

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПІДСИЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF TOOLS TO STRENGTHEN THE SYSTEM OF MANAGERIAL INFLUENCE

У статті обґрунтовано методологічні основи розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу в організації. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах невизначеності, ресурсних обмежень, зростання контекстного тиску та ускладнення координації управлінських дій особливого значення набуває здатність організації забезпечувати не лише ухвалення рішень, а й їх результативне доведення до виконання, досягнення запланованого ефекту, подальше оцінювання, корекцію та закріплення у практиці. Метою дослідження є обґрунтування цілісної методологічної основи розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу. У дослідженні використано системний, логіко-структурний, аналітичний та узагальнювальний підходи. У результаті виокремлено чотири взаємопов'язані складники методологічної основи: постулати, принципи, закономірності та обмеження досягнення ефекту, а також організаційні умови розроблення та впровадження. Практична цінність полягає у можливості використання запропонованої методологічної рамки як підґрунтя для розроблення, впровадження, оцінювання та подальшого організаційного закріплення рішень, спрямованих на підвищення відтворюваності управлінського ефекту.

Ключові слова: управлінський вплив, система управлінського впливу, інструментарій підсилення, методологічні основи, відтворюваність управлінського ефекту, організаційні умови реалізованості.

The article substantiates the methodological foundations for the development and implementation of tools to strengthen the system of managerial influence in an organization. The relevance of the topic is determined by the fact that under conditions of uncertainty, resource constraints, contextual pressure, and increasing complexity of coordination, organizations need not only to make managerial decisions but also to ensure their consistent implementation, achievement of the intended effect, further evaluation, correction, and consolidation in practice. In such circumstances, the problem of managerial influence goes beyond the formal adoption of decisions and is directly connected with the organization's ability to maintain a controllable cycle of implementation and feedback in changing conditions. The purpose of the study is to substantiate an integral methodological framework for the development and implementation of tools aimed at strengthening the system of managerial influence. The research methodology is based on the use of systemic, logical-structural, analytical, and generalization methods. Their combination made it possible to identify the key components required for constructing a coherent methodological framework, to determine the functional role of each component, and to reveal their interrelation in the transition from diagnostic assessment to the design of organizational solutions. As a result of the study, four interrelated components of the methodological foundation were identified: postulates, principles, regularities and limitations of achieving the effect, and organizational conditions for development and implementation. It was established that postulates define the boundaries of methodological correctness, principles determine normative guidelines for selecting and combining tools, regularities and limitations explain the logic and constraints of achieving the strengthening effect, and organizational conditions ensure practical feasibility and the maintenance of results over time. The practical value of the article lies in the possibility of using the proposed framework as a basis for the further development, implementation, evaluation, correction, and organizational consolidation of managerial decisions aimed at increasing the reproducibility of managerial effect.

Keywords: managerial influence, system of managerial influence, strengthening tools, methodological foundations, reproducibility of managerial effect, organizational feasibility.

УДК 005.7:001.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-27>

Снопенко М.Г.¹

аспірант,

Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

Snopenko Mykhailo

Volodymyr Dahl East Ukrainian National
University

Постанова проблеми. Сучасні умови функціонування організацій характеризуються посиленням невизначеності, зростанням динаміки зовнішніх і внутрішніх змін, дефіцитом ресурсів, часовим тиском та ускладненням координації управлінських дій. За таких обставин особливого значення набуває не лише сам факт здійснення управлінського впливу, а здатність організації забезпечувати його кероване й результативне доведення до виконання, досягнення запланованого ефекту, подальшу корекцію та закріплення результату у практиці.

Управлінська діяльність не завжди трансформується у стійкі організаційні зміни навіть за наявності формально ухвалених рішень, визначених процедур і достатньо інтенсивної управлінської активності. Це зумовлює потребу зміщення аналітичного акценту з формального оцінювання «якості управління» на дослідження системної здатності організації забезпечувати відтворювану реалізацію управлінських імпульсів у реальних умовах функціонування.

