

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-136-145>

УДК 351:004.738.5"364"

ТИПОЛОГІЯ ТА ДІАГНОСТИКА ЧИННИКІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ Й ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Снопенко М.Г.

TYOLOGY AND DIAGNOSTICS OF MANAGERIAL INFLUENCE SYSTEM FACTORS UNDER CONDITIONS OF WAR CRISIS AND DIGITAL TRANSFORMATION

Snopenko M.G.

У статті обґрунтовано та подано в діагностичній логіці розширену типологію чинників системи управлінського впливу, релевантну умовам воєнної кризи й прискореної цифрової трансформації в Україні. Вихідною позицією є інтерпретація управлінського впливу не як одиничної управлінської дії, а як результат функціонування системи управлінського впливу. У такому прочитанні ключовою проблемою стає розрив між прийняттям управлінських рішень і їх фактичною реалізацією у відтворюваних поведінкових практиках, узгоджених процесах та прогнозованих результатах.

Чинники системи управлінського впливу визначено як контекстні умови, що модулюють керованість і відтворюваність управлінських дій та пояснюють, чому наявний потенціал системи не завжди конвертується в узгоджені управлінські ефекти, а механізми реалізації, зворотного зв'язку та корекції можуть втрачати працездатність. На відміну від традиційного поділу чинників на внутрішні та зовнішні, запропонована типологія включає чотири взаємопов'язані групи: внутрішні, зовнішні, суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові. Їх виокремлення аргументовано «перехресним» характером сучасної керованості: суб'єктно-поведінкові характеристики управлінців і команд формують «людський контур керованості» (стійкість, когнітивна гнучкість, командна взаємодія, психологічна безпека, етична легітимізація рішень), тоді як інформаційно-цифрова зрілість задає спостережуваність процесів, якість даних і аналітики, інтегрованість цифрових систем, кіберстійкість та темп управлінських циклів, підсилюючи надійність управлінського реагування.

Методичний внесок статті полягає у формуванні концептуальної логіки діагностики чинників системи управлінського впливу, що структурує їх

прикладне оцінювання за логікою «стан – виклики/ризик – можливості/резерви підсилення». Запропонована логіка забезпечує відтворюваний перехід від фіксації рівня сформованості чинників до виокремлення типових зон викликів і ризиків, визначення можливостей та резервів підсилення, а також до інституціоналізації діагностики у замкненому управлінському циклі «оцінювання – налаштування механізмів впливу – реалізація – зворотний зв'язок – корекція». Практична значущість результатів полягає у придатності запропонованої інтегрованої типології та діагностичної логіки для стратегічного аналізу та антикризового управління, а також для підтримки ризик-орієнтованих рішень в організаціях бізнесу й публічного сектору з урахуванням багатофакторної невизначеності, інформаційних викривлень і ресурсних обмежень.

Ключові слова: система управлінського впливу, чинники управлінського впливу, діагностика чинників, суб'єктно-поведінкові чинники, інформаційно-цифрові чинники, воєнна криза, цифрова трансформація, керованість, відтворюваність управлінського ефекту

Вступ. Управлінське середовище України в умовах воєнної кризи та прискореної цифрової трансформації характеризується зростанням складності детермінант управлінського впливу, що підвищує вимоги до їх надійної та відтворюваної діагностики. За таких обставин управлінський вплив доцільно інтерпретувати не як одиничну управлінську дію, а як результат функціонування системи управлінського впливу.

У межах статті чинники системи управлінського впливу розглядаються як контекстні умови, що модулюють керованість і відтворюваність управлінських дій та визначають, наскільки наявний потенціал перетворюється на узгоджені управлінські ефекти. Потенціал системи управлінського впливу у цьому дослідженні тлумачиться як інтегральна внутрішня спроможність системи управлінського впливу забезпечувати, підтримувати та відтворювати у часі керований перехід від управлінського імпульсу до стійких змін стану організації за умов варіативності контексту, невизначеності й ресурсних обмежень. Водночас механізм системи управлінського впливу розуміється як функціонально організований спосіб такого перетворення, що реалізується у замкненому контурі «ініціювання управлінського імпульсу – узгодження і налаштування – доведення та реалізація – фіксація й інтерпретація ефектів – корекція і закріплення», забезпечуючи відтворюваність управлінського ефекту. Потенціал у цій логіці не ототожнюється з фактичною результативністю, а описує можливість її відтворення за різних контекстних умов.

