УДК 005.3:303.7
JEL: M1
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-509-520

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ АНАЛІЗУ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ ЧЕРЕЗ РОЗМЕЖУВАННЯ ТА ІНТЕГРАЦІЮ КЛЮЧОВИХ КАТЕГОРІЙ

© 2026 **ІВЧЕНКО Є. А., СНОПЕНКО М. Г.**

УДК 005.3:303.7
JEL: M1

Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Удосконалення методології аналізу управлінського впливу через розмежування та інтеграцію ключових категорій

У статті обґрунтовано концептуальну модель аналітичного осмислення управлінського впливу, яка базується на чіткому розмежуванні та взаємозв'язку понять «чинник», «критерій», «показник» і «результативність». Доведено, що таке розділення усуває методологічну плутанину, притаманну багатьом сучасним дослідженням, і забезпечує побудову цілісної аналітичної рамки управлінського аналізу. Визначено, що критерії управлінського впливу виконують роль нормативно-аналітичних орієнтирів, за якими здійснюється оцінювання, класифікація та коригування управлінських дій, тоді як чинники відображають умови та ресурси, що детермінують їх ефективність. Показники розглянуто як операціоналізовані індикатори досягнення критеріїв, а результативність – як підсумковий вимір ефективності впливу. Запропоновано дві альтернативні моделі логіки взаємодії аналітичних елементів: «чинники – критерії – показники – результативність» та «критерії – показники – чинники – результативність», кожна з яких має окреме аналітичне призначення та застосовується залежно від контексту. Модель підкреслює адаптивну природу управлінських процесів та їх здатність реагувати на соціально-економічну нестабільність, цифрову трансформацію та кризові виклики. Проаналізовано основні підходи до трактування категорій «чинник» і «критерій» у сучасній науковій літературі; доведено синонімічність понять «чинник» і «фактор» і методологічну відмінність «критеріїв» і «показників». У результаті обґрунтовано цінність використання узагальненої логіко-функціональної моделі управлінського впливу як інструменту стратегічного аналізу, оцінювання ефективності управління та формування адаптивних управлінських рішень в умовах невизначеності, цифрової трансформації та кризових змін.

Ключові слова: *управлінський вплив, критерії, показники, чинники, результативність, методологія аналізу, модель взаємодії, управлінська ефективність.*

Табл.: *3.* ***Бібл.:*** *11.*

Івченко Євген Анатолійович *– доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки і управління, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (вул. Іоанна Павла II, 17, Київ, 01042, Україна)*
E-mail: *ivchenko@snu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-6665-2461*

Снопенко Михайло Георгійович *– аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (вул. Іоанна Павла II, 17, Київ, 01042, Україна)*
E-mail: *mykhailosnopenko@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0007-6803-4054*

UDC 005.3:303.7
JEL: M1

Ivchenko Ye. A., Snopenko M. H. Refining the Methodology for Analyzing Managerial Influence through the Differentiation and Integration of Key Categories

The article presents a conceptual model for analytically understanding managerial influence, based on the clear differentiation and interconnection of the concepts of «factor», «criterion», «indicator», and «effectiveness». It is demonstrated that such separation removes the methodological confusion characteristic of many contemporary studies and ensures the construction of a comprehensive analytical framework for managerial analysis. It is found that the criteria of managerial influence serve as normative-analytical guidelines for evaluating, classifying, and adjusting managerial actions, while factors reflect the conditions and resources that determine their effectiveness. Indicators are considered operationalized measures of criterion achievement, and outcome refers to the ultimate measure of influence effectiveness. Two alternative models of the interaction logic of analytical elements have been proposed: «factors – criteria – indicators – performance» and «criteria – indicators – factors – performance», each with its specific analytical purpose and applied depending on the context. The model highlights the adaptive nature of management processes and their capacity to respond to socioeconomic instability, digital transformation, and crisis challenges. Key approaches to interpreting the categories «factor» and «criterion» in contemporary scientific literature have been analyzed; the synonymy of the terms «factor» and «driver» and the methodological distinction between «criteria» and «indicators» have been proved. Consequently, the value of using a generalized logic-functional model of managerial influence is substantiated as a tool for strategic analysis, assessing management effectiveness, and forming adaptive managerial decisions under conditions of uncertainty, digital transformation, and crises.

Keywords: *managerial influence, criteria, indicators, factors, effectiveness, analysis methodology, interaction model, managerial efficiency.*

Tabl.: *3.* ***Bibl.:*** *11.*

Ivchenko Yevhen A. *– D. Sc. (Economics), Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (17 Ioanna Pavla II Str., Kyiv, 01042, Ukraine)*
E-mail*: ivchenko@snu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-6665-2461*

Snopenko Mykhailo H. *– Postgraduate Student of the Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (17 Ioanna Pavla II Str., Kyiv, 01042, Ukraine)*
E-mail: *mykhailosnopenko@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0007-6803-4054*

Сучасне управлінське середовище в Україні формується в умовах системної невизначеності, воєнної нестабільності, цифрової трансформації, інституційної фрагментованості та високого адаптаційного навантаження на організації. В таких умовах ефективність управлінського впливу набуває статусу ключового чинника організаційної стійкості, здатності до стратегічного маневру та швидкої адаптації. Однак на практиці управлінський вплив часто реалізується без опори на концептуально цілісні аналітичні моделі, а в науковій літературі простежується відсутність уніфікованого підходу до структурування його базових категорій.

Особливої уваги потребує проблема відсутності усталеної аналітичної рамки, яка б дозволяла чітко розмежувати поняття «чинник» як детермінанти управлінської дії, «критерій» як нормативно-орієнтаційного параметра, «показник» як індикатора реалізації та «результативність» як підсумкового прояву впливу. Нерідко ці поняття ототожнюються або використовуються як взаємозамінні, що спричиняє розмитість аналітичних конструкцій, ускладнює побудову систем оцінювання та обмежує ефективність управлінської діагностики.