У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема розроблення та впровадження

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6803-4054>

інструментарію підсилення системи управлінського впливу. Йдеться не про набір ізольованих заходів удосконалення управління, а про методологічно обґрунтовану систему організаційних рішень, пов'язану з діагностикою стану системи управлінського впливу, виявленими дефіцитами її функціонування, логікою досягнення ефекту та умовами його відтворення. Практична значущість цієї проблеми зростає в умовах соціально-економічних трансформацій, коли підвищуються вимоги до адаптивності, керованості та стійкості управлінських рішень.

Попри це, у наукових дослідженнях недостатньо розробленою залишається саме методологічна основа розроблення та впровадження такого інструментарію, яка б цілісно поєднувала логіку переходу від діагностики до підсилення, постулати, закономірності, принципи та організаційні умови практичної реалізованості. Саме це визначає наукову і прикладну актуальність теми статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У сучасному науковому дискурсі проблематика управління традиційно розглядається крізь призму реалізації управлінських функцій, координації ресурсів, прийняття рішень і досягнення цілей організації. Значна частина досліджень присвячена якості та ефективності управлінських рішень, умовам їх розроблення, прийняття та практичної реалізації. Так, Загороднюк О.В., Півторак М.В. і Малюга Л.М. зосереджують увагу на напрямках підвищення якості й ефективності управлінських рішень [1], Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Баган М.В., Діденко С.М. і Дробязко А.О. пов'язують їх результативність із використанням стратегічного потенціалу підприємства [2], а Андрушків І.П. аналізує підходи до оптимізації управлінських рішень в умовах економічної нестабільності та соціальних змін [3].

Окремий напрям становлять праці, у яких досліджуються трансформації менеджменту в умовах воєнного стану, нестабільності середовища, дефіциту ресурсів і потреби в адаптивному реагуванні. Зокрема, Скопенко Н.С., Мостенська Т.Г., Ковтун О.А., Загорюлько А.О. та Єрьомін М.В. розглядають особливості прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану [4], тоді як Копчак Ю.В., Матвеев М.О. і Пугачов В. В. розкривають трансформацію сучасного менеджменту в умовах війни [5]. У цих дослідженнях акцентовано увагу на зростанні управлінських збоїв, ускладненні координації та посиленні вимог до гнучкості управлінських систем.

Водночас у наявних публікаціях переважає аналіз або окремих аспектів прийняття й реалізації управлінських рішень, або загальних умов їх результативності в нестабільному середовищі. Натомість менш розробленим залишається питання цілісного методологічного обґрунтування

інструментарію, який забезпечував би підсилення системи управлінського впливу на основі діагностики її стану, урахування закономірностей досягнення ефекту, нормативних вимог до побудови рішень та організаційних умов їх практичної реалізації.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність праць з проблематики управлінських рішень, трансформації менеджменту та результативності управлінського впливу, у науковій літературі недостатньо розробленою залишається цілісна методологічна основа розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу як впорядкованого організаційного способу забезпечення реалізації управлінських рішень і досягнення ефекту. Недостатньо визначеними є її складники, логіка їх взаємозв'язку та значення для забезпечення коректного конструювання, практичної реалізованості, відтворюваності ефекту й організаційного закріплення відповідних рішень.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування методологічної основи розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу шляхом визначення її ключових складників, розкриття постулатів, закономірностей та обмежень досягнення ефекту, принципів, а також організаційних умов практичної реалізованості.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Логіка розроблення інструментарію підсилення системи управлінського впливу ґрунтується на положенні, що дієвість управлінського впливу не вичерпується фактом ухвалення управлінських рішень або інтенсивністю управлінської активності. Управлінський вплив доцільно розглядати як цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, що реалізується в межах певного організаційного порядку, передбачає використання відповідних методів, прийомів та інструментів і включає регламентований зворотний зв'язок для оцінювання результатів [6]. За такого підходу визначальним стає не лише сам факт управлінського втручання, а здатність організації забезпечувати доведення управлінського імпульсу до виконання, досягнення запланованого ефекту, фіксацію результатів, їх корекцію та подальше закріплення у практиці.