Актуальність проблеми посилюється обмеженою доступністю достовірних даних, інформаційними викривленнями та скороченням горизонту планування, що підвищує ціну управлінської помилки й робить результативність управлінського впливу критичною передумовою організаційної стійкості та адаптивності. Водночас у практиці та наукових інтерпретаціях зберігається фрагментарність оцінювання детермінант управлінських рішень і методична неузгодженість у трактуванні чинників, які модулюють реалізацію потенціалу та працездатність механізмів системи управлінського впливу. Традиційний поділ чинників на внутрішні та зовнішні виявляється недостатнім для пояснення швидких зсувів у практиках лідерства, стилях прийняття рішень і процесах цифрової інтеграції. Зокрема, суб'єктно-поведінкові характеристики управлінців і команд, а також інформаційно-цифрова зрілість організацій дедалі частіше виступають самостійними джерелами управлінської вразливості або стійкості, але їх аналітичне структурування й операціоналізація залишаються нерівномірними, що знижує порівнюваність оцінок і обмежує прогностичні можливості управлінського моніторингу.

У дослідженні діагностика чинників управлінського впливу розглядається як процедура, що поєднує визначення поточного стану, виявлення зон викликів і ризиків та окреслення можливостей і резервів підсилення.

Така логіка створює підґрунтя для пріоритизації управлінських інтервенцій і налаштування механізмів системи управлінського впливу у замкненому циклі «оцінювання – вибір механізмів впливу – реалізація – зворотний зв'язок – корекція», підвищуючи обґрунтованість стратегічних, антикризових і адаптивних управлінських рішень.

Мета статті полягає в обґрунтуванні та розкритті інтегрованої типології чинників системи управлінського впливу в умовах воєнної кризи та цифрової трансформації, а також у формуванні концептуальних засад їх діагностики й пріоритизації на основі узгоджених вимірів стану, викликів і ризиків, а також можливостей і резервів підсилення з метою підвищення доказовості управлінських інтервенцій і підтримання організаційної стійкості та стратегічної гнучкості в середовищі багатofакторної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній літературі управлінський вплив описується через різні підходи до його визначення та оцінювання, однак у воєнно-цифровому контексті зберігається методичний розрив між критеріями впливу та чинниками його результативності. У дослідженнях [1,2] сформовано системний підхід до визначення управлінського впливу та його критеріїв. Зокрема, в зазначеному дослідженні виділено такі ключові групи критеріїв управлінського впливу, як структурно-просторові, динамічні, соціально-організаційні та стратегічно-поведінкові критерії тощо. Це дозволяє комплексно оцінювати процеси прийняття рішень та адаптацію організації до змін.

Втім, у науковій літературі [1,2] акцентовано увагу на різних поглядах щодо визначення поняття «управлінський вплив» і способів його оцінки. Водночас бракує чіткої методології, що розмежовувала б з одного боку критерії, як параметри управлінського впливу та його системи, а з іншого – чинники, як контекстні умови, які обумовлюють його ефективність у конкретному середовищі. У такому розумінні чинники проявляються через ослаблення або підсилення легітимності, спроможності, оцінюваності та інтегрованості

системи управлінського впливу, що опосередковує її здатність відтворювати управлінський ефект у часі.

У працях 2023–2025 рр. в українському науковому дискурсі спостерігається зростання уваги до структурного аналізу чинників управлінського впливу. Зокрема, у працях Омека О. [3], Кривов'язюка І. [4], Капліної А. [5], Христенка О., Олексієнка Р. [6], Копитка М., Ткачука Д. [7] та інших висвітлюються різні підходи до класифікації зовнішніх, внутрішніх, психологічних та інформаційних факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Дослідники наголошують на динамічності середовища, необхідності адаптації управлінських практик до кризових змін і зростанні ролі суб'єктного виміру в управлінні. Узагальнення цих підходів створює підґрунтя для побудови типології чинників, релевантної сучасному українському контексту, зокрема в умовах воєнної турбулентності та посткризових трансформацій.