Водночас організації в реальній практиці потребують інструментів, які б дозволяли одночасно: виявити причини ефективності чи неефективності управлінських рішень (чинниковий рівень); оцінити сам хід реалізації управлінського впливу (критеріальний рівень); забезпечити кількісне або якісне вимірювання результатів (показниковий рівень); зафіксувати досягнуті наслідки (рівень результативності).

Це вимагає побудови цілісної логіко-функціональної моделі, яка поєднує чинники, критерії, показники та результативність у єдину аналітичну структуру. Така модель повинна відповідати сучасним викликам управління – зокрема, потребам у стратегічному аналізі, впровадженні систем KPI, управлінському аудиті, розробленні адаптивних стратегій і підвищенні інституційної спроможності.

Відтак, постає комплексна наукова проблема – розробити методологічно обґрунтовану систему розмежування та взаємозв'язку ключових категорій управлінського впливу, яка б враховувала як теоретичні вимоги до структурованості знання, так і прикладні запити організацій в умовах кризових змін, реформ і цифрової трансформації.

Проблематика управлінського впливу розглядається у сучасній науковій літературі. У дослідженнях [1; 2] сформовано системний підхід до визначення управлінського впливу та його критеріїв. Зокрема, в дослідженні [2] виокремлено 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.

Проте 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 критерії управлінського впливу (тобто властивості чи параметри самого впливу) та чинників, які обумовлюють його ефективність у конкретному середовищі. Інші автори наголошують на важливості формування системи відповідних показників, які дозволяють вимірювати ступінь досягнення управлінських цілей [4–6].

Водночас у науковому дискурсі недостатньо опрацьованими залишаються питання чіткого методологічного розмежування понять «критерій», «показник», «чинник» і «результативність». У низці публікацій ці терміни вживаються як синонімічні або плутано, що ускладнює побудову цілісної аналітичної рамки управлінського аналізу.

Особливу увагу сучасні дослідники приділяють чинникам (факторам), що впливають на ефективність управління. Їх розглядають як умови та ресурси, що можуть або сприяти реалізації управлінського впливу, або її ускладнювати [7–9]. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації, сталого розвитку та багатовекторної невизначеності.

Таким чином, у науковій літературі окреслено окремі аспекти аналізу управлінського впливу, однак відсутня інтегрована концептуальна модель, що логічно пов'язує критерії, показники, чинники та результативність у межах єдиної методології. Наявні підходи, хоча й висвітлюють окремі виміри ефективності управління, залишаються фрагментарними й недостатньо вза-

ємоузгодженими. Це створює певний розрив між теоретичними конструкціями та практичними інструментами аналізу, обмежуючи можливості формування системної діагностики управлінського впливу. Саме на цьому тлі постає необхідність глибшого осмислення структури взаємозв'язків між базовими категоріями та виявлення тих аспектів проблеми, які раніше не отримали належного методологічного опрацювання.

Попри наявність значного масиву теоретичних і прикладних досліджень, ключовою невирішеною складовою проблеми залишається відсутність цілісного підходу, що забезпечував би внутрішню логічну послідовність між такими категоріями, як чинники, критерії, показники та результативність управлінського впливу. У більшості наукових праць ці поняття розглядаються ізольовано або в межах вузьких методичних площин, що призводить до часткового дублювання змістів і втрати аналітичної глибини. Невирішеною залишається також проблема визначення меж між нормативним та причинно-детермінованим рівнями аналізу, через що складно простежити повний цикл взаємодії управлінських явищ – від передумов і процесів до наслідків та результатів. У сучасних умовах воєнної невизначеності, цифрової трансформації та ресурсної нестабільності ця методологічна фрагментарність ускладнює застосування існуючих аналітичних інструментів для оцінювання ефективності управління. Тому актуальним завданням постає формування інтегрованої моделі, здатної поєднати різнорівневі категорії у єдину логічну систему та забезпечити їх прикладну релевантність для стратегічного й адаптивного управління в українських реаліях.

Метою дослідження є розмежування понять «чинники», «критерії», «показники» та «результативність» управлінського впливу, обґрунтування механізмів їхньої взаємодії, визначення основних груп чинників, що впливають на реалізацію управлінського впливу в умовах соціально-економічної нестабільності, цифрової трансформації та кризових викликів в Україні, а також побудова концептуальної моделі взаємодії критеріїв, показників, чинників і результативності управлінського впливу, яка відображає адаптивну природу управлінських процесів і слугує основою для стратегічного аналізу, ризик-менеджменту та прийняття ефективних управлінських рішень.

Методологічна основа дослідження має аналітико-концептуальний характер і спрямована на уточнення змісту базових категорій управлінського впливу та формування узгодженої логіко-функціональної моделі їх взаємодії.

На першому етапі здійснено термінологічний і теоретичний аналіз сучасних наукових джерел, що дозволило виявити наявні підходи до визначення понять «чинник», «критерій», «показник» та «результативність», а також встановити між ними методологічні розбіжності. Окрему увагу приділено лінгвістичному аналізу, який підтвердив синонімічність понять «чинник» і «фактор» та уточнив їхню функціональну роль у структурі управлінського аналізу.

На другому етапі розроблено структурно-логічну модель управлінського впливу, у якій узгоджено послідовність і взаємозв'язки між основними категоріями. У межах моделі розглянуто дві можливі логіки аналітичної побудови – причинно-детерміновану («чинники – критерії – показники – результативність») та нормативно-еталонну («критерії – показники – чинники – результативність»). Це дозволило показати, що вибір логіки залежить від управлінського контексту – стратегічного, антикризового чи оцінювального.

Третім етапом стало аналітичне зіставлення функцій кожної категорії, результатом якого є узгоджена інтерпретаційна рамка. На основі порівняльних таблиць сформовано операційну логіку переходів між рівнями аналізу: від чинників як передумов управлінського впливу – до критеріїв і показників, що описують процес реалізації, та результативності як кінцевого виміру ефективності.