Саме у воєнному та загалом нестабільному середовищі особливо чітко проявляється суперечність між формальною наявністю атрибутів управління та фактичною здатністю організації забезпечувати стійкий результат. Як засвідчують дослідження, навіть за наявності організаційної структури, регламентів, планування й звітності управлінські рішення можуть залишатися «правильно сформульованими», але не переходити у відтворювані поведінкові й процесні зміни,

породжуючи інерцію, фрагментарність, розриви координації та імітаційну активність [4]. У працях, присвячених трансформації менеджменту в умовах війни, описуються також типові управлінські збої, серед яких затримка реагування, невідповідність організаційної структури ситуації, реактивність і надмірна залежність від зовнішніх рецептів без належного врахування контексту [5]. За таких умов особливого значення набуває розмежування між «якістю» рішення як теоретично обґрунтованого та «ефективністю» рішення як практично реалізованого [1], оскільки саме це дозволяє точніше локалізувати розрив між управлінським задумом і фактичним результатом. Дієвість управлінських рішень пов'язується не з декларативністю наміру, а з реальними результатами функціонування організації, зокрема організацією роботи, використанням стратегічного потенціалу та досягнутими ефектами [2; 3].

У такій постановці система управлінського впливу постає не як сукупність окремих рішень, а як впорядкований організаційний спосіб забезпечення їх реалізації. Її механізм доцільно розглядати як внутрішньо організований порядок, через який управлінський імпульс проходить шлях від формування та доведення до виконання, фіксації результату, його оцінювання і корекції. Саме працездатність такого механізму визначає, чи буде управлінський намір перетворений на реальний і стійкий результат.

Водночас сама по собі наявність такого механізму ще не гарантує системної дієвості, оскільки на досягнення ефекту впливають також ширші організаційні та контекстні умови: розподіл ролей і відповідальності, процедурна дисципліна, інформаційна прозорість, наявність зворотного зв'язку, ресурсно-технологічне забезпечення, а також інтенсивність зовнішніх і внутрішніх чинників тиску. Відповідно, розроблення інструментарію підсилення системи управлінського впливу має спиратися не на абстрактні уявлення про вдосконалення управління, а на виявлення дефіцитів її

функціонування та умов, що обмежують досягнення результату.

У межах цього дослідження особливого значення набуває поняття відтворюваності управлінського впливу. Під нею розуміється здатність організації повторно забезпечувати керований результат у різних управлінських задачах і за варіативності контексту, зберігаючи логіку циклу «рішення – реалізація – оцінювання – корекція». Йдеться не про механічне повторення однакових дій, а про стійкість організаційного порядку реалізації, який підтримує досягнення ефекту навіть за зміни ресурсних обмежень, складу учасників, режимів роботи та інтенсивності зовнішніх впливів.

Саме орієнтація на відтворюваність управлінського ефекту зумовлює потребу в цілісній методологічній основі розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу. Такий інструментарій не може формуватися як сукупність ізольованих заходів або як реакція лише на окремі виявлені проблеми. Його побудова потребує цілісної методологічної рамки, яка б визначала межі методичної коректності, пояснювала логіку досягнення ефекту, задавала нормативні орієнтири добору і поєднання інструментів та враховувала організаційні умови їх практичної реалізації. Такий формат подання узгоджується з науковими підходами, у межах яких структуроване розгортання базових теоретичних складників розглядається як необхідне підґрунтя для проєктування й впровадження практичних рішень [7–12]. Відтак наступним кроком є виокремлення ключових складників методологічної основи розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу.

Ключові складники методологічної основи для розробки та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу наведено на рис. 1.

У сукупності ці компоненти формують необхідну методологічну основу відповідного підходу та є взаємодоповнювальними: вилучення

