

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-33-44>

УДК 005.3:658(331.1)

## «УПРАВЛІНСЬКИЙ ВПЛИВ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ»

Івченко Є.А., Снопенко М.Г.

### "MANAGEMENTAL INFLUENCE AS A KEY COMPONENT OF EFFECTIVE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS"

Ivchenko E.A., Snopenko M.H.

Для забезпечення ефективного управління організаціями в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та кризових явищ надзвичайно важливо розуміти механізми управлінського впливу, які є ключовими для адаптації, стійкості та конкурентоспроможності організацій. Метою статті є аналіз сучасних наукових підходів до трактування поняття «управлінський вплив», визначення його основних характеристик та проведення порівняльного аналізу з поняттями «управління» та «менеджмент».

Для досягнення поставленої мети автори здійснили комплексний аналіз літературних джерел, у тому числі праць вітчизняних та зарубіжних науковців, що дозволило виокремити різні підходи до розуміння управлінського впливу як цілеспрямованого процесу взаємодії суб'єкта управління з об'єктом за допомогою широкого спектру методів, прийомів та інструментів. Стаття демонструє, що існуюча систематизація понять «управління», «менеджмент» та «управлінський вплив» є недостатньою, що створює передумови для подальшого вдосконалення інструментарію управлінських рішень.

Висвітлено основні характеристики управлінського впливу та продемонстровано його роль у підвищенні організаційної ефективності й адаптивності. Запропоновано узагальнені авторські визначення та характеристики понять «управління», «менеджмент», а також їх порівняння з наведеним авторами в іншому дослідженні визначенням категорії «управлінський вплив». Результати дослідження підкреслюють важливість розробки та запровадження інструментарію підсилення управлінського впливу для досягнення стійкості, адаптації й успішного функціонування організацій у динамічному середовищі.

Отримані результати свідчать про необхідність розробки інтегрованої методології для оцінки та підсилення управлінського впливу, що сприятиме більш ефективній адаптації організацій до невизначеності та швидкозмінних умов зовнішнього середовища. Актуальність дослідження полягає в його потенціалі для впровадження інноваційних підходів у як наукові дослідження, так і в практику управлінської діяльності, що сприятиме підвищенню організаційної спроможності та конкурентних позицій суб'єктів господарювання.

**Ключові слова:** управлінський вплив; управління; менеджмент; соціально-економічні трансформації; організаційна ефективність; інструментарій впливу.

**Вступ.** У сучасних умовах глобальних соціально-економічних трансформацій організації змушені пристосовуватися до швидких змін зовнішнього середовища, що викликані не лише пандемією COVID-19, геополітичними конфліктами, зокрема війною в Україні, а й економічною нестабільністю, зростаючою конкуренцією, технологічною діджиталізацією та змінами у моделі поведінки споживачів. У таких умовах традиційні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність розробки нового інструментарію управлінського впливу, адаптованого до кризових та посткризових викликів.

Зважаючи на це, основною проблемою дослідження є дефіцит комплексних методик оцінки та підсилення управлінського впливу, що унеможливорює ефективне прийняття управлінських рішень та забезпечення стійкості

організацій у турбулентному середовищі. Відсутність чітких моделей управлінського впливу ускладнює процес прийняття рішень на стратегічному рівні, що може призводити до неефективного використання ресурсів, низької адаптивності до змін та зниження конкурентоспроможності організацій.

Ці процеси вимагають від керівництва не лише оперативного реагування, але й глибокого стратегічного осмислення методів впливу на внутрішні та зовнішні системи організації. З огляду на це, актуальним стає питання розробки та впровадження сучасного інструментарію управлінського впливу, який би сприяв підвищенню стійкості та адаптивності організацій у кризових умовах.

Одним із ключових аспектів даного дослідження є розуміння управлінського впливу як цілеспрямованого процесу, що охоплює як формальні, так і неформальні механізми взаємодії між суб'єктом управління та об'єктом впливу. Попри багатогранність наявних підходів до трактування понять «управління» та «менеджмент», питання обґрунтування управлінського впливу як окремої категорії управлінської науки, його місця в системі управління та менеджменту залишається недостатньо розкритим. Така ситуація обмежує можливості розробки ефективних моделей управлінських рішень, адже без чіткого визначення механізмів впливу важко адаптувати їх до специфічних умов організаційної діяльності.

