

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-152>

УДК. 005.962.131:004.67"364"

## СИСТЕМА УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ В УМОВАХ ВОЄННО-ЦИФРОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

## THE MANAGERIAL INFLUENCE SYSTEM IN THE CONTEXT OF WARTIME AND DIGITAL TURBULENCE

**Снопенко Михайло Георгійович**

аспірант, здобувач ступеня доктора філософії,  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6803-4054>

**Snopenko Mykhailo**

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

У статті обґрунтовано потребу переосмислення результативності управління в умовах воєнно-цифрової турбулентності через феномен «виконання без ефекту» – стійкий розрив між управлінським імпульсом (рішенням, дорученням) і фактичною зміною організаційного стану на рівні поведінки, процесів і результатів. Обґрунтовано методологічну недостатність традиційного трактування «системи управління», зосередженого на структурі та процедурах, для діагностики конверсії рішення у відтворений ефект і його закріплення. Запропоновано виокремлення системи управлінського впливу як самостійного аналітичного рівня та розмежування подієво- й ефект-орієнтованих рівнів управлінського циклу, що інтерпретує результативність як завершеність контуру «реалізація – оцінювання – корекція – закріплення» у практиках організації.

**Ключові слова:** система управлінського впливу, управлінський вплив, турбулентність, воєнний стан, цифровізація.

The article substantiates the need to rethink managerial effectiveness under wartime and digital turbulence through the phenomenon of execution without effect – a persistent gap between a managerial impulse (a decision, instruction, or directive) and the actual organisational intended effects from it. The paper argues that in crisis regimes, confirmation of completed actions, reports, and formal compliance may coexist with a lack of meaningful outcomes, weak stabilisation of improvements, and rapid erosion of achieved results. On this basis, the study demonstrates the methodological insufficiency of traditional interpretations of the management system that are primarily centred on organisational structure, functions, and procedures, because such interpretations do not allow one to diagnose how a decision is converted into a reproducible effect, how this effect is assessed, and how it becomes embedded in everyday practices. The article proposes distinguishing the managerial influence system as an independent analytical level that captures the internal configuration of actors, objects of influence, instruments, organisational procedures, communication channels, and regulated feedback loops through which managerial impulses are translated into coordinated action and outcomes. Within this framework, the managerial cycle is differentiated into an event-oriented level (where completion is recorded by the fact of execution) and an effect-oriented level (where effectiveness is interpreted as the completeness of the implementation – assessment – adjustment – consolidation loop). The paper clarifies the notion of reproducibility as the organisation's capacity to repeatedly secure controlled outcomes across different tasks and changing constraints, not by repeating identical actions but by maintaining a stable order of implementation and feedback-driven correction. The proposed conceptualisation provides a basis for further operationalisation of diagnostic indicators and for designing tools that reduce the risk of execution without effect in turbulent environments.

**Keywords:** managerial influence system, managerial influence, turbulence, martial law, digitalisation.

**Постановка проблеми.** В умовах воєнної та цифрової турбулентності дедалі частіше проявляється відтворювана дисфункція «виконання без ефекту» – розрив між управлінським імпульсом (рішенням, дорученням) і реальною зміною організаційного стану

на рівні поведінки, процесів і результатів. Це означає, що підтвердження виконаних дій не гарантує керованого результату та його закріплення у повсякденних практиках. Водночас поширене в науковому дискурсі трактування «системи управління», зосереджене