Разом із тим у наявній літературі домінують два базові аналітичні фокуси: структурно-функціональний, орієнтований на поділ чинників на внутрішні та зовнішні, і психологічно-інформаційний, зосереджений на характеристиках керівника та інформаційному забезпеченні рішень. У межах цих підходів поведінкові та цифрові аспекти, як правило, інтерпретуються як похідні від внутрішнього або зовнішнього середовища та не фіксуються як аналітично самостійні групи. Це обмежує можливості діагностики перехресних ефектів між поведінковими характеристиками управлінців, організаційними практиками та цифровою інфраструктурою, а також ускладнює побудову інтегрованих моделей оцінювання в умовах високої невизначеності. Саме тому актуалізується потреба у розширеній типології чинників управлінського впливу, у межах якої суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові чинники доцільно виокремлювати як самостійні аналітичні групи.

У межах статті терміни «чинники» і «фактори» вживаються як близькі за змістом, однак базовим є поняття «чинники управлінського впливу» як аналітична категорія, придатна для подальшої операціоналізації та діагностики.

Виклад основного матеріалу. Як слушно підкреслює А. Омека [3], ефективне управління підприємством є результатом взаємодії численних чинників, що можуть як сприяти розвитку організації, так і стримувати його.

Автор пропонує дихотомічний підхід до класифікації чинників: зовнішні – ті, що діють поза межами підприємства і не піддаються прямому контролю, однак потребують постійної адаптації (зокрема, економічні умови, політико-правова стабільність, технологічний розвиток, соціокультурні зміни та конкурентне середовище); внутрішні – ті, які організація може контролювати чи змінювати для підвищення ефективності управління. До них віднесено професіоналізм менеджерів, організаційну структуру, фінансову забезпеченість, корпоративну культуру, використання сучасних управлінських технологій і рівень інноваційної активності. Окрему увагу приділено ролі інформаційних систем у прийнятті рішень та лідерству як чиннику мотивації персоналу й досягнення стратегічних цілей підприємства [3].

Розширюючи уявлення про зовнішні впливи, О. Христенко та Р. Олексієнко [6] структурують чинники зовнішнього середовища сучасного підприємства, виокремлюючи економічні, політичні-інституційні, структурні, науково-технологічні, природно-екологічні, ресурсні, демографічні, соціокультурні, міжнародні компоненти, а також непередбачувані події та ризики. Як підкреслюють автори, «усвідомлення і своєчасне реагування на ці фактори є критично важливими для підвищення стійкості управлінських систем в умовах постійної турбулентності» [6]. У прикладному вимірі цю логіку деталізує Г. Копець, яка для ІТ-сфери виокремлює вісім груп факторів: технологічні, організаційні, економічні, ринкові, людські, суспільно-політичні, процесні, управлінські [8].

У межах внутрішніх впливів на управлінський процес окремо варто відзначити позицію А. Капліної [5], яка вважає критичними для якості управлінських рішень доступність інформації, лідерство, організаційну культуру та структуру, оскільки саме вони формують основу обґрунтованого управління в умовах сучасної динаміки [5]. Водночас О. Лозовський і М. Горшков наголошують: «Оцінка ефективності управлінських рішень в менеджменті організації здійснюється за допомогою визначення дії різноманітних факторів, що виявляються на різних етапах процесу розробки і реалізації управлінських рішень, такими факторами можуть бути, наприклад, організаційні, технічні, економічні, соціальні, психологічні і т.ін.» [9]

Окремий акцент у сучасних дослідженнях пов'язаний із безпековим виміром управлінського середовища.

Так, за спостереженням М.Копитко та Д.Ткачука [7], «зовнішні фактори вимагають від підприємств постійної готовності до адаптації, прогнозування майбутніх тенденцій та реагування на поточні виклики для забезпечення їх безпекового розвитку». Найбільш вагомими чинниками сьогодення автори називають впровадження воєнного стану, масову трудову міграцію, зниження купівельної спроможності та виклики, пов'язані з цифровою трансформацією [7].

У вітчизняній науковій думці дедалі частіше з'являються спроби перегляду традиційного підходу до класифікації чинників управлінського впливу. Зокрема, І. В. Кривов'язюк [4] обґрунтовано пропонує доповнити типологію управлінських факторів, виділивши окремо психологічні та інформаційні, які відіграють зростаючу роль в умовах динамічних змін і високої невизначеності. У своїй роботі автор виокремлює чотири ключові фактори: внутрішні фактори (організаційна структура, культура організації, кваліфікація керівника); зовнішні фактори (економічні умови, конкуренція на ринку, технологічні зміни, законодавче середовище); психологічні фактори (персональні характеристики керівника, зокрема схильність до ризику, стресостійкість, інтуїтивне мислення, групова динаміка); інформаційні фактори (обсяг і якість інформації, швидкість доступу до інформації) [4].