Значний обсяг літературних досліджень свідчить про інтенсивність наукових пошуків у сфері управлінського впливу, проте більшість наукових праць розглядають цей феномен як частину загальних управлінських процесів, що ускладнює його самостійний аналіз, а отже існує потреба в узагальненні і систематизації отриманих результатів для створення інтегрованого підходу до розуміння категорії «управлінський вплив». Таке узагальнення дозволить не лише уточнити сутність управлінського впливу, як окремої наукової категорії, але й сприятиме розробці інноваційних методик оцінки ефективності управлінських рішень, що особливо актуально для організацій, які функціонують у нестабільних умовах.

Саме тому в даній роботі робиться акцент на необхідності формування інтегрованого підходу до управлінського впливу, який в подальшому дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень шляхом розробки інструментів оцінки, коригування та

підсилення управлінського впливу відповідно до умов динамічного середовища.

Таким чином, дослідження спрямоване на подолання наукового та практичного розриву в розумінні управлінського впливу, його методологічної бази та практичного застосування. Узагальнення та систематизація отриманих результатів дозволить не лише уточнити сутність управлінського впливу, але й в подальшому сприятиме розробці інноваційних методик оцінки ефективності управлінських рішень, що особливо актуально для організацій, які функціонують у нестабільних умовах.

**Метою статті** є розкриття сутності та значення управлінського впливу як окремої наукової категорії та формування визначення цього явища й проведення порівняльного аналізу поняття «управлінський вплив» із ширшим поняттям «управління» та специфічною формою «менеджмент» з урахуванням актуальних наукових підходів. Також, стаття націлена на обґрунтування ролі управлінського впливу як центрального механізму реалізації управлінських рішень, здатного забезпечити організаціям адаптивність і стійкість у кризових умовах. Крім цього, результатом статті має бути сформоване науково-методичне підґрунтя для подальшого вивчення управлінського впливу як підсистеми управління/менеджменту та розробки відповідного інструментарію підсилення управлінських рішень.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Дослідження феномену «управлінський вплив» набуло поширення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які пропонують розмаїття трактувань. Зокрема, Колпаков В.К., Кузьменко О.В. [1], Костенко О.М. [2], Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. [3] наголошують на розпорядчому характері управлінського впливу, що реалізується в межах ієрархічної системи з чітко визначеними статусними ролями. Скібіцька Л.І. [4] розглядає цю категорію з позиції «трансакції управління», підкреслюючи правову й інституційну асиметрію взаємодії між керівництвом та підлеглими. Водночас у сучасному менеджменті автори Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. [5], Стамат В.М., Полторак А. С. [6], Кужда Т. І. [7] та багато інших переважно увагу приділяють функціональним аспектам (планування, організація, мотивування, контроль), крізь які проявляється управлінський вплив у соціально-економічному контексті. У праці Мазаракі А.А. [8] і ряді інших робіт Кісіля З.Р. [9], Шкільняка М. М., Овсянюк-Бердадіна

О.Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. [10], Гуторової О.О. [11] та багатьох інших науковців висвітлюються різні грані управління та менеджменту, однак питання розмежування управлінського впливу, як підсистеми цих понять, залишається недостатньо систематизованим. Попри існуючі напрацювання, досі бракує комплексного підходу до розмежування понять «управління», «менеджмент» і «управлінський вплив» у єдиному науковому полі. Чимало публікацій трактують «управлінський вплив» переважно як складову лідерства, владних повноважень чи адміністративного впливу, проте не розглядають ширший спектр можливих механізмів. Натомість потребує уточнення комплексний характер управлінського впливу в різних організаційних структурах (від ієрархічних до гнучких). Крім того, залишається недостатньо висвітленим питання розроблення інструментарію, що уможливило б системну оцінку результативності управлінського впливу, особливо в умовах кризових змін та соціально-економічних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах глобальних соціально-економічних трансформацій, що супроводжуються високою невизначеністю, дестабілізацією економічного середовища, інституційними реформами, зміною соціальних парадигм, глобальними кризами та швидкими змінами ринкових умов, підвищення ефективності управління набуває критичного значення. Нестабільність зовнішнього середовища, викликана пандемією COVID-19, геополітичними конфліктами, війною в Україні та економічними кризами, змушує організації адаптувати свої бізнес-моделі, змінювати підходи до управління ресурсами та підсилювати механізми впливу на внутрішні та зовнішні процеси.