Завершальним етапом стало узагальнення результатів і адаптація запропонованої моделі до умов сучасного українського управлінського середовища, яке характеризується воєнною нестабільністю, цифровою трансформацією та ресурсними обмеженнями. Такий підхід забезпечив не лише теоретичну системність, але й практичну релевантність розробленої моделі до реальних управлінських процесів.

Комплексний підхід до аналізу управлінського впливу передбачає послідовне розглядання його ключових структурних елементів, серед яких – чинники (фактори), критерії, показники та результативність. Зазначені категорії формують аналітичну модель дослідження управлінського впливу, що дозволяє системно дослідити як передумови управлінських дій, так і їхні параметри, вимірювані прояви та підсумкові результати. Такий підхід є необхідним з огляду на те, що в науковій літературі нерідко спостерігається змішування або некоректне ототожнення цих понять, що ускладнює глибоке розуміння природи та механізмів управлінського впливу. Чітке розмежування зазначених категорій і встановлення логіко-функціональних зв'язків між ними створює

передумови для побудови цілісної діагностичної рамки управління, особливо актуальної в умовах складного, динамічного й невизначеного управлінського середовища.

Тож першим логічним етапом аналізу управлінського впливу є визначення його критеріїв, які описують його форму, масштаб і характер реалізації. До них належать такі параметри, як масштаб впливу (локальний чи організаційний), швидкість змін, форма комунікації (формальна або неформальна), рівень залучення персоналу, прозорість процесу тощо. Наприклад, «критерії управлінського впливу можна систематизувати у чотири групи: структурно-просторові, динамічні, соціально-організаційні та стратегічно-поведінкові» [2]. Критерії дозволяють класифікувати та оцінювати те, як саме реалізується управлінський вплив.

Критерії важливі, по-перше, для класифікації самого управлінського впливу, по-друге, для оцінювання його перебігу. Завдяки чітким критеріям можна порівнювати різні кейси, визначати, яку модель впливу застосовують, і чи вона відповідає проголошеним цілям (наприклад «демократична корпоративна культура»).

Як наголошують Боковець В., Мороз О. і Краєвська А. [3], критерієм ефективності управління є його якість, тобто «сукупність відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє підприємству не здавати позицій за умов швидких змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах» [3]. Таким чином, критерії є ключовими характеристиками, що визначають, чи відповідають дії управлінців стратегічним цілям та поточним умовам діяльності організації.

Однак для того, щоб оцінити реальну реалізацію визначених критеріїв, необхідно перейти на наступний рівень аналізу – рівень показників. Саме показники дозволяють операціоналізувати критерії та забезпечити можливість кількісного чи якісного вимірювання ефективності управлінського впливу. Як зазначають Ткачук М. і Далюк Н., «формування набору критеріїв та показників є базою для аналізу ефективності управлінської діяльності, що дозволяє здійснити реальну оцінку її результатів за тими чи іншими напрямами роботи підприємства» [4]. При цьому показники не є ідентичними критеріям – вони лише відображають ступінь досягнення встановлених критеріїв. Влучно про це пише Погорєлова Т., яка рекомендує застосовувати принцип «проблема – показник (критерій)», наголошуючи, що саме така зв'язка дозволяє врахувати багатоплановість та багатоаспектність характеру управлінської діяльності [5]. А Лозовський О. та Горшков М. слушно зауважують: «Ефективність ухвалених управлінських рішень оцінити складно. Немає єдиного показника для оцінки, на це працює цілий комплекс взаємопов'язаних показників» [6].

Утім, ідентифікація критеріїв та підбір відповідних показників самі по собі ще не гарантують успішного управлінського впливу. Вони показують, «як» реалізується вплив і «наскільки» ефективно він реалізований, але не пояснюють причин, «чому» управлінський вплив виявляється ефективним чи неефективним у конкретній ситуації. Для цього необхідно перейти до аналізу чинників (або факторів), що безпосередньо впливають на реалізацію управлінських рішень.

Чинники – це внутрішні або зовнішні умови, ресурси, характеристики управлінців чи зовнішнього середовища, що детермінують результативність управлінських дій. Як зазначає Омека А.: «Ефективне управління підприємством є ключовим елементом його успіху на ринку. Це комплексний процес, який залежить від багатьох чинників, що можуть або сприяти його розвитку, або стримувати зростання» [7]. Подібної позиції дотримується Кривов'язюк І., вказуючи, що управлінські рішення є процесом, який зазнає впливу численних зовнішніх і внутрішніх факторів, і їх розуміння є критично важливим для досягнення результативності [8]. У своєму дослідженні також Фарат О., Бахор О. та Фарат Д. підкреслюють, що ідентифікація і дослідження факторів, які впливають на ефективність управлінських рішень, є надзвичайно актуальною в умовах зростаючих екологічних і соціальних викликів, адже саме ці фактори виступають як важелі, якими організація може оперувати у відповідь на виклики зовнішнього середовища [9]. Отже, чинники не лише створюють вихідні умови для управлінських дій, але й формують підґрунтя, на якому реалізуються критерії та за яким оцінюється результативність впливу. Вони становлять каузальну площину управління, яка має бути аналітично виокремлена й концептуально осмислена у рамках системного підходу до управлінського аналізу.

Водночас аналіз вищезгаданих літературних джерел засвідчує, що поняття «чинники» та «фактори» вживаються як синонімічні, оскільки обидва вказують на причинно-наслідкові детермінанти управлінської дії. Така синонімія підтверджується в низці лінгвістичних джерел. Зокрема, у Вікіпедії зазначено: «Чинник (калька з лат. factor – «той, що робить, чинить"), фактор (лат. facere – "діяти", "виробляти", "примножувати") –

умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу, що визначає його характер або одну з основних рис, тобто "те, що чинить, здійснює вплив, діюче"» [10]. Аналогічне тлумачення подає «Словник української мови», де чинник визначено як «умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу, що визначає його характер або одну з основних рис; фактор» [11]. Отже, ці терміни можуть використовуватися взаємозамінно без втрати сенсу.