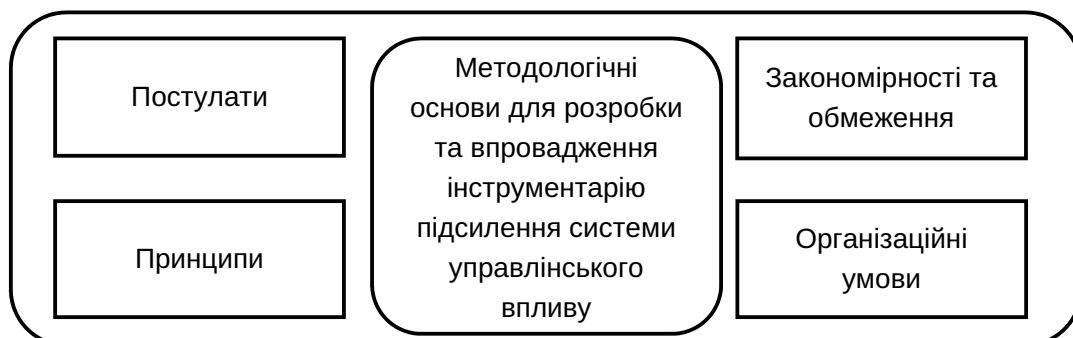


Рис. 1. Ключові складники методологічної основи для розробки та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу

Джерело: розроблено автором

будь-якого з них призводить до втрати цілісності побудови. Зазначені компоненти мають інваріантний характер і зберігають релевантність незалежно від масштабу організації, її галузевої належності чи інших специфічних характеристик. Призначення складників, наведених на рис. 1 подано в таблиці 1 з урахуванням наукових підходів до структурування теоретико-прикладної бази дослідження і подальшого впровадження результатів [7–12].

Таблиця 1 репрезентує логіку побудови методологічної основи розробки та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу як цілісної взаємопов'язаної теоретико-прикладної рамки. Ці складники не є альтернативними або взаємозамінними: кожен виконує самостійну методологічну функцію і водночас доповнює інші.

Для методологічної визначеності розробки та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу доцільно зафіксувати постулати як вихідні аксіоматичні положення, що задають межі коректного конструювання інструментів і вимоги до їх практичної реалізованості. Таке подання методологічної основи через систему постулатів узгоджується з логікою прикладних досліджень, у яких постулати виконують роль стартової рамки проєктування рішень для зміцнення складних організаційних систем [7]. У межах цього дослідження постулати сформульовано з урахуванням предметної логіки системи управлінського впливу та дворівневої діагностики її стану і ланок механізму. Узагальнений перелік постулатів, сформований з урахуванням [7], запропоновано на рис. 2.

Постулати, наведені на рис. 2, фіксують вихідні «правила побудови» інструментарію підсилення системи управлінського впливу, тобто ті положення, яких необхідно дотримуватися незалежно від конкретної організаційної ситуації. Водночас для прикладного конструювання цього недостатньо, оскільки необхідно враховувати, як саме ефекти підсилення проявляються у часі, за яких умов вони посилюються або нівелюються та де проходять межі дієвості інструментів під впливом контекстного навантаження і тиску чинників.

У зв'язку з цим доцільно виокремити закономірності та обмеження досягнення ефекту підсилення системи управлінського впливу як стійкі причинно-наслідкові залежності, що визначають типову динаміку результатів, контекстну варіативність ефектів і межі дієвості інструментарію. Їх методичний зміст узагальнено в табл. 2.

Сукупність закономірностей, наведених у табл. 2, показує, що ефект підсилення системи управлінського впливу формується не як лінійний результат окремого заходу, а як наслідок контекстно залежного та комплементарного застосування інструментів, із часовим лагом, пороговими обмеженнями та залежністю від суб'єктної спроможності й інституціоналізації. Це означає, що під час конструювання інструментарію необхідно враховувати ризик хибного оцінювання ефекту без урахування контексту, небезпеку локальних поліпшень без системного результату, імовірність передчасних висновків щодо дієвості інструментів, а також можливість їх формалізації без підтвердженого практичного ефекту. Відтак закономірності задають пояснювальну основу і межі реалістичних очікувань, проте самі по собі не визначають, якими саме нормами

Таблиця 1

Призначення складників методологічної основи розробки та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу

Складники	Призначення складників
Постулати розробки та впровадження інструментарію	Фіксують аксіоматичні вихідні положення, які задають межі методичної коректності; визначають, що інструментарій підсилює відтворювану дієвість системи, а не підмінює її; обґрунтовують необхідність прив'язки інструментів до діагностичних сигналів; задають вимоги до інституціонального закріплення і можливості перевірки ефектів
Закономірності та обмеження досягнення ефекту	Визначають причинно-наслідкові залежності, що зумовлюють очікувані наслідки застосування інструментів, їх часову динаміку та межі ефективності; дозволяють коректно прогнозувати результати підсилення з урахуванням контекстного навантаження, компліментарності інструментів і ризику «локального ремонту» без системного ефекту
Принципи розробки та впровадження інструментарію	Відображають нормативні вимоги до вибору, комбінування та застосування інструментів; слугують основою для порівняння альтернатив і прийняття проектних рішень; забезпечують узгодженість інструментарію з логікою системи управлінського впливу та з результатами дворівневої діагностики
Організаційні умови реалізованості та забезпечення впровадження	Визначають інституційні передумови застосування інструментарію: розподіл ролей і відповідальності, наявність координації, процедурну підтримку, ресурси й інформаційно-аналітичне забезпечення; забезпечують «вбудованість» інструментів у організаційні практики, а також можливість повторного вимірювання та корекції для підтримання відтворюваного ефекту

Джерело: сформовано автором на основі [7–12]



Рис. 2. Постулати розробки та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу

Джерело: сформовано автором з урахуванням [7]

має керуватися процес добору, поєднання та впровадження інструментів на практиці.

Для переведення виявлених залежностей у керований нормативний формат доцільно сформулювати принципи розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу. У цьому дослідженні їх уточнено й конкретизовано відповідно до логіки інструментарію підсилення системи управлінського впливу та результатів дворівневої діагностики з урахуванням [7; 11; 12]. Такі принципи задають нормативні орієнтири проєктування інструментарію, визначаючи вимоги до його добору, поєднання та практичної реалізації. Їх зміст узагальнено в таблиці 3.

Наведені в табл. 3 принципи формують нормативний каркас розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу. Їх недотримання підвищує ризик фрагментарності рішень, конфлікту процедур, невідповідності інструментів фактичним дефіцитам, розмитості відповідальності, формалізації впровадження без підтвердженого результату та втрати дієвості інструментарію за зміни умов функціонування.

Важливим складником методологічної основи є необхідні організаційні умови розробки та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу (рисунок 3), тобто

Таблиця 2

**Методичний зміст закономірностей та обмежень
досягнення ефекту підсилення системи управлінського впливу**

Закономірність	Методичний зміст
Контекстна відносність дієвості	Однакова конфігурація управлінських рішень може бути достатньою в одному контексті й недостатньою в іншому через різну інтенсивність тиску чинників
Комплементарність інструментів	Інструменти підсилюють один одного; ефект від посилення одного елемента є обмеженим без узгодження суміжних елементів управлінського циклу
Нелінійна часова динаміка	Ефект має часовий лаг і нерівномірну динаміку; можливі перехідні коливання під час освоєння правил та стабілізації практик
Обмежена ресурсна компенсація	Додавання ресурсів не дає відтворюваного ефекту без зміни організаційного порядку реалізації рішень (правила, ролі, інформація, зворотний зв'язок)
«Вузкі місця» і пороговість	Системний результат обмежується найслабшим елементом у проходженні імпульсу; після усунення критичного обмеження ефекти можуть зростати швидше
Ризик формалізації без результату	За відсутності інституціоналізації та верифікації інструменти перетворюються на формальні процедури, що відтворюють активність без ефекту
Залежність від суб'єктної спроможності	Ефективність залежить від компетенцій, дисципліни виконання, здатності працювати з даними та підтримувати зворотний зв'язок