У таких умовах традиційні методи управління, що базуються виключно на адміністративних регламентах, формальних комунікаційних моделях та ієрархічних системах контролю, стають недостатньо ефективними.

Організації змушені швидко адаптувати свої стратегії, шукати більш динамічні, адаптивні та багатовимірні підходи до впливу на свої внутрішні та зовнішні середовища, що дозволяє не тільки зберігати стабільність у кризових ситуаціях, але й формувати конкурентні переваги через впровадження сучасних управлінських технологій та методик.

Таким чином, підвищення ефективності управління в умовах соціально-економічних трансформацій є ключовим фактором

забезпечення організаційної стійкості, довгострокового розвитку та ефективності. Саме в цьому контексті особливого значення набуває категорія «управлінський вплив», яка відіграє вирішальну роль у трансформації управлінських рішень у реальні дії, формуванні ефективної організаційної культури та забезпеченні адаптації компаній до нових викликів.

Управлінський вплив виступає основним інструментом цього процесу. Втім, з урахуванням аналізу та узагальнення підходів до визначення категорії «управлінський вплив» та загальних характеристик, у дослідженні [12] авторами статті запропоновано такий 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».

На нашу думку, запропонований підхід до визначення категорії «управлінський вплив» є обґрунтованим і доцільним з низки підстав. По-перше, він ґрунтується на системному аналізі, завдяки чому можливо інтегрувати як формальні, так і неформальні аспекти управлінського впливу. Завдяки використанню різноманітних методів, прийомів та інструментів, цей підхід забезпечує можливість адаптації управлінських дій до специфічних умов функціонування організації як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

По-друге, включення регламентованої форми зворотного зв'язку в запропоноване визначення дозволяє здійснювати постійний моніторинг та коригування управлінських дій. Це особливо важливо в умовах швидких змін зовнішнього середовища та соціально-економічних трансформацій, оскільки своєчасна оцінка результативності впливу сприяє оптимізації управлінських процесів та підвищенню адаптивності організації.

По-третє, універсальність запропонованого підходу забезпечується його застосовністю як в традиційних ієрархічних структурах, де чітко визначено статусні ролі, так і в більш гнучких моделях управління, де структура взаємодії

менш формалізована. Така адаптивність дозволяє максимально використовувати внутрішні ресурси організації, підвищувати якість прийняття рішень і, відповідно, сприяти забезпеченню стійкості та конкурентоспроможності організації в умовах постійних соціально-економічних змін.

Таким чином, використання даного підходу є доцільним з огляду на його комплексність, адаптивність та можливість забезпечення ефективного управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища. Це сприяє не лише підвищенню організаційної спроможності, а й створенню передумов для сталого розвитку і конкурентних переваг у сучасних трансформаційних умовах.

Отже, розробка та запровадження інструментарію підсилення управлінського впливу в організації є критично важливим процесом для забезпечення функціонування організації в умовах соціально-економічних трансформацій та кризових явищ, з метою забезпечення стійкості, адаптації до змін та досягнення бажаних результатів.[12]

Управлінський вплив, на відміну від загальних управлінських процесів, є гнучким механізмом, який визначає, яким чином реалізуються прийняті в організації управлінські рішення. В умовах високої турбулентності середовища ефективне управління можливе лише за умови наявності дієвих механізмів впливу, які забезпечують не лише формальне виконання управлінських функцій, а й зміну поведінкових моделей працівників, розвиток організаційної культури, формування лідерських компетенцій керівників та посилення комунікаційних зв'язків між усіма суб'єктами управління. Саме управлінський вплив дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін, підвищувати рівень залученості персоналу, ефективно використовувати внутрішні ресурси, адаптуватися та реагувати на зовнішнє середовище й формувати довгострокові конкурентні переваги.