на структурі, функціях і процедурах, часто не дає достатньої аналітичної оптики для діагностики конверсії рішення у відтворюваний ефект. Відповідно виникає методологічна потреба виокремити рівень системності, який дозволяє аналізувати доведення імпульсу до виконання, оцінювання ефектів, корекцію та інституціоналізацію результатів через завершений контур зворотного зв'язку.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сучасні українські дослідження у сфері менеджменту в умовах війни фіксують стійку проблему результативності управління: управлінські рішення можуть бути формально ухвалені й виконані, однак не забезпечувати керованого ефекту та його закріплення у практиках діяльності. У кадрово-поведінковому вимірі Данилюк Д. О., Середа Г. В. [1], а також Коцур А., Островерхов В., Бортник О. [2] підкреслюють, що мобілізація, вимушена міграція та психологічне виснаження знижують продуктивність і підвищують ризики втрати «ядра компетентностей», послаблюючи керованість і зумовлюючи потребу цілеспрямованих управлінських корекцій у політиках персоналу. У площині організаційної стійкості Кобік А. В. [3] інтерпретує бізнес-резильєнтність як здатність підприємства адаптуватися до змін, протистояти кризам і відновлюватися за невизначеності, тоді як Сусіденко В., Болманенко О., Хашініна Г. [4] акцентують необхідність переходу від реактивного реагування до системного управління змінами на основі спеціалізованих підходів та інструментів. Окремий акцент Партин Г. О. [5] робить на інструментальності управлінського контролю й інформаційно-аналітичного забезпечення для своєчасного виявлення відхилень і корекції дій, тоді як Пріб Г. А., Горбенко В. О. [6] та Тополенко О. О. [7] розкривають вплив психологічних чинників на якість аналізу, комунікації та прийняття управлінських рішень. В умовах війни результативність управління ускладнюється багатьма чинниками: кадрово-поведінковими втратами, потребою адаптивного управління змінами та посиленням ролі контролю, аналітичного забезпечення і психологічних чинників тощо. Петришин Н. і Давидчак М. [8] підкреслюють критичність узгодженого порядку дій, регламентованості та плану реалізації як умов доведення впливу до виконання, що в межах цього дослідження слугує підставою розмежувати формальне підтвердження виконання доручень від досягнення результату.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри наявність досліджень, присвячених управлінню в умовах війни та цифрових змін, у науковому дискурсі досі недостатньо пояснено, чому управлінські рішення можуть бути формально виконані, але не давати очікуваного управлінського ефекту на рівні поведінки, процесів і результатів. Залишається методологічно неузгодженим, який саме рівень системності є релевантним для діагностики переходу «управлінський імпульс – ефект», адже традиційне трактування «системи управління» переважно фокусується на структурі й процедурах і слабо фіксує завершеність контуру «реалізація – оцінювання – корекція – закріплення» як умову результативності. Це зумовлює потребу виокремлення системи управлінського впливу як окремого аналітичного рівня, що дозволяє відмежувати підтвердження виконання від досягнення керованого результату та, за потреби, його інституціоналізації в практиках організації.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування доцільності виокремлення системи управлінського впливу як самостійного аналітичного рівня та формування її робочого визначення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У турбулентному середовищі управлінські збої мають не лише процедурну, а й психологічну природу, що проявляється у фрагментації дій, запізнілих або недостатньо обґрунтованих рішеннях та зниженні якості комунікації [5-7]. Тому методологічно недостатньо трактувати управлінський вплив як одиничний акт або суму дій – його доцільно розглядати як цілеспрямований процес доведення управлінського імпульсу до виконання з обов'язковою завершеністю через зворотний зв'язок і корекцію, що дозволяє локалізувати етапи втрати здатності рішення перетворюватися на ефект.

У цьому контексті управлінський вплив визначається як «цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління з об'єктом управління, що включає використання різноманітних методів, прийомів та інструментів впливу на об'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища, з метою досягнення бажаних цілей та забезпечення ефективного функціонування організації. 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» [9].

Ключовим викликом у цій площині постає розрив між формальним ухваленням управлінських рішень і їх реальним проявом у зміні організаційного стану, тобто у поведінці учасників, налаштуваннях процесів і фактичних результатах діяльності. Рішення може бути формально ухваленим і навіть підтриманим на рівні декларацій, але не перейти у такий рівень організаційного закріплення, який є необхідним для досягнення запланованого ефекту, якщо цей ефект передбачає зміну сталих дій, процедур або моделей взаємодії. Навіть рішення разового, ситуаційного характеру потребують належної організації реалізації: своєчасного доведення до виконавців, коректного розподілу завдань і відповідальностей, мінімально достатнього ресурсного забезпечення та контролю виконання, інакше вони залишаються формальними або виконуються фрагментарно, що знижує їх практичну результативність. За таких умов особливої ваги набуває питання не лише «ухвалити рішення», а й організувати його виконання через узгоджений порядок дій, регламентованість виконання завдань і послідовний план реалізації, який підтримує керованість процесу [8].