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3

**Зміст принципів розробки і впровадження
інструментарію підсилення системи управлінського впливу**

Принцип	Зміст принципу
Системність	Орієнтація на підсилення відтворюваної дієвості системи управлінського впливу як цілісної конфігурації, а не ізольованих процедур
Нормативність	Узгодженість інструментарію з внутрішніми правилами, регламентами, процедурами, розподілом повноважень і зовнішніми правовими обмеженнями
Діагностична адресність	Добір і конфігурація інструментів на підставі результатів дворівневої діагностики механізму системи управлінського впливу та тиску чинників
Достатність і пріоритетність	Фокус на мінімально достатніх змінах із пріоритетом усунення критичних обмежень, що стримують системний результат
Комплементарність	Узгоджене поєднання інструментів так, щоб вони взаємопідсилювалися та не створювали суперечливих вимог
Інституціоналізація	Закріплення інструментів у правилах, процедурах, ролях, формах фіксації та регламентованому зворотному зв'язку
Суб'єктність	Чітке визначення відповідальних суб'єктів, їхніх повноважень і зон відповідальності за впровадження, контроль і корекцію
Верифікованість	Наявність критеріїв результату, контрольних точок, процедур перевірки та підстав для коригування
Адаптивність	Налаштовуваність інструментів до зміни інтенсивності контекстного тиску та варіативності умов реалізації
Планованість	Упровадження як керований процес із визначеним темпом, етапністю, регулярністю контрольних циклів і корекцій
Баланс централізації та децентралізації	Розмежування того, що стандартизується на рівні системи, і того, що налаштовується на рівні ланок/підрозділів з урахуванням їх умов.
Ресурсна доцільність	Співмірність складу та складності інструментарію наявним ресурсам, компетенціям, часовим обмеженням і очікуваному ефекту.

Джерело: сформовано автором з урахуванням [7; 11; 12]

передумови, без яких інструменти не можуть бути застосовані у робочому режимі та підтримані у часі.

Отже, на рис. 3 наведено узагальнені групи організаційних умов, які забезпечують можливість розроблення та впровадження інструментарію

підсилення системи управлінського впливу у робочому режимі та підтримання його ефекту у часі. Таке подання дозволяє перейти від простого переліку передумов до їх функціональної структури. Зміст основних груп організаційних умов узагальнено в табл. 4.

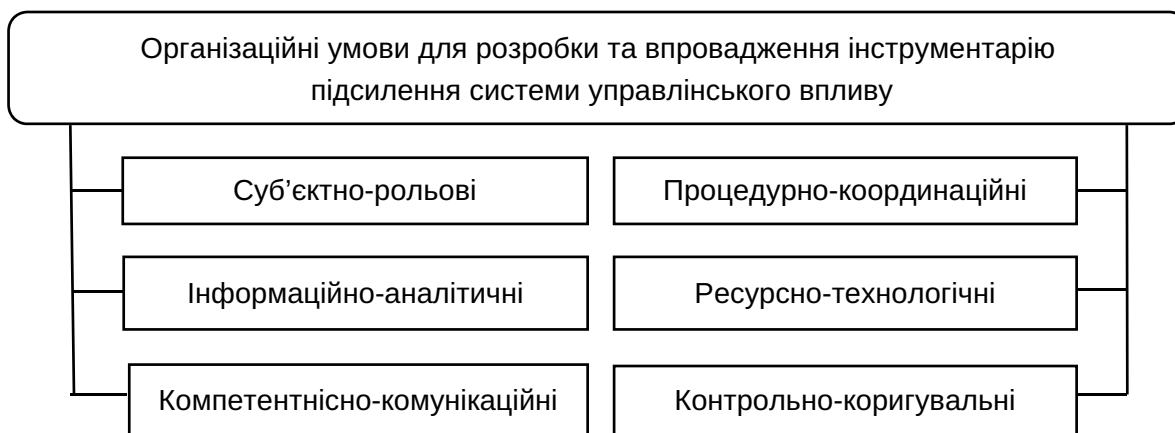


Рис. 3. Необхідні організаційні умови розробки та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу

Джерело: сформовано автором

Таблиця 4

Зміст організаційних умов для розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу

Організаційні умови	Зміст (що має бути забезпечено)
Суб'єктно-рольові	Визначення учасників процесу розроблення та впровадження інструментарію, їх ролей, повноважень, відповідальності та підзвітності
Процедурно-координаційні	Порядок узгодження рішень, координаційні цикли, правила ескалації проблем, регламент взаємодії та фіксації спільних рішень
Інформаційно-аналітичні	Єдині форми фіксації рішень, їх реалізації, відхилень і ефектів, доступність даних для аналізу, правила інтерпретації
Ресурсно-технологічні	Часові, матеріальні, кадрові, цифрові та організаційні ресурси, необхідні для застосування інструментів; мінімальний технологічний стандарт виконання
Компетентнісно-комунікаційні	Підготовка виконавців і керівників до застосування інструментів, консультаційний і методичний супровід, пояснення цілей і очікуваних ефектів, робота з опором
Контрольно-коригувальні	Процедури контролю застосування інструментів, повторної перевірки, аналізу відхилень, ухвалення та реалізації коригувальних рішень