У сучасних умовах посилення соціально-економічної нестабільності, трансформації ринкових механізмів та зростання значення цифрових технологій, управлінський вплив стає основним інструментом не лише реалізації стратегії організації, а й забезпечення її стійкості. Завдяки інтеграції формальних та неформальних методів впливу керівники можуть не лише контролювати виконання управлінських рішень, а й стимулювати ініціативність, підвищувати мотивацію

персоналу, сприяти впровадженню інновацій та зміцнювати систему внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації. Відповідно, дослідження управлінського впливу як окремої категорії є необхідним для розробки ефективних управлінських моделей, які відповідатимуть викликам сучасного соціально-економічного середовища та сприятимуть розвитку організаційної ефективності в умовах нестабільності та змін.

З урахуванням зазначеного, вивчення управлінського впливу як самостійного феномену набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє не лише розширити наукове розуміння процесів управління, але й сформувати практичний інструментарій для керівників, що допоможе їм ефективно взаємодіяти з внутрішнім та зовнішнім середовищем організації. В умовах соціально-економічних трансформацій дослідження управлінського впливу сприятиме вдосконаленню механізмів прийняття рішень, оптимізації управлінських процесів та підвищенню загальної ефективності управління, що є критично важливим для організацій, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність та успішно адаптуватися до змін.

Виходячи з вищезазначеного, розробка та запровадження інструментарію підсилення управлінського впливу в організації потребує детального вивчення природи управлінського впливу, проведення комплексного та всебічного аналізу цієї наукової категорії. З одного боку, управлінський вплив реалізує суб'єктивні аспекти керівництва – зокрема, комунікаційні, психологічні й лідерські механізми, які забезпечують динамічність і дієвість управлінської діяльності. З іншого боку, саме завдяки управлінському впливу уможливорюється трансформація формальних функцій управління або менеджменту на конкретні практики, які сприяють досягненню поставлених цілей, підсиленню організаційної ефективності та швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Однак, з урахуванням різнобічності трактування та розуміння науковцями поняття управлінський вплив», «управління» та «менеджмент» необхідно провести аналіз взаємозв'язку «управлінського впливу», як наукової категорії з поняттями «управління» та «менеджмент».

В табл.1 представлено найбільш поширені у науковому тлумаченні поняття «управління» та «менеджмент».

Таблиця 1

## Найбільш поширені у науковому тлумаченні поняття «управління» та «менеджмент»

| Автори                                                           | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Т.В. Лазоренко,<br>С.О. Пермінова. [5]                           | <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.</p> <p>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,<br>А. С. Полторак. [6]                             | <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 [7]                                                  | <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,<br>О. І. Явнюк,<br>В. В. Волощук [13]              | <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. Басва,<br>Н. І. Новальська,<br>Л. О. Згалат-Лозинська [14] | <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>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Продовження табл. 1

| 1                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А.А. Мазаракі [8]                                                         | <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 [9]                                                          | <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 [10] | <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 організовувати 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 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 [11]                                                        | <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>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

*Продовження табл. 1*

| 1                                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А. А. Вдовічен,<br>О. Г. Вдовічена,<br>В. А. Чичун [15] | <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> |

Як видно з табл. 1, у всіх процитованих підходах ключовим елементом є спрямований характер діяльності (дії) на певний об’єкт. Для «управління» це може бути як жива (групи людей, соціальні системи) так і нежива природа (технічні системи, механізми тощо). Для «менеджменту» – переважно люди та організаційні ресурси. Більш того, «управління» передбачає, що управляти можна широким спектром об’єктів: від технічних систем і автомобілів до природних процесів і суспільних явищ, в той час як «менеджмент» у переважній більшості визначень асоціюється з управлінням людьми (персоналом) та організацією в соціально-економічному чи підприємницькому контексті. Також, «управління» трактується як універсальна функція, що застосовується до різних об’єктів із метою їх «упорядкування, збереження, розвитку», а «менеджмент» найчастіше конкретизується чотирма або п’ятьма основними функціями – планування, організація, мотивування/керування, контроль (іноді додають регулювання, координацію), що фокусується винятково на людях та ресурсах в організації.

Таким чином, «управління» – це більш широке поняття, що може стосуватися будь-якого об’єкта впливу, тоді як «менеджмент» – це спеціалізована форма управління в соціально-економічній сфері, насамперед орієнтована на людей та організаційні ресурси.