У межах запропонованої аналітичної моделі управлінського впливу категорія «результативність» посідає завершальне, але ключове місце. Вона виступає інтегральним концептом, що дозволяє оцінити, наскільки управлінські дії досягають своїх цілей у реальному контексті функціонування організації. При цьому зв'язок результативності з такими поняттями, як «чинники», «критерії» та «показники», має не лише логічну, а й функціональну послідовність.

Результативність управлінського впливу у межах цього дослідження пропонується визначати як ступінь досягнення очікуваних змін у поведінці, структурі, процесах або результатах функціонування організації під впливом реалізованих управлінських дій, з урахуванням вихідного контексту, прикладених ресурсів та обмежень.

Проте поряд із концептуальним збагаченням виникає низка методологічних викликів, насамперед пов'язаних із точністю термінологічного апарату.

Зокрема, досі спостерігається неоднозначність у вживанні понять «критерії» та «чинники» (або «фактори») управлінського впливу. У практиці управлінського аналізу одні й ті самі характеристики – наприклад, прозорість, гнучкість чи адаптивність – можуть водночас трактуватися і як показники самого впливу (тобто критерії), і як чинники, що визначають його результативність. Така семантична та функціональна невизначеність ускладнює формування цілісних аналітичних моделей і знижує точність висновків щодо ефективності управлінських дій у різних контекстах.

У межах цього дослідження запропоновано чітке функціональне розмежування між поняттями «критерій», «показник», «чинник / фактор» та «результативність» управлінського впливу.

«Критерії» управлінського впливу – це нормативно-аналітичні орієнтири, що відображають ключові параметри управлінської дії (масштаб, швидкість, форма, рівень залучення, прозорість тощо) та слугують підставою для її класифікації, оцінювання й коригування. Вони дозволяють фіксувати «як саме» реалізується вплив, зокрема через такі характеристики, як директивність, адаптивність, інклюзивність або ритмічність, забезпечуючи порівнянність очікуваного й фактичного управлінського процесу.

«Показники» управлінського впливу трактуються як операціоналізовані індикатори, які кількісно чи якісно виражають ступінь реалізації визначених критеріїв. Саме вони дозволяють виміряти, наскільки успішно вплив відповідає поставленим критеріям. Показники слугують практичними інструментами моніторингу, оцінювання та порівняння ефективності управлінських заходів. До таких показників можуть належати, наприклад, частка досягнутих управлінських цілей (%), рівень задоволеності персоналу, час на прийняття рішень, коефіцієнт плинності кадрів тощо.

Фактори (чинники) управлінського впливу тлумачаться як внутрішні або зовнішні обставини, умови, ресурси чи характеристики, які визначають ефективність реалізації певної форми управлінського впливу. Іншими словами, вони відповідають на запитання «чому» конкретний вплив виявляється результативним або, навпаки, неефективним. До таких факторів належать: рівень кваліфікації управлінця, організаційна культура, доступ до якісної інформації, технологічна база, соціальні обмеження, інституційна підтримка тощо.

У межах запропонованого підходу також фіксується синонімічність понять «чинники» та «фактори», яка має як лінгвістичне (етимо-лексичне), так і науково-практичне обґрунтування. Вони рівнозначно функціонують у сучасній управлінській термінології як позначення причинно-наслідкових детермінант результативності управлінського впливу. Такий підхід забезпечує методологічну послідовність і уникає плутанини в інтерпретації.

Таким чином, критерії виступають аналітичними індикаторами (описовими характеристиками) управлінського впливу, показники є інструментами вимірювання (засобами кількісної або якісної оцінки), які дозволяють зафіксувати ступінь реалізації цих критеріїв, а чинники / фактори – його каузальними основами (причинно-наслідковими умовами). Своєю чергою, результативність постає як підсумковий рівень системної взаємодії: вона залежить від сукупного впливу наявних чинників, форм реалізації впливу (через критерії), а також точності вимірювання (через показники). Це дозволяє розглядати її не лише як результат, а як частину діагностичної петлі управління, що може бути піддана аналізу, корекції й вдосконаленню.

Чітке розмежування цих понять дозволяє побудувати цілісну модель аналізу управлінської дії, що відповідає вимогам як академічного досліджен-

ня, так і практичного застосування в умовах турбулентного середовища.

Зметою ілюстрації логіки такого розмежування у табл. 1 наведено порівняльну таблицю, яка фіксує авторське бачення ключових параметрів розрізнення понять «критерій», «показник» та «чинник / фактор» управлінського впливу.

Для формування цілісної аналітичної рамки управлінського впливу доцільно розглядати чотири ключові категорії – чинники (фактори), критерії, показники та результативність – у логічно послідовному взаємозв'язку, що відображає як причинну зумовленість управлінських дій, так і їхню структурну реалізацію, інструментальну вимірюваність і підсумкову ефективність.

Таблиця 1

Порівняння понять «критерій», «показник» та «чинник / фактор» управлінського впливу