Отже, проблематика управлінського впливу виявляється не стільки у «якості» окремих рішень, скільки у спроможності організації забезпечити їх реалізацію та досягнення запланованого ефекту. Якщо рішення орієнтоване на трансформацію сталих способів роботи, критичним стає дефіцит організаційних умов і процедур, що переводять управлінський намір в узгоджені процесні зміни та забезпечують їх закріплення у повсякденній діяльності.

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

На другому рівні управлінський вплив постає як відтворювана організаційна спроможність забезпечувати реалізацію управлінських рішень і досягнення запланованих ефектів у різних типах задач – від разового врегулювання конкретної ситуації до удосконалення або трансформації способів роботи. Під відтворюваністю у цьому контексті слід розуміти не повторюваність управлінських дій у «подібних випадках», а наявність сталого організаційного порядку реалізації рішень, який може застосовуватися до різних змістів рішень і різних контекстів, забезпечуючи їх доведення до виконання та керованого результату.

Відтворюваність управлінського впливу в цьому дослідженні означає здатність організації повторно забезпечувати керований результат у різних управлінських задачах і за варіативності контексту, зберігаючи логіку повного 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 і ролей, інтенсивності зовнішніх впливів та режимів роботи. Саме така інтерпретація відтворюваності дозволяє відокремити системну властивість управлінського впливу від ситуативного «успіху виконання» окремого доручення та перейти від опису одиничних управлінських актів до аналізу здатності організації стабільно замикає управлінський цикл на результаті.

Відтворюваність у такому розумінні не є властивістю «окремого рішення» або «окремого керівника», а постає похідною від того, наскільки впорядковано в організації сконструйовано контур перетворення управлінського імпульсу на ефект – тобто які елементи беруть участь у реалізації впливу, як вони поєднані зв'язками та правилами взаємодії, які канали комунікації забезпечують узгодження дій, у який спосіб фіксуються результати та як саме зворотний зв'язок перетворюється на корекцію інструментів і процедур. Отже, якщо відтворюваність описує стабільність замикання управлінського циклу на результаті, то для її пояснення необхідно перейти від рівня властивості до рівня внутрішньої організації цього замикання – тобто до аналізу системності як аналітичної рамки, що дозволяє описувати елементи, зв'язки, межі, входи й виходи та контури зворотного зв'язку, через які формується управлінський результат.

Саме тому наступним кроком є уточнення змісту базової категорії «система» у загальнонауковому та організаційно-управлінському дискурсі з подальшим формуванням робочого визначення системи управлінського впливу. У таблиці 1 узагальнено інтерпретації визначення та поняття «система» у працях вітчизняних авторів, контексти їх застосування, а також подано узагальнені за першоджерелами визначення «системи», ключові акценти та системні ознаки, які надалі використовуються для аналітичного узагальнення і формування робочого визначення системи управлінського впливу.

Поза межами «ядрових» дефініцій системності (елементи, зв'язки, межі, процеси, адаптивність, зворотний зв'язок тощо), наведених у табл. 1, вітчизняні автори уточнюють, що саме слід вважати «системним» у менеджменті: від критики редукації до схеми «суб'єкт – об'єкт» до наголосу на багатовимірності управлінської архітектури (цілі, структура, функції, комунікації), інструментальності та залежності від середовища, а також на адаптивності в кризових режимах і ролі цифрових «вбудов» у процеси управління [16–23]. У сукупності це підтверджує, що варіативність трактувань зумовлена різними підходами