Джерело: сформовано автором

Подані в табл. 4 організаційні умови формують функціональний каркас розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу, який робить його застосовним у реальних обмеженнях і забезпечує підтримання досягнутого ефекту. Їх призначення полягає в тому, щоб інструменти не залишалися лише методично коректно сформульованими рішеннями, а переходили у режим регулярного використання – із визначеними суб'єктами відповідальності, узгодженими процедурами взаємодії, належною ресурсною та інформаційною підтримкою, а також із контрольними циклами перевірки й корекції. Дефіцит відповідних умов підвищує ризик розмитості відповідальності, фрагментації впровадження, спотвореного оцінювання результатів, формального застосування інструментів і нестійкості досягнутого ефекту.

Таким чином, методологічна основа розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу задає не лише межі коректного конструювання відповідних рішень, а й логіку їх подальшого практичного розгортання. Її прикладне значення полягає в тому, що вона створює підґрунтя для переходу від діагностично обґрунтованого добору інструментів до їх упровадження, оцінювання фактичного результату, перевірки відтворюваності досягнутого ефекту та подальшого організаційного закріплення результативних рішень. У цьому розумінні відтворюваність і інституціоналізація постають не зовнішніми додатками до підсилення системи управлінського впливу, а його закономірними наступними етапами, що забезпечують перехід від разового покращення до стійкої організаційної практики.

Висновки. У статті обґрунтовано методологічні основи розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу як цілісної теоретико-прикладної рамки, орієнтованої на перехід від аналізу стану системи до конструювання організаційних рішень, спрямованих на підвищення відтворюваності управлінського ефекту. Показано, що в умовах невизначеності, ресурсних обмежень і підвищеного контекстного тиску дієвість управлінського впливу визначається не лише змістом окремих рішень, а здатністю організації забезпечувати кероване доведення управлінського імпульсу до виконання, досягнення ефекту, його оцінювання, корекцію та закріплення у практиці.

Уточнено, що відтворюваність управлінського впливу доцільно розглядати як здатність організації повторно забезпечувати керований результат за варіативності контексту зі збереженням логіки циклу «рішення – реалізація – оцінювання – корекція». Обґрунтовано, що така відтворюваність є похідною не від окремого рішення чи окремого керівника, а від упорядкованості організаційного контуру реалізації управлінського впливу.

Основний науковий результат статті полягає у систематизації чотирьох взаємопов'язаних складників методологічної основи підсилення системи управлінського впливу: постулатів, принципів, закономірностей та обмежень досягнення ефекту, а також організаційних умов розроблення й впровадження. Встановлено, що постулати задають межі методичної коректності, принципи визначають нормативні орієнтири добору і поєднання рішень, закономірності та обмеження розкривають логіку досягнення ефекту, а організаційні умови забезпечують практичну реалізованість і підтримання результату у часі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої методологічної рамки як підґрунтя для розроблення, впровадження, оцінювання та організаційного закріплення рішень, спрямованих на підвищення відтворюваності управлінського ефекту. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розкриттям структури інструментарію підсилення, механізмів його впровадження, підходів до верифікації відтворюваності ефекту та умов інституціоналізації результативних рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4 (15). С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>
2. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Баган М.В., Діденко С.М., Дробязко А.О. Вплив

результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 4. С. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-13>

3. Андрушків І. П. Сучасні підходи до оптимізації управлінських рішень в умовах економічної нестабільності та соціальних змін. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16794614>

4. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О., Єрьомін М. В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 87–96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87>

5. Копчак Ю. В., Матвеев М. О., Пугачов В. В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

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

7. Севост'янов В. С. Постулати, закономірності та принципи зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 6(292). С. 75–88. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-75-88>

8. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге вид., переробл. Київ : НІСД, 2015. 348 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-10/lyashenko_1_druk-43fc7.pdf