№ з/п	Блок порівняння	Критерій («що/як» вплив проявляється)	Показник («наскільки» досягнуто критерії)	Чинник/фактор («чому» вплив спрацьовує або ні)	Потенційні аналітичні помилки
1	2	3	4	5	6
1	Концептуальне визначення	Властивості, параметри або атрибути самого управлінського впливу; описують його форму, масштаб, динаміку, ступінь формалізації тощо	Конкретні кількісні або якісні індикатори, що вимірюють рівень досягнення визначених критеріїв	Причинно-наслідкові умови (ресурси, середовище, особистісні характеристики), які підсилюють або послаблюють реалізацію критеріїв і визначають результативність впливу	В літературі «прозорість», «залученість персоналу» можуть трактуватися і як ознака (критерій), і як умова (фактор) ефективності; важливо фіксувати логіку використання терміна
2	Аналітичне запитання	Як саме (у якій формі) реалізується управлінський вплив?	Наскільки ефективно досягнуто критерії управлінського впливу?	Чому та за яких умов управлінський вплив буде успішним або ні?	Недостатнє розмежування понять може спричинити подвійне трактування одних і тих самих характеристик
3	Роль у дослідженні / моделі	Виступають змінними-описами для типологізації та вимірювання управлінського впливу	Використовуються як операціоналізовані індикатори (indicators), що дозволяють здійснювати моніторинг та оцінку виконання критеріїв	Виконують функцію незалежних змінних (independent drivers), що пояснюють варіативність ефективності управлінського впливу за визначеними критеріями	Важливо не плутати описовий та причинний рівні аналізу
4	Прикладовий перелік	Форма управління (авторитарна/демократична), масштаб впливу (локальний/організаційний), швидкість змін, ступінь формалізації, відкритість комунікацій, рівень залучення персоналу	Рівень задоволеності персоналу (%), частка виконаних управлінських рішень (%), тривалість реалізації змін, кількість інноваційних ідей, фінансові та економічні показники (прибуток, витрати, продуктивність)	Фінансові та кадрові ресурси, рівень компетентності керівництва, корпоративна культура, законодавчі та регуляторні умови, стан IT-інфраструктури, емоційний інтелект керівника, рівень конкуренції	Необхідно фіксувати, що одна й та сама ознака може бути і критерієм, і чинником залежно від контексту дослідження
5	Місце в причинному ланцюгу	Описовий рівень: параметри, через які описується управлінський вплив	Рівень оцінки: відображає ступінь або інтенсивність досягнення поставлених критеріїв	Причиновий рівень: визначає умови і рушії, що обумовлюють можливість та ефективність реалізації управлінського впливу	Невідповідність між задекларованими критеріями та фактичними чинниками може показувати розрив між «ідеальною» та

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
					«реальною» моделлю управлінського впливу
6	Методологічні наслідки	Потребують концептуальної класифікації та уточнення характеристик управлінського впливу	Потребують чіткої операціоналізації через конкретні метрики, шкали і категорії для практичного вимірювання	Вимагають діагностичного аналізу, оцінювання значущості й взаємозв'язків, використання методів багатофакторного аналізу (наприклад, SWOT, AHP)	У дослідженнях доцільно розробляти інтегровані методики, що враховують взаємозв'язок між критеріями, показниками і чинниками управлінського впливу
7	Український контекст	Військові ризики суттєво змінюють пріоритетні критерії управління (швидкість реакції, гнучкість рішень, дистанційна форма управління)	В умовах України найбільш актуальними показниками є оперативність ухвалення рішень, рівень виконання управлінських завдань, плинність кадрів, рівень психологічної стабільності персоналу, кількість кризових ситуацій, що успішно подолані	Ключовими чинниками виступають воєнний стан, дефіцит кадрів, кібербезпека, стабільність енергетичної інфраструктури, психоемоційний стан управлінських команд, міжнародна підтримка тощо	Чітке розмежування понять сприяє більш ефективному пристосуванню управлінських стратегій до кризових умов

Джерело: авторська розробка.

Чинники (або фактори) виступають каузальною основою управлінського впливу, тобто умовами, ресурсами, характеристиками суб'єктів чи середовища, які створюють передумови для управлінської дії або обмежують її. До таких чинників належать організаційна культура, цифрова готовність, ступінь централізації, доступність інформації, адаптивність тощо.

Критерії – це аналітичні орієнтири, що дозволяють описати характер управлінського впливу: його масштаб, швидкість, форму реалізації, соціальну взаємодію та стратегічну спрямованість. Критерії виконують нормативну функцію, задаючи структуру для подальшого вимірювання впливу.

Показники – це операціоналізовані змінні, які забезпечують можливість кількісного чи якісного вимірювання ступеня реалізації критеріїв. Саме показники дають змогу здійснювати діагностику управлінської дії у прив'язці до конкретних параметрів.

Результативність – це підсумкова інтегральна характеристика, яка демонструє, чи досягнуто поставлених управлінських цілей і в якій мірі. Вона є функцією взаємодії чинників, критеріїв і показників, слугує базою для стратегічного аналізу, прийняття рішень і підвищення управлінської ефективності.

У табл. 2 наведено авторське бачення ключових функцій та взаємозв'язків зазначених категорій:

Після здійсненого аналітичного розмежування понять «критерій», «показник» та «чинник / фактор» управлінського впливу доцільним є перехід до обґрунтування логіки їх взаємозв'язку з результативністю управлінських дій. У межах запропонованого підходу, що базується на системному баченні та причинно-оцінковій логіці, пропонується модель послідовної взаємодії базових аналітичних категорій: спочатку чинники, далі критерії, після чого – показники, і зрештою – результативність.

У такій логіці чинники управлінського впливу розглядаються як вихідні передумови, що формують потенціал реалізації управлінських рішень. Йдеться про різні аспекти початкового контексту, зокрема ресурсне забезпечення, нормативно-правову базу, поведінкові особливості суб'єктів управління, а також ступінь цифрової інтегрованості управлінської системи. Критерії,

Таблиця 2

Узагальнення ключових функцій та взаємозв'язків категорій «Чинники/фактори», «Критерії», «Показники» та «Результативність»

Рівень аналізу	Категорія	Питання	Функція
1	Чинники (фактори)	Чому? – Які передумови впливають на управління?	Причинна зумовленість
2	Критерії	Як? – Якими властивостями характеризується вплив?	Структурно-нормативна характеристика
3	Показники	Наскільки? – Як виміряти реалізацію критеріїв?	Інструментально-діагностична функція
4	Результативність	Що отримано? – Чи досягнуто мети?	Підсумкова оціночна функція

Джерело: авторська розробка.

своєю чергою, функціонують як параметри, що описують форму, динаміку та механізми реалізації управлінського впливу, а також рівень його формалізації. Вони фіксують, як саме виявляється управлінська дія у практиці. Наступною ланкою є показники, які дозволяють кількісно чи якісно виміряти ступінь реалізації визначених критеріїв, виступаючи інструментами оцінювання управлінського впливу. Завершальною аналітичною ланкою постає результативність, яка відображає рівень досягнення очікуваних змін у поведінці, структурі або результатах функціонування організації. Таким чином, чинники визначають можливості та обмеження управлінського впливу, критерії – способи його реалізації, показники – рівень досягнення заданих критеріїв, а результативність – ступінь управлінського успіху.