Пропонується узагальнити наведені у табл. 1 поняття «управління» до: «управління – це цілеспрямована та системна діяльність суб’єкта (або групи суб’єктів), спрямована на об’єкт будь-якої 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». Та поняття «менеджмент» до: «менеджмент» – це

спеціалізована форма соціально-економічного управління людьми та ресурсами в межах організації (бізнес-, державної чи неприбуткової), що реалізується через планування, організацію, мотивування, контроль.

Таким чином, управління та менеджмент мають спільну природу цілеспрямованої дії для досягнення певних цілей, проте управління є ширшим поняттям, яке може стосуватися найрізноманітніших об’єктів, у тому числі технічних і природних систем. «Менеджмент» натомість здебільшого орієнтований на управління людьми, колективами та ресурсами в умовах соціально-економічних відносин.

Разом з цим, запропоноване вище визначення «управлінський вплив» не є тотожним ні «управлінню» взагалі, ні «менеджменту» зокрема. Це особливий механізм чи «технологія» здійснення управління, яка зосереджується на способах і методах взаємодії суб’єкта та об’єкта, охоплюючи як формальні (адміністративні, правові, економічні тощо), так і неформальні (психологічні, лідерські, етичні тощо) чинники.

Водночас «управлінський вплив» доцільно розглядати як важливу підсистему управління (і менеджменту), котра забезпечує реальний вплив (взаємодію, комунікацію, зміну поведінки) і «оживлює» всю систему, даючи змогу досягати конкретних цілей.

Таке розмежування та впровадження категорії «управлінський вплив», як окремої підсистеми, дає змогу досліджувати глибинні механізми і практичні інструменти, завдяки яким управління (або менеджмент) стає дієвим, особливо в сучасних умовах соціально-економічних трансформацій і кризових змін.

У табл. 2 наведено порівняльну таблицю для трьох ключових понять: «управління», «менеджмент» та «управлінський вплив». Вона відображає основні параметри, за якими можна побачити схожість та відмінність між цими категоріями.

Таблиця 2

**Порівняльна таблиця спільних рис та відмінностей категорій «управління», «менеджмент»,  
«управлінський вплив» [складено автором]**

| Критерій/<br>характерис-<br>тика | Управління                                                                                                                                                    | Менеджмент                                                                                                                                                                                                  | Управлінський вплив                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                | 2                                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                                                           | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Сутність і визначення            | Універсальна система цілеспрямованих дій суб'єкта на об'єкт (технічний, соціальний, природний), спрямована на регулювання та координацію для досягнення мети. | Спеціалізована форма соціально-економічного управління людьми та ресурсами в межах організації (бізнес-, державної чи неприбуткової), що реалізується через планування, організацію, мотивування, контроль. | 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 |
| Об'єкт впливу                    | Будь-які системи чи процеси: технічні, біологічні, інформаційні, соціальні тощо.                                                                              | Переважно люди, організаційні ресурси, колективи працівників (людський фактор у поєднанні з матеріальними, фінансовими, інформаційними ресурсами).                                                          | Люди, групи, процеси та ресурси в межах ширшої управлінської (менеджерської) системи. Об'єкт може бути як внутрішній (персонал, процеси), так і зовнішній (партнери, клієнти).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Основний фокус                   | Загальна координація, регулювання, упорядкування та забезпечення розвитку чи функціонування об'єкта згідно з цілями.                                          | Досягнення цілей організації через ефективну взаємодію, розподіл ресурсів, управлінські функції (планування, організація, мотивування, контроль).                                                           | «Як» і «чим» реалізується вплив керівника (чи групи керівників) на конкретну систему (наприклад, колектив або процес); механізми і технології впливу (від адміністративних до психологічних) для забезпечення ефективного функціонування організації шляхом максимізації внутрішніх ресурсів та спрямування їх на досягнення стратегічних цілей                                                                                                                                                                                                           |
| Широта застосування              | Максимально широка: від природних процесів до суспільних інститутів, від техніки до людей.                                                                    | Вужча: соціально-економічна сфера (організації, підприємства, установи, проекти), де предметом управління є люди та ресурси в ринковому чи інституційному середовищі.                                       | Є складовою (категорією) як управління, так і менеджменту, проте більш специфічно зосереджується на поведінкових, комунікаційних і лідерських аспектах взаємодії.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Функції / процес                 | Може охоплювати планування, організацію, контроль, регулювання, моніторинг, зворотний зв'язок – залежно від типу об'єкта.                                     | Включає базові функції менеджменту: планування, організацію, мотивування (керівництво), контроль (а також координацію, регулювання тощо).                                                                   | Конкретні методи впливу (від владно-адміністративних до неформальних, психологічних), комунікація, оцінка (зворотній зв'язок), коригування поведінки, мотивація тощо.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Продовження табл. 2