Таблиця 1

**Інтерпретації поняття «система» у наукових джерелах, ключові системні характеристики та відповідні системні ознаки**

Автор	Визначення «системи» (узагальнено за джерелом)	Ключові системні характеристики, які акцентує автор	Системні ознаки
Боровик О. М., Новікова М. М. [10]	Система управління організацією як сукупність взаємопов'язаних елементів (цілі, показники, процеси, структура), включно з керуючою системою, підсистемами забезпечення та механізмом управління	підсистемність; структурно-процесна композиція; показниковий вимір	елементи; зв'язки; цільова спрямованість
Черницька А. М. [11]	Система як множина елементів із сильнішими внутрішніми зв'язками, ніж із зовнішнім середовищем; елементи системи об'єднані метою або спільними правилами поведінки	межі системи; внутрішні зв'язки; середовище; правила поведінки	межі та середовище; зв'язки; цільова спрямованість
Монастирський Г. Л., Постніков В. С. [12]	«Система управління включає суб'єкти, об'єкти та управлінські важелі. Управлінські важелі становлять систему менеджменту організації»	«суб'єкт – об'єкт»; важелі; інструменти; механізми впливу	елементи; інструментальність; зв'язки
Таченко В. В., Кібукевич К. О. [13]	Система управління має бути гнучкою та адаптивною до невизначеності й змін середовища; потребує постійного аналізу	адаптивність; невизначеність; орієнтація на аналіз стану	межі та середовище; адаптивність; зворотний зв'язок
Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. [14]	Система управління як взаємодія керуючої і керованої підсистем; сукупність структурних елементів і управлінських процесів, що реалізують функції менеджменту	підсистеми; процеси; функції менеджменту; організація	елементи; процесність; зв'язки
Вайсман В. О., Величко В. О., Гогунський В. Д. [15]	Система управління не є статичною: має передбачати вдосконалення, реагувати на зміни, а вимоги мають швидко доводитися до підрозділів	динамічність; безперервне поліпшення; комунікаційна узгодженість	адаптивність; зворотний зв'язок; зв'язки

*Джерело: сформовано автором*

до інтерпретації системності – структурною, поведінковою, процесною, інструментальною, середовищною та адаптивно-контурною і, власне, створює підстави для подальшого аналітичного узагальнення, необхідного саме для дослідження управлінського впливу.

Водночас саме ця множинність трактувань робить методологічно ризиковим механічне перенесення окремих авторських трактувань у дослідження управлінських явищ. Без попереднього узгодження базових системних параметрів залишається невизначеним, які складові мають бути описані як елементи системи, які зв'язки та правила взаємодії є релевантними, де проходять межі системи, які входи та виходи репрезентують управлінську дію як процес і яким чином контури зворотного зв'язку забезпечують корекцію та відтворюваність ефектів. Тому наступним аналітичним кроком є не подальше накопичення дефініцій, а їх редукція до повторюваних системних інваріантів – мінімально достатнього набору ознак, який зберігає загальнонаукову коректність і водночас може бути операціоналізований для аналізу управлінського впливу як процесу «доведення імпульсу до ефекту» (табл. 2). Йдеться не про вичерпний перелік можливих характеристик систем, а про фіксацію необхідного аналітичного «каркасу» системності, що унеможлиблює підміну систем-

ного аналізу описом окремих управлінських актів і створює підстави для діагностики того, через які елементи, зв'язки та контури формується результат.

Виділений у табл. 2 набір системних ознак виконує у дослідженні прикладну функцію, оскільки задає універсальну рамку, в межах якої управлінський вплив може бути описаний не лише як «факт управління», а як структурований процес із визначеними елементами, правилами взаємодії, межами та каналами зворотного зв'язку. У такому розумінні поняття «система» переходить із дескриптивного статусу до інструментального – воно стає способом впорядкованого опису того, як управлінський імпульс входить у організацію, через які зв'язки і процедури трансформується у виконання, та за рахунок яких контурів оцінювання і корекції може відтворюватися як стійкий ефект.