9. Шматько Н. М. Закономірності здійснення організаційних трансформацій структури управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: *Економічні науки*. 2017. Вип. 25, ч. 2. С. 37–40. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_25%282%29_9

10. Чернишов О. Д. Закономірності управління підприємством на засадах еколого-відповідального маркетингу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17112135>

11. Яковенко О. В. Дослідження системи управління малих підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 2. С. 129–131. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_2/129-132.pdf

12. Оксенюк А. Поняття, принципи та система публічного управління в адміністративно-політичній сфері. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2025. Т. 12, № 1 (45). С. 163–172. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2025.45.163>

REFERENCES:

1. Zahorodniuk O. V., Pivtorak M. V., Maliuha L. M. (2019). Osnovni napriamy pidvyshchennia yakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryiniattia upravlinskykh rishen

[Main directions of improving the quality and efficiency of developing and making management decisions]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no. 4 (15), pp. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>

2. Voronko-Nevidnycha T.V., Bahan N.V., Bahan M. V., Didenko S. M., Drobiazko A. O. (2023). Vplyv rezultatyvnosti upravlinyskykh rishen na protses vykorystannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva [The influence of the effectiveness of management decisions on the process of using the strategic potential of the enterprise]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8, no. 4, pp. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-13>

3. Andrushkiv I. P. (2025). Suchasni pidkhody do optymizatsii upravlinyskykh rishen v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti ta sotsialnykh zmin [Modern approaches to optimizing management decisions in conditions of economic instability and social changes]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16794614>

4. Skopenko N. S., Mostenska T. H., Kovtun O. A., Zahorulko A. O., Yeromin M. V. (2025). Pryiniattia upravlinyskykh rishen v umovakh voliennoho stanu [Making management decisions in conditions of martial law]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 12, pp. 87–96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87>

5. Kopchak Yu. V., Matveiev M. O., Puhachov V. V. (2023). Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh viiny [Transformation of modern management in conditions of war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

6. Ivchenko Ye. A., Snopenko M. H. (2024). Sutnist ta znachennia upravlinskoho vplyvu v umovakh sotsialno-ekonomichnykh transformatsii [The essence and significance of managerial influence in conditions of socio-economic transformations]. *Priorytety rozvytku finansiv, menedzhmentu ta marketynhu: tradytsii, modeli, perspektyvy* : tezy dopovidei XI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (May 28, 2024). Kyiv : Vyd-vo SNU im. V. Dalia, S. 297–299.

7. Sevostianov V. S. (2025). Postulaty, zakonmirnosti ta pryntsyipy zmitsnennia potentsialu systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Postulates,

patterns and principles of strengthening the potential of the economic security system of an enterprise]. *Visnyk Skhidnoukrajnskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 6(292), pp. 75–88. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-75-88>

8. Liashenko O. M. (2015). Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva : monohrafiia. 2-he vyd., pererobl [Conceptualization of the management of economic security of an enterprise: monograph. 2nd ed., revised]. Kyiv: NISD, 348 s. Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-10/lyashenko_1_druk-43fc7.pdf

9. Shmatko N. M. (2017). Zakonomirnosti zdiisnennia orhanizatsiinykh transformatsii struktury upravlinnia pidpriemstvom [Regularities of implementing organizational transformations of the enterprise management structure.]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 25, ch. 2, pp. 37–40. Available at: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_25%282%29__9 (accessed October 14, 2025).

10. Chernyshov O. D. (2025). Zakonomirnosti upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh ekolohovidpovidalnoho marketynhu [Regularities of enterprise management based on the principles of environmentally responsible marketing]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17112135>

11. Yakovenko O. V. (2010). Doslidzhennia systemy upravlinnia malykh pidpriemstv [Research on the management system of small enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4, t. 2, pp. 129–131. Available at: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_2/129-132.pdf

12. Okseniuk A. (2025). Poniattia, pryntsyipy ta systema publichnoho upravlinnia v administratyvno-politychnii sferi [Concept, principles and system of public administration in the administrative and political sphere]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya: «Yurydychni nauky», vol. 12, no. 1 (45), pp. 163–172. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2025.45.163f>

Дата надходження статті: 25.02.2026

Дата прийняття статті: 18.03.2026

Дата публікації статті: 02.04.2026