| 1                          | 2                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                    | 4                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ціль / мета</b>         | Зміна чи збереження стану об'єкта відповідно до заданих параметрів (програми, інструкції, умов).                         | Забезпечення ефективності, результативності та продуктивності організації, досягнення конкретних бізнес-цілей або соціально-економічних результатів. | Підсилення дії управлінських рішень, підвищення мотивації, коригування поведінки працівників або системи, досягнення стратегічних й оперативних цілей організації.                              |
| <b>Зворотний зв'язок</b>   | Притаманний у вигляді контролю виконання, коригування, моніторингу (характер може різнитися залежно від типу систем).    | Передбачає контроль і коригування результатів у соціально-економічному контексті (від фінансових показників до показників ефективності персоналу).   | Обов'язкова частина процесу: оцінка ефективності впливу через регламентований чи неформальний зворотний зв'язок (KPI, відгуки, інтерв'ю, спостереження), подальше коригування стратегій впливу. |
| <b>Ключові інструменти</b> | Залежно від галузі: технічні засоби, автоматизовані системи, адміністративні важелі, методи планування, регулювання.     | Функції менеджменту (планування, організація, мотивування, контроль), методи мотивації, лідерства, групової динаміки, ресурсного забезпечення тощо.  | Комунікаційні й поведінкові інструменти, психологічні прийоми, форми влади (формальна/неформальна), соціально-психологічні методи, переконання, стимулювання, формування культури тощо.         |
| <b>Рівень формалізації</b> | Від високого рівня формалізації (наприклад, керування конвеєром) до напівформального (управління суспільними процесами). | Переважно формалізований (регламенти, посадові інструкції) із необхідним елементом неформальної взаємодії (лідерство, корпоративна культура).        | Може включати як формальні (правові, адміністративні) методи впливу, так і неформальні (харизма, лідерство, моральні стимули).                                                                  |
| <b>Роль у системі</b>      | «Надсистема» або макрорівень, що координує або змінює стан різноманітних об'єктів у найширшому сенсі.                    | Спрямоване на ефективне управління організацією (колективом, підрозділами), здебільшого з економічними чи соціальними цілями.                        | Механізм або «категорія в дії», що безпосередньо «оживлює» управління чи менеджмент, забезпечуючи реальний вплив на поведінку, мотиви, рішення, організаційну культуру тощо.                    |

**Висновки.** Порівняльний аналіз доводить, що «управління» виступає максимально широкою категорією, яка може стосуватися об'єктів різної природи, тоді як «менеджмент» є спеціалізованою формою управління, орієнтованою на соціально-економічні відносини й роботу з людськими ресурсами. З огляду на це, «управлінський вплив» слід

тракувати як самостійну категорію, що не зводиться повністю ні до «управління», ні до «менеджменту». Він охоплює інструментарій формального й неформального впливу, комунікаційні та психологічні механізми, механізми лідерства й зворотного зв'язку, які визначають здатність організації досягти

поставлених цілей в умовах невизначеності та турбулентності середовища.

Наукові та практичні результати дослідження вказують на те, що розмежування понять «управління», «менеджмент» і «управлінський вплив» дає змогу виявити специфічні механізми взаємодії у процесі ухвалення й реалізації управлінських рішень. Наукова новизна полягає у виокремленні управлінського впливу як окремої наукової категорії, здатної поєднати формальні та неформальні аспекти управлінської діяльності й водночас забезпечити гнучкість та адаптивність у кризових та посткризових умовах.