Застосування цієї моделі дає змогу формалізувати управлінський аналіз, підвищити його прогностичну здатність, а також забезпечити розробку адаптивних управлінських стратегій, орієнтованих на подолання невизначеності та досягнення стійкості.

Альтернативна логіка послідовності взаємодії аналітичних категорій – «критерії – чинники – показники – результативність» – спирається на нормативно-еталонний підхід. У його основі лежить припущення, що аналіз має розпочинатися з визначення бажаних характеристик управлінського впливу, зокрема таких як прозорість, адаптивність чи інклюзивність. Далі здійснюється ідентифікація тих чинників, які сприяють досягненню або, навпаки, обмежують реалізацію цих характеристик. Після цього формуються показники, які дозволяють операціоналізувати й оцінити досягнення визначених критеріїв. Такий підхід характерний передусім для оцінювання якості управління, побудови систем управління за результатами, а також для формування систем ключових показників ефективності діяльності.

Для систематизації та порівняння зазначених підходів доцільним є аналітичне зіставлення їх ключових параметрів – таких як послідовність взаємодії аналітичних категорій, концептуальна основа, сфера практичного застосування та переваги для управлінської діагностики. Відповідні характеристики обох логік представлено у табл. 3.

Таблиця 3

Порівняння логік взаємодії категорій «критерії», «показники», «чинники» та «результативність» в управлінському аналізі

Логіка послідовності	Концептуальна основа	Застосування	Основна перевага
«Чинники – Критерії – Показники – Результативність»	Причинно-детермінований підхід	Стратегічне планування, аналіз середовища, кризове управління, прогнозування ефективності	Висока чутливість до контексту; виявлення глибинних причин обмежень впливу
«Критерії – Показники – Чинники – Результативність»	Нормативно-еталонний (цільовий) підхід	Управлінський аудит, оцінка якості, моделювання систем KPI	Орієнтація на бажаний стан, еталонізація та стандартизація управлінського впливу та моніторинг результатів

Джерело: авторська розробка.

Попри відмінності, обидві логіки взаємодії – «чинники – критерії – показники – результативність» та «критерії – показники – чинники – результативність» – можуть ефективно застосовуватись у комплексному аналізі управлінського впливу. Ці моделі не є взаємовиключними; навпаки, вони репрезентують різні аналітичні фокуси й методологічні підходи до оцінювання управлінських дій у складному та динамічному середовищі. Кожна з них ґрунтується на внутрішній логіці послідовного переходу між ключовими категоріями управлінського аналізу.

Перша логіка – чинники – критерії – показники – результативність – відображає причинно-детермінований підхід. У цій послідовності аналіз починається з ідентифікації вихідних умов і обмежень управлінського впливу (чинників), які зумовлюють вибір та реалізацію певної управлінської дії. Далі розглядаються критерії – узагальнені характеристики управлінського процесу, що фіксують його форму, стиль, рівень гнучкості або директивності тощо. На основі критеріїв формуються показники, які є операціоналізованими метриками, придатними до кількісного або якісного вимірювання ступеня реалізації управлінського впливу. Завершує ланцюг результативність – як інтегральна оцінка досягнення поставлених цілей або змін в організації.

Натомість друга логіка критерії – показники – чинники – результативність – ґрунтується на нормативно-еталонному підході, за якого аналітичний процес розпочинається із формування уявлення про бажані властивості управлінського впливу (критерії), які потім деталізуються у вигляді вимірюваних показників. Далі досліджуються чинники, що впливають на можливість досягнення очікуваних характеристик: чи наявні для цього необхідні ресурси, інституційні передумови, компетенції управлінців тощо. І насамкінець оцінюється результативність, як фактичний рівень реалізації очікуваних змін.

У межах обох логік показники відіграють ключову роль, адже саме через них здійснюється перехід від концептуального рівня (критеріїв) до емпіричного виміру, що забезпечує об'єктивність, порівнянність і доказовість управлінського аналізу. Показники також служать основою для формування систем оцінювання (наприклад, KPI) і дають змогу формалізувати результати управлінських дій для подальшого прийняття рішень.

Таким чином, кожна модель відображає специфічний аналітичний фокус: від нормативного ідеалу до практичної реалізації або ж від фактичних умов до оцінки досягнутих результатів.

У контексті сучасного українського управлінського середовища, яке характеризується високим рівнем турбулентності, викликаного війної, нормативної динаміки, цифрових трансформацій і обмеженості ресурсів, пріоритетною виступає логіка «чинники – критерії – показники – результативність».

Її перевага полягає в здатності враховувати контекстуальні структурні обмеження для реалізації управлінських рішень, дозволяє зберігати гнучкість у адаптації до мінливого середовища, формує підґрунтя для побудови реалістичних управлінських сценаріїв і сприяє прийняттю рішень, що враховують не лише нормативно бажаний стан, а й фактичні обмеження і наявні умови. Цей підхід є особливо корисним у стратегічному аналізі, оперативному управлінні та формуванні політик в умовах посткризового відновлення, трансформацій та обмеженого управлінського ресурсу.

Своєю чергою, нормативна логіка «критерії – показники – чинники – результативність» є ефективним інструментом аудиту якості управління, розробки стандартів, побудови еталонних моделей або впровадження систем управління за результатами в умовах більшої стабільності.

У підсумку, обґрунтоване розмежування понять «критерії», «показники» та «чинники», а також аналіз їхнього логіко-функціонального зв'язку з категорією «результативність» формує підґрунтя для створення комплексної аналітичної моделі управлінського впливу. Така модель є адаптивною, системною та чутливою до викликів турбулентного середовища, що робить її актуальною для стратегічного аналізу, розробки управлінських політик та побудови ефективної управлінської діагностики в сучасних українських реаліях.