У публічному секторі, як показує В. Четотка, трансформацію системи управління в умовах війни формують віддалена робота, спрощення процедури, за якою приймають на роботу нових фахівців, залучення військових фахівців та підвищення кваліфікації [10].

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 механізми впливу на результативність. У центрі уваги опиняються ресурсно-фінансова спроможність і доступ до фінансування [11,12], організаційний дизайн і моделі координації [13,14], інструменти контролю та моніторингу цілей як спосіб зменшення розриву між рішенням і виконанням [15], культура, довіра та комунікації [16, 17], а також зовнішні умови підвищеної «вимогливості» управлінського

середовища, зокрема воєнно-безпекові, енергетично-логістичні, політико-правові й соціо-демографічні чинники [18-20]. 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) [21-24].

У сукупності наведені підходи обґрунтовують потребу методологічного укрупнення розрізнених дослідницьких «фрагментів» у цілісні інтегровані групи чинників із подальшим індикаторним описом. Типологізація при цьому розглядається як відкрита аналітична рамка, здатна інтегрувати нові детермінанти, зумовлені технологічними та соціальними зрушеннями. З урахуванням цифровізації, гібридних форм менеджменту та зростання когнітивної складової управлінської діяльності, а в українському контексті також воєнних загроз, енергетичних збоїв, регуляторної мінливості та інформаційних впливів, доцільним є виокремлення двох аналітично самостійних груп, що доповнюють класичний поділ на внутрішні та зовнішні, – суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових чинників. Обґрунтування такого винесення полягає в тому, що ці чинники не зводяться до «внутрішніх» або «зовнішніх» без втрати їх пояснювальної сили: вони формують поперечний вимір керованості, який пронизує всі організаційні контури і водночас може виступати як автономне джерело управлінської стійкості або вразливості. По-перше, суб'єктно-поведінкові характеристики управлінців і команд (стійкість, стилі мислення, культура прийняття рішень, здатність до навчання тощо) визначають не лише якість рішень, а й їх легітиміацію, узгодження та відтворюваність у поведінці, тобто безпосередньо модулюють конверсію потенціалу системи управлінського впливу в управлінський ефект. По-друге, інформаційно-цифрова зрілість (якість даних, інтегрованість систем, аналітика, кіберстійкість, компетентності роботи з даними тощо) задає спостережуваність процесів, швидкість і точність зворотного зв'язку, а отже визначає працездатність механізмів корекції та адаптації, що в умовах турбулентності стає критичною умовою керованості.

Наведена далі інтегрована таблиця відображає не структуру потенціалу чи механізму системи управлінського впливу, а контекстні детермінанти, які визначають умови

їх реалізації. Відповідно чотири групи чинників використовуються як діагностична рамка для виявлення зон, у яких потенціал системи управлінського впливу не конвертується у відтворюваний управлінський ефект або в яких механізми реалізації та зворотного зв'язку демонструють збої. У такому прочитанні типологія створює підґрунтя для пріоритизації управлінських інтервенцій і налаштування механізмів системи управлінського впливу в замкненому циклі «оцінювання – налаштування механізмів впливу – реалізація – зворотний зв'язок – корекція».

Подальший виклад структуровано навколо чотирьох інтегральних груп чинників (внутрішніх, зовнішніх, суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових), а інтегрована таблиця забезпечує перехід від концептуального рівня до їх узагальненого діагностичного представлення. При цьому «виклики/ризики» та «можливості/резерви підсилення» інтерпретуються як узгоджені виміри оцінювання чинників, а не як складники самих чинників. У методичному сенсі такі виміри можуть бути інтегровані в управлінську діагностику, стратегічне планування та ризик-менеджмент. У такому прочитанні інтегрована таблиця виконує роль карти первинної діагностики: від ідентифікації ключових чинників – до виявлення типових зон вразливості – і далі до визначення резервів управлінського підсилення відповідно до рівня їх прояву.