Практична цінність отриманих результатів полягає в окресленні підходів, які дають змогу інтегрувати управлінський вплив у систему ухвалення управлінських рішень, підвищуючи тим самим організаційну стійкість та здатність до адаптації.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей оцінки ефективності управлінського впливу, поглибленому аналізі впливу якостей керівників на результативність управлінських рішень, а також формуванні гнучких методик управлінської взаємодії в період кризових викликів і соціально-економічних трансформацій. Саме комплексне й багатовимірне вивчення управлінського впливу уможливить підвищення інституційної спроможності організацій та їхню успішну адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища шляхом розробки інструментарію підсилення управлінського впливу для забезпечення комплексного врахування комунікаційних, психологічних і лідерських чинників тощо, що дасть змогу оперативно реагувати на динаміку зовнішніх змін, підвищувати мотивацію та залученість персоналу, а також підтримувати формування конкурентоспроможних переваг.

### Література

1. Колпаков В. К. Адміністративне право України: підручник / В. К. Колпаков, О. В. Кузьменко. К. : Юрінком Інтер, 2003. 544 с.
2. Костенко О.М. Проектування інформаційно-аналітичної системи забезпечення управлінського впливу / О. М. Костенко // Облік і фінанси. 2012, № 4. С. 102-106. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2012\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2012_4_21) (дата звернення 13.10.2024).
3. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум, 2022. 424 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/handle/123456789/9469> (дата звернення 05.10.2024)
4. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
5. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/41193> (дата звернення 07.10.2024).
6. 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.
7. Кужда Т.І. “Основи менеджменту” для студентів спеціальності 275 “Транспортні технології” : курс лекцій / Т.І. Куджа. Тернопіль : ТНТУ імені І.Пулюя, 2017. 78 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/22627> (дата звернення 15.10.2024).
8. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
9. Кісіль З. Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с. ISBN 978-617-511-335-6. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3915> (дата звернення 03.10.2024).
10. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Криско Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46199> (дата звернення 02.10.2024).
11. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуророва. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
12. Івченко Є.А., Снопенко М.Г. Сутність та значення управлінського впливу в умовах соціально-економічних трансформацій // Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» 28 травня 2024 р. К.: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. 424 с. С. 297-299.
13. 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.
14. 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. Бібліотр.: С. 311–325. ISBN 978-6117-02-0156-0.

15. 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> (дата звернення 23.10.2024).

## References

1. Kolpakov V. K. Administratyvne pravo Ukrainy: pidruchnyk / V. K. Kolpakov, O. V. Kuzmenko. K. : Yurinkom Inter, 2003. 544 s.
2. Kostenko O.M. Proektuvannia informatsiino-analitychnoi systemy zabezpechennia upravlinskoho vplyvu / O. M. Kostenko // Oblik i finansy. 2012. № 4. S. 102-106. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2012\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2012_4_21) (data zvernennia 13.10.2024).
3. Bazeliuk V.H., Kubitskyi S.O., Mykhailichenko M.V., Mykhniuk S.V. Tekhnika upravlinskoi diialnosti : navchalnyi posibnyk. K.: Milenium, 2022. 424 s. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/handle/123456789/9469> (data zvernennia 05.10.2024)
4. Skibitska L. I. Liderstvo ta styl roboty menedzhera: Navchalnyi posibnyk. K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2009. 192 s.
5. Osnovy menedzhmentu: Konspekt leksii [Elektronnyi resurs] : navch. posib. dla studentiv spetsialnosti 073 «Menedzhment» osvitho-profesiinoi prohramy «Menedzhment i biznes-administruvannia» / KPI im. Ihoria Sikorskoho ; ukladachi: T.V. Lazorenko, S.O. Perminova.– Elektronni tekstovi dani (1 fail: 560 KB). Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho. 2021.166 s. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/41193> (data zvernennia 07.10.2024).
6. Osnovy menedzhmentu : konspekt leksii dla zdobuvachiv vyshchoi osvity stupenia «Molodshyi bakalavr» spetsialnosti 073 «Menedzhment» dennoi formy navchannia / uklad. V. M. Stamat, A. S. Poltorak. Mykolaiv : MNAU, 2022. 162 s.
7. Kuzhda T.I. “Osnovy menedzhmentu” dla studentiv spetsialnosti 275 “Transportni tekhnolohii” : kurs leksii / T.I. Kudzha. Ternopil : TNTU imeni I.Puliua, 2017. 78 s. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/22627> (data zvernennia 15.10.2024).
8. Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk dla studentiv vyshchykh navchalnykh zakladiv / kol. avtoriv; za red. A.A. Mazaraki. Kharkiv: Folio, 2014. 846 s.
9. Kisil Z. R. Osnovy upravlinnia : posibnyk. Lviv : Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2021. 232 s. ISBN 978-617-511-335-6. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3915> (data zvernennia 03.10.2024).
10. Shkilniak M. M., Ovsianiuk-Berdadina O. F., Krysko Zh. L., Demkiv I. O. Menedzhment: pidruchnyk. Ternopil: ZUNU, 2022 r. 258 s. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46199> (data zvernennia 02.10.2024).
11. Menedzhment orhanizatsii : navch. posibnyk / O.O. Hutorova. Kh.: Khark. nats. ahrar. un-t. Kh.: KhNAU, 2017. – 267 s.
12. Ivchenko Ye.A., Snopenko M.H. Sutnist ta znachennia upravlinskoho vplyvu v umovakh sotsialno-ekonomichnykh transformatsii // Tezy dopovidei XI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Priorytety rozvytku finansiv, menedzhmentu ta marketynhu: tradytsii, modeli, perspektyvy» 28 travnia 2024 r. Kyiv: vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2024. 424 s. S. 297-299.
13. Stakhiv O. H., Yavniuk O. I., Voloshchuk V. V. Osnovy menedzhmentu: Navchalnyi posibnyk. / Za nauk. red. dok. ekon. nauk, prof. M. H. Boiko. Ivano-Frankivsk, «LileiaNV», – 2015. – 336 s.
14. Menedzhment i administruvannia: v 2 ch. Ch. II. – Menedzhment: navch. posib. / [O. V. Baieva, N. I. Novalska, L. O. Zghalat-Lozynska]; za red. O. V. Baievoi, N. I. Novalskoi. K.: DP “Vyd. dim “Personal”, 2017. 326 s. Bibliotr.: S. 311–325. ISBN 978-6117-02-0156-0.
15. Menedzhment u pytanniakh ta vidpovidakh: navchalnyi posibnyk / A. A. Vdovichen, O. H. Vdovichena, V. A. Chychun ta in. Chernivtsi: ChTEI DTEU, 2023. 172 s. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1402> (data zvernennia 23.10.2024).