У межах цього дослідження зазначений набір ознак використовується як операціоналізоване розуміння системності, що забезпечує методологічну узгодженість подальшого аналізу та слугує «містком» до введення системи управлінського впливу як окремого аналітичного рівня. Саме він дозволяє розглядати управлінський вплив не як сукупність окремих управлінських дій, а як системний процес, вбудований у ширший організаційний

Таблиця 2

**Універсальні системні ознаки як аналітична рамка дослідження управлінського впливу**

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

*Джерело: сформовано автором*

контекст і підпорядкований загальним закономірностям функціонування систем.

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

У цьому контексті система управлінського впливу трактується як впорядкована конфігурація суб'єктів управління, об'єктів впливу (внутрішніх і пов'язаних із взаємодією із зовнішнім середовищем), а також методів, інструментів і організаційних процедур реалізації рішень, поєднаних стійкими зв'язками, правилами взаємодії та регламентованими каналами зворотного зв'язку, що забезпечують відтворюване у змінних умовах доведення управлінських імпульсів до виконання та досягнення запланованого управлінського ефекту.

Таке визначення переносить аналітичний акцент із формальної процедури прийняття управлінських рішень на здатність системи стабільно породжувати управлінський ефект і підтримувати його у часі.

Перенесення аналітичного фокусу з процедур прийняття рішень на способи реалізації та ефекти управлінського впливу є принципово важливим для подальшого дослідження, оскільки дозволяє відокремити сам факт управлінської активності від її результатив-

ності. Саме в цьому вимірі система управлінського впливу постає як специфічний рівень системності, який не зводиться цілком ані до загальної системи організації, ані до системи управління в традиційному розумінні.

**Висновки.** В статті показано, що в умовах воєнно-цифрової турбулентності поширеним проявом стає феномен «виконання без ефекту» – розрив між управлінським імпульсом і реальною зміною організаційного стану. Традиційне трактування «системи управління» через структуру, функції та процедури є методологічно недостатнім для діагностики конверсії рішення у відтворюваний ефект і його закріплення у практиках діяльності.

Запропоновано розмежування подієво-орієнтованого рівня управлінського циклу (де завершення фіксується фактом виконання) та ефект-орієнтованого рівня (де результативність визначається завершеністю контуру «рішення – реалізація – оцінювання – корекція – закріплення»). Обґрунтовано, що відтворюваність є похідною від впорядкованості організаційного контуру перетворення імпульсу на ефект, включно з правилами взаємодії, комунікаціями та процедурами використання зворотного зв'язку.

На основі узагальнення вітчизняних інтерпретацій поняття «система» сформовано мінімально достатній набір системних ознак як аналітичну рамку дослідження управлінського впливу та запропоновано робоче визначення системи управлінського впливу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з уточненням внутрішньої логіки цієї системи через операціоналізацію категорії «механізму» як пояснювальної ланки переходу від імпульсу до відтворюваного ефекту.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Данилюк Д. О., Середа Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2023. Т. 2, № 15. С. 137-144. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699> (дата звернення 01.02.2026)
2. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58–64. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/df46b3ec-0630-458f-bd3d-2b836703ff16> (дата звернення 01.02.2026)
3. Кобік А. В. Методологія оцінки бізнес-резильєнтності підприємства в умовах турбулентного середовища. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 260–269. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-260-269>
4. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-072/2024-65-130>
5. Партин Г. О. Особливості формування системи управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства та її інформаційно-аналітичне забезпечення. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/0581736f-273d-4239-98e5-742da80d32fc/download> (дата звернення 02.02.2026)