Суб'єктно-поведінкові чинники окреслюють «людський контур керованості», який визначає якість взаємодії між рішенням і виконанням за умов високого стресу та невизначеності тощо. Інформаційно-цифрові чинники, своєю чергою, репрезентують якість і зрілість даних та технологій, через які здійснюється управлінський вплив і підтримується доказова логіка ухвалення рішень і забезпечується зворотний зв'язок. Їхня компліментарність полягає в тому, що поведінкові спроможності визначають здатність організації результативно використати цифровий інструментарій, тоді як цифрова зрілість підвищує якість спостереження, зворотного зв'язку та дисципліну управлінських рішень у невизначеності.

З метою узагальнення наведених підходів і переходу від концептуального опису до аналітичного представлення у таблиці подано інтегровану типологію чинників системи управлінського впливу. Вона укладена на основі узагальнення сучасної наукової літератури та інформаційних джерел щодо впливу різних типів чинників на управлінські процеси в організаціях [3–24], а також з урахуванням особливостей українського кризового контексту. Для уніфікації прикладного читання у таблиці використано три пов'язані аналітичні виміри: узагальнені прояви чинників, типові зони викликів і ризиків, а також можливості й резерви підсилення. Така логіка дозволяє поєднати класифікаційний, діагностичний і прикладний аспекти аналізу.

Таблиця

Інтегрована типологія чинників системи управлінського впливу в умовах воєнної кризи та цифрової трансформації (авторська розробка з використанням даних [3-24])

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 виконувальність 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 у таблиці інтегрована типологія засвідчує, що результативність управлінського впливу визначається не окремим чинником, а конфігурацією взаємопов'язаних умов. Внутрішні чинники характеризують внутрішню спроможність організації до реалізації рішень, координації, підтримання дисципліни виконання та безперервності діяльності. Зовнішні чинники визначають стратегічні межі її функціонування, рівень вразливості до кризових змін і можливості адаптації. Суб'єктно-поведінкові чинники модулюють якість інтерпретації сигналів середовища, узгодженість командної взаємодії та легітимність управлінських дій. Інформаційно-цифрові чинники задають швидкість, прозорість, аналітичну обґрунтованість і кіберстійкість управлінських циклів.

Окремої уваги потребує те, що в умовах цифрової трансформації інформаційно-цифрові чинники не зводяться лише до технічного підсилення управлінських процесів. Поширення автоматизованих систем моніторингу, цифрових платформ, аналітичних модулів і рішень на основі штучного інтелекту здатне не лише підвищувати швидкість і доказовість управлінських циклів, а й породжувати нові ризики – надмірну формалізацію контролю, зниження суб'єктної залученості, послаблення довіри та ефект відчуження виконавців від управлінських рішень. У цьому сенсі цифрові системи дедалі частіше виступають не просто середовищем реалізації управлінського впливу, а активними посередниками, які модулюють його зміст, інтенсивність, сприйняття та результативність. Саме тому інформаційно-цифровий вимір доцільно розглядати не лише як джерело резервів підсилення, а і як потенційне джерело нових управлінських вразливостей.

У прикладному вимірі запропонована типологія чинників має значення не лише як класифікаційна рамка, а й як аналітична основа подальшої діагностики системи управлінського впливу. Її призначення полягає у тому, щоб не лише фіксувати наявність тих чи інших контекстних умов, а й пояснювати, чому в одних організаціях управлінські рішення переходять у відтворювані результати, тоді як в інших виникають повторювані розриви між ухваленням рішень, їх реалізацією, фіксацією ефектів і подальшою корекцією. У цьому сенсі типологія чинників формує пояснювальний контур діагностики, який дозволяє пов'язувати виявлені зони управлінської вразливості з конкретними групами внутрішніх, зовнішніх, суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових детермінант.

В умовах тривалої нестабільності українські організації змушені переосмислювати не окремі елементи управління, а конфігурацію взаємодії різних груп чинників, оскільки саме вона визначає, чи здатна система управлінського впливу забезпечувати відтворюваний управлінський ефект

за обмежених можливостей і високої мінливості середовища. Практично значущими стають поєднання традиційних фінансових інструментів із грантовими та донорськими програмами, підтримання культури довіри й готовності до змін, розвиток командної стійкості, а також оновлення процесів через цифрові рішення, що одночасно знижують витрати й підвищують керованість.

Наведена інтегрована типологія також показує, що чинники системи управлінського впливу охоплюють не лише ресурсну спроможність і організаційну структуру, а й здатність до виконання рішень, якість координації та внутрішніх комунікацій, стійкість репутаційного контуру, управління знаннями, безперервність діяльності, поведінкову узгодженість управлінських команд та «зрілість» цифрових контурів. У воєнних умовах особливого значення набуває не ізольований вплив окремого чинника, а їх взаємодія, адже саме в місцях накладання внутрішніх обмежень, зовнішнього тиску, поведінкових вразливостей і цифрових збоїв найчастіше формуються «вузькі місця» керованості.

