й зв'язки зазначених категорій).*

4. Снопенко М. Г. Типологія та діагностика чинників системи управлінського впливу в умовах воєнної кризи й цифрової трансформації // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 11(297). С. 136–145. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-136-145>

5. Снопенко М. Г. Система управлінського впливу в умовах воєнно-цифрової турбулентності // «Економіка та суспільство». 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-152>

6. Снопенко М. Методологічні основи розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2026. № 1(22). С. 191–199. <https://doi.org/10.32782/dees.22-27>

#### *Участь у міжнародних та всеукраїнських конференціях*

7. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Сутність та значення управлінського впливу в умовах соціально-економічних трансформацій // «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» : тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції (28 травня 2024 р.). Київ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. 424 с. С. 297–299.

*(Особистий внесок здобувача полягає в аналізі підходів до трактування поняття «управлінський вплив», виокремленні його ключових характеристик, підготовці авторського визначення цієї категорії та обґрунтуванні її значення для функціонування організації в умовах соціально-економічних трансформацій)*

8. Снопенко М. Г. Критерії управлінського впливу: інтегрована модель для українських організацій // Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету (24–25 квітня 2025 р.). Одеса : ОНЕУ, 2025. С. 349–351.

9. Снопенко М. Г. Дворівнева структура інструментарію підсилення системи управлінського впливу // Перспективи розвитку сучасної науки та освіти : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 19–20 березня 2026 року). Львів : Львівський науковий форум, 2026. С. 12–15.

10. Снопенко М. Г. Діагностично-орієнтована логіка розроблення інструментарію підсилення системи управлінського впливу // *Scientific development in a changing world : proceedings of the 3rd International scientific and practical conference (Lviv, Ukraine, 16–18 March 2026)*. Lviv : SPC «Sci-conf.com.ua», 2026. P. 814–818

11. Снопенко М. Г. Механізм системи управлінського впливу як основа діагностики працездатності управлінського впливу в організації // *Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 27 лютого 2026 р.)*. Суми : Research Europe, 2026. С. 61–65.