## Ivchenko E.A., Snopenko M.H. Managerial influence as a key component of effective management in the conditions of socio-economic transformations

*For ensuring the effective management of organizations in the context of modern socio-economic transformations and crisis phenomena, it is of paramount importance to understand the mechanisms of managerial influence that are fundamental for organizational adaptation, resilience, and competitiveness. The aim of the article is to analyze contemporary scientific approaches to interpreting the concept of “managerial influence”, to delineate its principal characteristics, and to conduct a comparative analysis with the concepts of “administration” and “management”.*

*In order to achieve this aim, the authors conducted a comprehensive analysis of the literature, including works by both domestic and international scholars. This approach allowed for the identification of various interpretations of managerial influence as a purposeful process of interaction between the management subject and the object, executed through a wide spectrum of methods, techniques, and instruments. The article demonstrates that the current systematization of the concepts “administration”, “management”, and “managerial influence” is insufficient thereby creating prerequisites for further improvement of the managerial decision-making toolkit.*

*The study elucidates the main characteristics of managerial influence and demonstrates its role in*

*enhancing organizational efficiency and adaptability. It proposes generalized authorial definitions and characteristics for the concepts of “administration”, “management”, and “managerial influence”. The research findings underscore the importance of developing and implementing a toolkit aimed at enhancing managerial influence to achieve sustainability, adaptation, and the successful functioning of organizations in a dynamic environment.*

*The obtained results indicate the necessity of devising an integrated methodology for assessing and augmenting managerial influence, which would facilitate a more effective adaptation of organizations to uncertainty and rapidly changing external conditions. The relevance of the study lies in its potential to introduce innovative approaches into both scientific research and managerial practice, thereby contributing to the enhancement of organizational capacity and the competitive positioning of economic entities.*

**Keywords:** managerial influence; administration; management; socio-economic transformations; organizational efficiency; tools for influence.

**Івченко Євген Анатолійович** – д.е.н., професор, декан факультету економіки і управління Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м.Київ.

**Снопенко Михайло Георгійович** – аспірант, здобувач ступеня доктора філософії кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу факультету економіки та управління Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (спеціальність 073 «Менеджмент»), м. Київ

Стаття подана 05.11.2024.