6. Приб Г. А., Горбенко В. О. Психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності під час війни. *Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 листопада 2023 р. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2023. С. 228-231. URL: [https://doi.org/10.54929/conf\\_21\\_11\\_2023-18-03](https://doi.org/10.54929/conf_21_11_2023-18-03)
7. Тополенко О. О. Модель впливу психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка*: зб. наук. праць. 2008. № 3(24). С. 162–167. URL: <https://ela.kpi.ua/items/b318b1a6-2434-41a4-bc07-a3f89cf2ae2f> (дата звернення 05.02.2026)
8. Петришин Н., Давидчак М. Дослідження та удосконалення методів управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-126>
9. 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.
10. Боровик М. В., Новікова М. М. Менеджмент організацій: конспект лекцій (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 76 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/62474/1/Боровик%2C%20150Л%2C%202022%2C%20pdf.pdf> (дата звернення 05.02.2026)
11. Черницька А. М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638> (дата звернення 07.02.2026)
12. Монастирський Г. Л., Постніков В. С. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Теорія організації» для слухачів магістратури за спеціальністю 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою» / уклад. Г. Л. Монастирський, В. С. Постніков. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 124 с. URL: [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/37309/mod\\_resource/content/1/2013-Monastyskyj\\_.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/37309/mod_resource/content/1/2013-Monastyskyj_.pdf) (дата звернення 07.02.2026)
13. Ткаченко В. В., Кібукевич К. О. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакета. *Економіка і управління*: збірник наукових праць ДУІТ. 2021. Вип. 50. С. 130–137. DOI: 10.32703/2664-2964-2021-50-130-137. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/download/58/59/74> (дата звернення 07.02.2026)
14. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 748. С. 33–40. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/4a78d2bf-3b76-4f1a-8227-bf32683945b8/download> (дата звернення 10.02.2026)
15. Вайсман В. О., Величко В. О., Гогунський В. Д. Система стандартів підприємства для управління знаннями в проектно-керованій організації. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. Вип. 1 (35). С. 257–262. ISSN 2076-2429. DOI: 10.13140/RG.2.1.2226.8881. URL: [https://www.researchgate.net/publication/267249416\\_Systema\\_standartiv\\_pidpriemstva\\_dla\\_upravlinna\\_znannami\\_v\\_proektno-kerovaniy\\_organizacii](https://www.researchgate.net/publication/267249416_Systema_standartiv_pidpriemstva_dla_upravlinna_znannami_v_proektno-kerovaniy_organizacii) (дата звернення 10.02.2026)
16. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2(20). С. 51–54. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/ca3da723-ee0b-4292-8981-d89f4e1cc653/content> (дата звернення 10.02.2026)
17. Маковецька І. М., Диченко А. С., Валенок А. М. Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2(45). С. 62–68. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010808. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2964/2859> (дата звернення 10.02.2026)
18. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(72). С. 98–107. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-4-15. URL: [https://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/4\\_72\\_2\\_2019\\_ukr/15.pdf](https://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/4_72_2_2019_ukr/15.pdf) (дата звернення 10.02.2026)
19. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
20. Томчук О. В. Формування системи менеджменту знань в організації як елемент стратегії її кадрового забезпечення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2(50). С. 171–178. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.16>
21. Оліх Л. А. Розвиток підсистем управління в менеджменті 5.0. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-154>

22. Ярмус Т. Б. Характеристика елементів системи управління персоналом. *Академічні візії*. 2024. № 37. С. 1–11. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1538/1427> (дата звернення 10.02.2026)
23. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2004. 592 с.