У підсумку, обґрунтоване поєднання обох логік дозволяє забезпечити системну, адаптивну й цілеспрямовану оцінку управлінського впливу, водночас логіка «чинники – критерії – показники – результативність» залишається пріоритетною для динамічного, ризикованого та ресурсно-обмеженого контексту, який нині притаманний українському соціально-економічному середовищу.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у концептуальному оновленні підходів до аналізу управлінського впливу шляхом глибшої інтеграції та розмежування ключових аналітичних категорій: чинників (факторів), критеріїв та показників – у межах цілісної функціональної моделі, пов'язаної з результативністю. У дослідженні запропоновано авторське тлумачення зазначених

понять, що дозволяє усунути термінологічну невизначеність, яка тривалий час існувала в управлінському дискурсі та знижувала точність прикладного аналізу. Зокрема, обґрунтовано, що чинники є детермінантами, які формують передумови управлінської дії, критерії – характеристиками, що описують її змістову природу, а показники – інструментами кількісної чи якісної операціоналізації критеріїв у практиці вимірювання.

У межах дослідження сформовано дві логічно цілісні та комплементарні моделі аналітичної взаємодії зазначених категорій: перша – чинники – критерії – показники – результативність, що ґрунтується на причинно-детермінованому підході й забезпечує адаптацію аналізу до складного, динамічного середовища; друга – критерії – показники – чинники – результативність, яка спирається на нормативно-еталонну логіку та орієнтована на цільову оцінку якості управління.

У такий спосіб запропоновано новий аналітичний підхід, що забезпечує як концептуальну узгодженість, так і прикладну гнучкість, дозволяючи адаптувати логіку аналізу до особливостей управлінського контексту – стратегічного, нормативного чи кризового.

Таким чином, дослідження створює методологічне підґрунтя для підвищення точності управлінської діагностики, формалізації процедур вимірювання управлінського впливу та побудови аналітичних інструментів, релевантних до сучасного українського середовища, що характеризується багаторівневою нестабільністю, ресурсними обмеженнями та високою вимогою до адаптивності управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано комплексну логіко-функціональну модель аналізу управлінського впливу, яка інтегрує чотири взаємопов'язані аналітичні категорії: чинники, критерії, показники та результативність. У межах дослідження запропоновано авторські визначення кожного з цих понять, що дозволило усунути наявну в науковій літературі термінологічну плутанину, підвищити методологічну точність і створити єдиний концептуальний каркас для системного аналізу управлінської дії.

Чинники (фактори) визначено як внутрішні чи зовнішні умови, що формують потенціал управлінського впливу; критерії – як характеристики самого процесу впливу; показники – як вимірювані параметри реалізації критеріїв; результативність – як досягнення очікуваних змін у поведінці, структурі чи результатах функціонування організації. Таке структуроване представлення забезпечує як аналітичну глибину, так і практичну придатність моделі до використання в різних контекстах.

Окреслено дві комплементарні логіки взаємодії зазначених категорій – «чинники – критерії – показники – результативність» та «критерії – показники – чинники – результативність», кожна з яких має своє концептуальне підґрунтя, методологічну доцільність та сферу прикладного застосування.

Перша логіка орієнтована на причинно-діагностичний підхід і є релевантною для стратегічного планування та антикризового управління. Друга логіка базується на нормативно-еталонному підході та може бути використана для управлінського аудиту, оцінки якості або побудови систем KPI.

Застосування запропонованої аналітичної моделі особливо актуальне в умовах динамічних змін, невизначеності та ресурсної обмеженості, що притаманні сучасному українському управлінському середовищу. Вона дозволяє здійснювати гнучке моделювання, виявляти структурні бар'єри управлінської реалізації, адаптувати управлінські дії до змін середовища та забезпечувати цільову результативність у складних організаційних умовах.

Таким чином, обґрунтоване розмежування понять «чинник», «критерій», «показник» і «результативність» управлінського впливу, а також аналіз логіко-функціонального зв'язку цих категорій із результативністю управлінських дій створює підґрунтя для поглибленого аналізу самих чинників впливу. У сучасних українських реаліях, які визначаються поєднанням багатовекторної невизначеності, трансформаційними процесами та гібридизацією управлінських форматів, особливої актуальності набуває системна класифікація чинників із урахуванням нових викликів та організаційної специфіки.

Подальший розвиток дослідження передбачає фокусування на глибшому аналізі структури чинників управлінського впливу та їх типологізації відповідно до специфіки українського контексту. Саме ця аналітична площина відкриває можливості для побудови дієвих управлінських стратегій, здатних відповідати на виклики складного, нестабільного середовища та сприяти формуванню нових форматів управлінської ефективності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

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*. 2025. № 6 (286). С. 33–44. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-33-44
2. Івченко Є., Снопенко М. Критерії управлінського впливу в контексті сучасних викликів організаційної ефективності в Україні. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 79–86. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(10)
3. Боковець В., Мороз О., Краєвська А. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97–109. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109
4. Ткачук М. П., Далюк Н. Я. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління суб'єктом господарювання в умовах змін. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2022. № 10–11 (256–257). С. 30–42. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-30-42
5. Погорєлова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки*. 2020. № 1 (3). С. 79–83. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.79
6. 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
7. Омеко А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182
8. Кривов'язюк І. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. *Collection of Scientific Papers «ΛΌГОΣ»* (Paris, France). 20 September 2024. С. 42–46. DOI: 10.36074/logos-20.09.2024.006
9. Фарат О., Бахор О., Фарат Д. Фактори впливу на ефективність управління підприємницькими ризиками в контексті цінностей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-158
10. Чинник // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Чинник
11. Чинник // Словник української мови / Інститут мовознавства ім. О. О. Потебні НАН України. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=чинник

REFERENCES

Bokovets V., Moroz O. & Kraievska A. (2023). Otsinka efektyvnosti upravlinnia pidpryiemstvamy v konkurentnomu seredovyshchi [Evaluation of the effectiveness of enterprise management in a competitive environment]. *Innovation and Sustainability*, *2*, 97–109. https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109