У прикладному вимірі запропонована типологія дозволяє перейти від опису середовища до формування профілю управлінської спроможності організації. Відбір чинників у такій логіці доцільно здійснювати відповідно до принципу оптимальної достатності та вимоги відтворюваності експертного оцінювання. Передбачається, що кожен чинник може мати як обмежувальний, так і підсилюючий вплив на систему управлінського впливу, однак у межах прикладної діагностики аналітичний пріоритет надається саме його обмежувальному прояву, оскільки першочергового значення набуває виявлення умов, що знижують керованість і порушують відтворюваність управлінського ефекту. Водночас кожен чинник має бути операціоналізований через достатньо чіткі індикатори, доступні для оцінювання практиками, і залишатися релевантним для подальшої управлінської реакції у вигляді інструментів компенсації, адаптації або підсилення. Як робочу процедуру доцільно застосовувати оцінювання груп чинників за параметрами «критичність для цілей – очікувана управлінська вигода – контрольованість» із коротким експертним узгодженням та фіксацією підстав оцінок. Це підвищує відтворюваність висновків, дає змогу ранжувати зони ризику й концентрувати увагу на напрямках, втручання в які може забезпечити найбільший управлінський ефект.

Слід також враховувати, що значущість та ієрархія чинників управлінського впливу є динамічними й залежать від ресурсного, інституційного та зовнішнього контексту організації. За однакових формальних умов, наприклад, зміна доступу до фінансування, партнерської підтримки, кадрового потенціалу, якості даних або регуляторних обмежень може істотно змінювати набір дієвих управлінських інструментів, а отже – і логіку оцінювання результативності управлінських рішень.

Це актуалізує потребу періодичного перегляду пріоритетів управлінського впливу та підтримує логіку адаптивного управління як ключової характеристики ефективного лідерства в умовах невизначеності.

Висновок. Отже, в умовах воєнної кризи та прискореної цифрової трансформації управлінський вплив набуває особливої ваги як чинник організаційної стійкості, адаптивності та здатності до стратегічного маневру. Зростання складності управлінського середовища, невизначеність і асиметрія інформації, а також посилення безпекових і репутаційних ризиків зумовлюють потребу в оновленні підходів до аналізу чинників, що визначають результативність управлінських рішень.

У дослідженні обґрунтовано інтегровану типологію чинників системи управлінського впливу, що охоплює внутрішні, зовнішні, суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові групи. Така рамка долає обмеження класичного поділу на внутрішні й зовнішні чинники та дозволяє розглядати управлінський вплив як багатовимірний процес, у якому поєднуються структурно-ресурсні характеристики організації, макроконтекст середовища, поведінкові параметри управлінців і цифрова зрілість управлінських контурів.

Показано, що особливого значення в сучасних умовах набувають суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові чинники, які не доцільно розчлениати лише у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Суб'єктно-поведінковий вимір формує «людський контур керованості», визначаючи якість інтерпретації сигналів, командної взаємодії, психологічної стійкості та легітимності управлінських рішень тощо. Інформаційно-цифровий вимір, своєю чергою, задає якість даних, аналітики, інтегрованість цифрових систем, кіберстійкість і темп управлінських циклів тощо. Водночас цифровізація розглядається не лише як джерело резервів підсилення, а і як потенційне джерело нових управлінських вразливостей, пов'язаних із надмірною алгоритмізацією контролю, послабленням суб'єктної залученості та ефектом відчуження виконавців від управлінських рішень.

Запропонована прикладна логіка аналізу чинників ґрунтується на поєднанні трьох взаємопов'язаних вимірів – стану, викликів/ризиків і можливостей/резервів підсилення. Це дозволяє не лише типологізувати чинники, а й використовувати їх як аналітичну основу для первинної діагностики управлінської вразливості, ранжування проблемних зон і визначення пріоритетів управлінського підсилення. У такому прочитанні діагностика постає не як формальний опис середовища, а як інструмент обґрунтування управлінських рішень і концентрації ресурсів у критичних точках керованості.

Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованої типології в системах управлінського аналізу, стратегічного планування, антикризового управління та ризик-

менеджменту в організаціях бізнесу й публічного сектору. Її прикладна цінність полягає у здатності поєднувати класифікаційний, пояснювальний і управлінсько-прикладний аспекти аналізу, що особливо важливо в умовах хронічної нестабільності, багатофакторної невизначеності та ресурсних обмежень.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з емпіричною апробацією запропонованої типології, уточненням індикаторів оцінювання окремих груп чинників, розробкою діагностичних форм для організацій різного типу, а також із подальшим вивченням взаємодії людських і цифрових компонентів управлінського впливу в умовах зростання ролі автоматизованих управлінських систем.

Література

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. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-33-44>.
2. Івченко Є., Снопенко М. Г. «Критерії управлінського впливу в контексті сучасних викликів організаційної ефективності в Україні» // Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 79–86. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(10)).
3. Омеко А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством // Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 1100–1104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>.
4. Кривов'язюк І. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень // Collection of Scientific Papers «ЛОГОΣ» (September 20, 2024; Paris, France). 2024. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-20.09.2024.006>.
5. Капліна А. І. Фактори, що впливають на якість та ефективність управлінських рішень, прийнятих в компанії // Агросвіт. 2024. № 23. С. 129–132. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.129>.
6. Khrystenko O., Oleksiienko R. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством // Економіка і регіон = Economics and Region. 2023. № 3(90). С. 76–81. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031).
7. 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. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>.

8. Копець Г., Мірошник Р., Дереворіз М. Фактори впливу на ефективність управління бізнес-процесами ІТ-сфери // *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14>.
9. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації // *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>.
10. Чечотка В. Д. Чинники розвитку системи публічного управління в Україні // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-17>.
11. 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. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008>.
12. 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. URL: <https://www.bis.org/publ/work887.pdf>.
13. Горбась І. М., Синюк С. Б. Організаційний редизайн як інструмент розвитку підприємства // *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.85>.
14. 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. URL: <https://todopmp.com/wp-content/uploads/2018/12/agile-at-scale.pdf>.
15. Rompho N. Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues? // *Benchmarking: An International Journal*. 2024. Vol. 31. No. 3. P. 669–682. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0464>.
16. 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. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12999>.
17. 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101393>.
18. 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. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>.
19. Буданов М. В. Загрози енергетичній безпеці підприємств України: методичний аспект // *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 18 (36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-08). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/651>.
20. Сірош Д. С., Дідур Г. І. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України // *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>.
21. 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. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
22. 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. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-56-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68).
23. 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103685>.
24. Сорокіна О. В. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) в роботу організацій // *Humanities Studies*. 2025. Вип. 22(99). С. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-14>.

References

1. Ivchenko Ye. A., Snopenko M. H. Upravlinskyi vplyv yak kluchova skladova efektyvnoho upravlinnia v umovakh sotsialno-ekonomichnykh transformatsii // *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. 2024. № 6 (286). S. 33–44. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-33-44>.
2. Ivchenko Ye., Snopenko M. H. «Kryterii upravlinskoho vplyvu v konteksti suchasnykh vykykiv orhanizatsiinoi efektyvnosti v Ukraini» // *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. S. 79–86. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(10)).
3. Omeko A. Zovnishni ta vnutrishni chynnyky vplyvu na riven efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom // *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1100–1104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>.