## REFERENCES:

1. Danyiuk D. O., Sereda H. V. (2023) Metody upravlinnia personalom v umovakh viiny [Methods of personnel management in wartime]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa*, vol. 2, no. 15, pp. 137–144. Available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian)
2. Kotsur A., Ostroverkhov V., Bortnyk O. (2022) Osoblyvosti diialnosti z upravlinnia personalom v umovakh viiny [Features of HR management activities in wartime]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, vol. 27, pp. 58–64. Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/df46b3ec-0630-458f-bd3d-2b836703ff16> (accessed February 01, 2026). (in Ukrainian)
3. Kobik A. V. (2025) Metodolohiia otsinky biznes-rezylentnosti pidpriemstva v umovakh turbulentnoho sere-dovyscha [Methodology for assessing enterprise business resilience in a turbulent environment]. *Biznes Inform*, no. 9, pp. 260–269. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-260-269>. (in Ukrainian)
4. Susidenko V., Bolmanenko O., Khashchinina H. (2024) Upravlinnia zminy v orhanizatsiakh: pidkhody ta instrumenty v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Change management in organisations: approaches and tools under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>. (in Ukrainian)
5. Partyn H. O. (n.d.) Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinskoho kontroliu za diialnistiu personalu pidpriemstva ta yii informatsiino-analitychne zabezpechennia [Features of forming a managerial control system for enterprise personnel activities and its information-analytical support]. Available at: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/0581736f-273d-4239-98e5-742da80d32fc/download> (accessed February 02, 2026). (in Ukrainian)
6. Prib H. A., Horbenko V. O. (2023) Psykholohichni chynnyky, shcho vplyvaiut na efektyvnist upravlinskoï diialnosti pid chas viiny [Psychological factors affecting the effectiveness of managerial activity during the war]. *Suchasni vektory vidnovlennia ta rozvytku Ukrainy na zasadakh stalosti ta bezpeky*: zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi nauko-ovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, November 21, 2023). Chernihiv, 2023, pp. 228-231. [https://doi.org/10.54929/conf\\_21\\_11\\_2023-18-03](https://doi.org/10.54929/conf_21_11_2023-18-03). (in Ukrainian)
7. Topolenko O. O. (2008) Model vplyvu psykholohichnykh chynnykiv na protses pryiniattia upravlinskykh rishen [A model of the influence of psychological factors on managerial decision-making]. *Visnyk NTUU «KPI». Filosofiia. Psykholohiia. Pedagogika*, no. 3(24), pp. 162–167. Available at: <https://ela.kpi.ua/items/b318b1a6-2434-41a4-bc07-a3f89cf2ae2f> (accessed February 05, 2026). (in Ukrainian)
8. Petryshyn N., Davydchak M. (2024) Doslidzhennia ta udoskonalennia metodiv upravlinskoho vplyvu kerui-uchoi systemy na funktsionalni pidrozdily pidpriemstva [Research and improvement of methods of managerial influence of the governing system on functional departments of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-126>. (in Ukrainian)
9. Ivchenko Ye. A., Snopenko M. H. (2024) Sutnist ta znachennia upravlinskoho vplyvu v umovakh sotsial-no-ekonomichnykh transformatsii [The essence and significance of managerial influence under socio-economic transformations]. *Priorytety rozvytku finansiv, menedzhmentu ta marketynhu: tradytsii, modeli, perspektyvy: tezy dopovidei XI Mizhnarodnoi nauko-ovo-praktychnoi konferentsii (May 28, 2024)*. Kyiv, 2024, pp. 297–299. (in Ukrainian)
10. Borovyk M. V., Novikova M. M. (2022) Menedzhment orhanizatsii: konspekt lektsii (dlia zdobuvachiv dru-hoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity vsikh form navchannia spetsialnosti 073 – Menedzhment) [Organisational management: lecture notes (for Master's students, specialty 073 – Management)]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, 76 p. Available at: <https://eprints.kname.edu.ua/62474/1/Боровик%2C%20150Л%2C%202022%2C%20pdf.pdf> (accessed February 05, 2026). (in Ukrainian)
11. Chernytska A. M. (2012) Rozkryttia i kharakterystyka pidkhodiv do vyznachennia systemy upravlinnia pid-priemstvom [Revealing and characterising approaches to defining an enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638> (accessed February 07, 2026). (in Ukrainian)
12. Monastyrskiy H. L., Postnikov V. S. (2013) Navchalno-metodychnyi kompleks z dystsypliny «Teoriia orhani-zatsii» dlia slukhachiv mahistratury za spetsialnistiu 8.18010014 «Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu» [Teaching and methodological complex for the course “Organisation Theory”]. Ternopil: TNEU, 124 p. Available at: [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/37309/mod\\_resource/content/1/2013-Monastyskyj\\_.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/37309/mod_resource/content/1/2013-Monastyskyj_.pdf) (accessed February 07, 2026). (in Ukrainian)