Farat O., Bakhor O. & Farat D. (2024). Faktory vplyvu na efektyvnist upravlinnia pidpryiemnytskymy ryzykamy v konteksti tsinnostei staloho rozvytku [Factors influencing the effectiveness of entrepreneurial risk management in the context of sustainable development values]. *Ekonomika ta suspilstvo*, *59*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-158

Instytut movoznavstva im. O. O. Potebni NAN Ukrainy. Chynnyk // Slovnyk ukrainskoi movy [Factor // Dictionary of the Ukrainian Language]. *Slovnyk ukrainskoi movy*. https://slovnyk.ua/index.php?swrd=chynnyk

Ivchenko Ye. & Snopenko M. (2025). Kryterii upravlinskoho vplyvu v konteksti suchasnykh vyklykiv orhanizatsiinoi efektyvnosti v Ukraini [Criteria of managerial influence in the context of modern challenges of organizational effectiveness in Ukraine]. *Development Service Industry Management*, *1*, 79–86. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(10)

Ivchenko Ye. A. & Snopenko M. H. (2025). Upravlinskyi vplyv yak kliuchova skladova efektyvnoho upravlinnia v umovakh sotsialno ekonomichnykh transformatsii [Managerial influence as a key component of effective management in the conditions of socio-economic transformations]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, *6 (286)*, 33–44. https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-33-44

Kryvoviaziuk I. (2024). Faktory vplyvu na protses pryiniattia upravlinskykh rishen [Factors influencing the decision-making process]. *Collection of Scientific Papers «ΛΌГОΣ» (Paris, France)* (pp. 42–46). https://doi.org/10.36074/logos-20.09.2024.006

Lozovskyi O. & Horshkov M. (2023). Efektyvnist upravlinskykh rishen v menedzhmenti orhanizatsii [Effectiveness of managerial decisions in organization management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, *55*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86

Omeko A. (2024). Zovnishni ta vnutrishni chynnyky vplyvu na riven efektyvnosti upravlinnia pidpryiemstvom [External and internal factors of influence on the level of enterprise management efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo*, *68*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182

Pohorielova T. O. (2020). Otsinka efektyvnosti menedzhmentu pidpryiemstva [Evaluation of the efficiency of enterprise management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Ekonomichni nauky*, *1 (3)*, 79–83. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.79

Tkachuk M. P. & Daliuk N. Ya. (2022). Kliuchovi aspekty otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia subiektom hospodariuvannia v umovakh zmin [Key aspects of evaluating the effectiveness of business entity management under conditions of change]. *Pidpryiemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist*, *10–11 (256–257)*, 30–42. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-30-42

Vikipediia. Chynnyk // Vikipediia – vilna entsoklopediia [Factor // Wikipedia – the free encyclopedia]. https://uk.wikipedia.org/wiki/Chynnyk

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.01.2026 р.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 25.01.2026 р.
Оприлюднено / Published: 25.02.2026 р.

УДК 005.96:331.108:005.336.2(100)
JEL: M12; M14; J53; O15; F66
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-520-530

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

© 2026 **ВІШТАК І. В., МАЙДАНЕВИЧ Л. О.**

УДК 005.96:331.108:005.336.2(100)
JEL: M12; M14; J53; O15; F66

Віштак І. В., Майданевич Л. О. Удосконалення механізмів формування соціально-психологічного клімату в організаціях на основі міжнародних практик управління персоналом

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади удосконалення механізмів формування соціально-психологічного клімату в організаціях з урахуванням міжнародних практик управління персоналом. Підкреслено, що соціально-психологічний клімат є системним індикатором організаційної культури, який визначає рівень задоволеності працівників, їх залученість, інноваційну активність і продуктивність праці. На основі узагальнення підходів розкрито сутність сучасних стандартів створення безпечного та орієнтованого на розвиток людського потенціалу робочого середовища. Ідентифіковано ключові проблеми адаптації міжнародних принципів управління персоналом до українських реалій: обмеженість фінансових ресурсів, недостатня управлінська компетентність, низький рівень довіри всередині колективів, а також відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку та моніторингу стану соціально-психологічного клімату. Аргументовано, що для підвищення соціально-психологічного клімату на українських підприємствах доцільно орієнтуватися на сучасні тенденції країн ЄС, зокрема розвиток корпоративних програм підтримки ментального здоров'я та професійного добробуту працівників; впровадження моделей партисипативного управління, що передбачають активну участь персоналу у прийнятті рішень; формування систем наставництва, коучингу та постійного навчання; запровадження цифрових інструментів комунікації для підвищення відкритості та прозорості внутрішніх процесів; розбудову корпоративної культури довіри, партнерства та етичної відповідальності. Наукова новизна дослідження полягає у запропонуванні інтегрованої моделі адаптації міжнародних HR-практик до українського соціально-економічного контексту, яка поєднує організаційно-управлінські, психологічні та цифрові інструменти розвитку персоналу. Запропоновано концептуальну модель удосконалення соціально-психологічного клімату, засновану на принципах корпоративної соціальної відповідальності, адаптивного лідерства, розвитку людського капіталу та підвищення гнучкості організацій. Визначено, що реалізація цих підходів сприяє зменшенню емоційного вигорання, підвищенню залученості працівників, зміцненню командної взаємодії, формуванню позитивного іміджу роботодавця та посиленню конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. Встановлено, що поєднання міжнародного досвіду з національними особливостями управління персоналом створює основу для формування соціально орієнтованої організаційної культури, яка забезпечує сталість, ефективність і соціальну відповідальність українських підприємств у контексті євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: *соціально-психологічний клімат, управління персоналом, міжнародні практики, корпоративна соціальна відповідальність, лідерство, комунікації.*

Табл.: *1.* ***Бібл.:*** *21.*

Віштак Інна Вікторівна *– кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)*
E-mail: *innavish322@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-5646-4996*
Researcher ID: *HFZ-8337-2022*
Scopus Author ID: *57204525328*

Майданевич Леонід Олександрович *– кандидат філософських наук, доцент кафедри захисту інформації, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)*
E-mail: *lmaidanevych@gmail.com*