4. Kryvoviazuk I. Faktory vplyvu na protses pryiniattia upravlinskykh rishen // Collection of Scientific Papers «ΛΟΗΟΣ» (September 20, 2024; Paris, France). 2024. S. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-20.09.2024.006>.
5. Kaplina A. I. Faktory, shcho vplyvaiut na yakist ta efektyvnist upravlinskykh rishen, pryiniatykh v kompanii // Ahrosvit. 2024. № 23. S. 129–132. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.129>.
6. Khrystenko O., Oleksiienko R. Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovyscha na upravlinnia suchasnym pidpriemstvom // Ekonomika i rehion = Economics and Region. 2023. № 3(90). S. 76–81. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031).
7. Kopytko M., Tkachuk D. Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovyscha na formuvannia systemy upravlinnia biznes-stiikistiu pidpriemstv // Vcheni zapysky Universytetu «KROK». 2024. № 1(73). S. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>.
8. Kopets H., Mirosnyk R., Derevoriz M. Faktory vplyvu na efektyvnist upravlinnia biznes-protsesamy IT-sfery // Ekonomika ta suspilstvo. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14>.
9. Lozovskyi O., Horshkov M. Efektyvnist upravlinskykh rishen v menedzhmenti orhanizatsii // Ekonomika ta suspilstvo. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>.
10. Chechotka V. D. Chynnyky rozvytku systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini // Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-17>.
11. 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. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008>.
12. 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. URL: <https://www.bis.org/publ/work887.pdf>.
13. Horbas I. M., Syniuk S. B. Orhanizatsiinyi redyain yak instrument rozvytku pidpriemstva // Efektyvna ekonomika. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.85>.
14. 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. URL: <https://todopmp.com/wp-content/uploads/2018/12/agile-at-scale.pdf>.
15. Rompho N. Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues? // Benchmarking: An International Journal. 2024. Vol. 31. No. 3. P. 669–682. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0464>.
16. 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. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12999>.
17. 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101393>.
18. Yarmus D. V. Ryzyk-menedzhment v umovakh voiennoho stanu: adaptatsiia modelei upravlinnia // Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. 2025. T. 1. № 2 (93). S. 337–343. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>.
19. Budanov M. V. Zahrozy enerhetychnii bez-petsi pidpriemstv Ukrainy: metodychni aspekt // Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii «Ekonomika». 2024. Vyp. 18 (36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-08). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/651>.
20. Sirosh D. S., Didur H. I. Kadrovi defitsyt ta vysnazhennia liudskoho kapitalu yak de-terminanty upovilnennia ekonomichnoho ro-zvytku Ukrainy // Ekonomika ta suspilstvo. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>.
21. 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. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
22. Rudenko V. S., Marukhlenko O. V., Oleshchenko V. Yu. Digital management yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu // Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. 2025. № 3(43). S. 56–68. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-56-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68).
23. 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103685>.
24. Sorokina O. V. Vprovadzhennia shtuchnoho intelektu (ShI) v robotu orhanizatsii // Humanities Studies. 2025. Vyp. 22(99). S. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-14>.

Snopenko M. Typology and diagnostics of managerial influence system Factors under conditions of war crisis and digital transformation

In the article, an extended typology of factors of the managerial influence system is substantiated and presented within a diagnostic framework, relevant to the conditions of war crisis and accelerated digital transformation in Ukraine. The starting point is an interpretation of managerial influence not as a single managerial action, but as the outcome of the functioning of a managerial influence system. In this reading, the key problem is the gap between making managerial decisions and their actual implementation in reproducible behavioral practices, coordinated processes, and predictable results.

The factors of the managerial influence system are defined as contextual conditions that modulate the controllability and reproducibility of managerial actions and explain why the existing system potential does not always convert into coherent managerial effects, while the mechanisms of implementation, feedback, and adjustment may lose their operational capacity. Unlike the traditional division of factors into internal and external, the proposed typology includes four interrelated groups: internal, external, subject-behavioral, and information-digital. Their distinction is justified by the “cross-cutting” nature of contemporary controllability: subject-behavioral characteristics of managers and teams form the “human contour of controllability” (resilience, cognitive flexibility, team interaction, psychological safety, ethical legitimization of decisions), whereas information-digital maturity determines process observability, data and analytics quality, the integration of digital systems, cyber resilience, and the pace of managerial cycles, thereby strengthening the reliability of managerial response.

The methodological contribution of the article lies in developing a conceptual diagnostic logic for assessing the factors of the managerial influence system, which structures applied evaluation according to the sequence “state – challenges/risks – opportunities/reserves for strengthening”. The proposed logic ensures a reproducible transition from identifying the level of factor development to delineating typical zones of challenges and risks, determining opportunities and reserves for strengthening, and institutionalizing diagnostics within a closed managerial cycle “assessment – configuration of influence mechanisms – implementation – feedback – adjustment”. The practical significance of the findings consists in the applicability of the proposed integrated typology and diagnostic logic for strategic analysis and crisis management, as well as for supporting risk-oriented decisions in business and public-sector organizations, taking into account multifactor uncertainty, information distortions, and resource constraints.

Keywords: managerial influence system, managerial influence factors, factor diagnostics, subject-behavioral factors, information-digital factors, war crisis, digital transformation, controllability, reproducibility of managerial effect.

Снопенко Михайло Георгійович – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
mykhailosnopenko@gmail.com

Стаття подана 15.11.2025.