13. Tkachenko V. V., Kibukevych K. O. (2021) Udoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom cherez formuvannia sotsialnogo paketa [Improving an enterprise management system through forming a social package]. *Ekonomika i upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats DUIT*, vol. 50, pp. 130–137. DOI: 10.32703/2664-2964-2021-50-130-137. Available at: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/download/58/59/74> (accessed February 07, 2026). (in Ukrainian)
14. Heorhiadi N. H., Vilhutska R. B. (2012) Orhanizatsiina struktura upravlinnia yak skladova systemy menedzhmentu pidpriemstva [Organisational management structure as a component of an enterprise management system]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu «Lvivska politehnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 748, pp. 33–40. Available at: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/4a78d2bf-3b76-4f1a-8227-bf32683945b8/download> (accessed February 10, 2026). (in Ukrainian)
15. Vaisman V. O., Velychko V. O., Hohunskyi V. D. (2011) Systema standartiv pidpriemstva dlia upravlinnia znanniamy v proektno-kerovanii orhanizatsii [A system of enterprise standards for knowledge management in a project-driven organisation]. *Pratsi Odeskoho politekhnichnogo universytetu*, vol. 1(35), pp. 257–262. DOI: 10.13140/RG.2.1.2226.8881. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/267249416\\_Systema\\_standartiv\\_pidpriemstva\\_dlia\\_upravlinnia\\_znanniami\\_v\\_proektno-kerovanij\\_organizacii](https://www.researchgate.net/publication/267249416_Systema_standartiv_pidpriemstva_dlia_upravlinnia_znanniami_v_proektno-kerovanij_organizacii) (accessed February 10, 2026). (in Ukrainian)
16. Kaliuzhna N. H. (2011) Systema upravlinnia pidpriemstvom yak predmet doslidzhennia teorii orhanizatsii [Enterprise management system as a subject of organisational theory research]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2(20), pp. 51–54. Available at: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/ca3da723-ee0b-4292-8981-d89f4e1cc653/content> (accessed February 10, 2026). (in Ukrainian)
17. Makovetska I. M., Dychenko A. S., Valenok A. M. (2024) Udoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom [Improving an enterprise management system]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2(45), pp. 62–68. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010808>. Available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2964/2859> (accessed February 10, 2026). (in Ukrainian)
18. Kovalenko N. V. (2019) Systema upravlinnia rozvytkom pidpriemstva ta yii skladnyky [Enterprise development management system and its components]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 4(72), pp. 98–107. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-15>. Available at: [https://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4\\_72\\_2\\_2019\\_ukr/15.pdf](https://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_2_2019_ukr/15.pdf) (accessed February 10, 2026). (in Ukrainian)
19. Baldyniuk V. M. (2022) Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Enterprise competitiveness management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>. (in Ukrainian)
20. Tomchuk O. V. (2023) Formuvannia systemy menedzhmentu znan v orhanizatsii yak element stratehii yii kadrovoho zabezpechennia [Formation of a knowledge management system in an organisation as an element of its HR strategy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2(50), pp. 171–178. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.16>. (in Ukrainian)
21. Olikh L. A. (2025) Rozvytok pidsystem upravlinnia v menedzhmenti 5.0 [Development of management subsystems in Management 5.0]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-154>. (in Ukrainian)
22. Yarmus T. B. (2024) Kharakterystyka elementiv systemy upravlinnia personalom [Characteristics of elements of a personnel management system]. *Akademichni vizii*, no. 37, pp. 1–11. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1538/1427> (accessed February 10, 2026). (in Ukrainian)
23. Lukianykhin V. O. (2004) Menedzhment personalu: navch. posib. [Personnel management: textbook]. Sumy: Universytetska knyha, 592 p. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 26.02.2026

Дата прийняття статті: 16.03.2026

Дата публікації статті: 23.03.2026