

Олександр Олександрович Жмурко,*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*

ORCID 0009-0005-4898-7750

e-mail: alexzhmurko@gmail.com

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ, РИЗИКІВ ТА БАР'ЄРІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Вступ. Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням цифрової трансформації, зростанням ролі знаннєсмих технологій та посиленням конкуренції на глобальних ринках. За таких умов корпоративні ІТ-кластери стають важливими формами інтеграції підприємств, що забезпечують концентрацію інтелектуального капіталу, прискорення інноваційних процесів та підвищення гнучкості бізнес-моделей. Водночас ефективність функціонування підприємств у межах корпоративного ІТ-кластеру значною мірою залежить від якості управлінської діяльності, здатності менеджменту своєчасно реагувати на виклики цифрового середовища та координувати складні мережеві взаємодії між учасниками кластера.

Управлінська діяльність підприємств корпоративного ІТ-кластеру здійснюється в умовах підвищеної невизначеності, технологічної мінливості та інформаційної насиченості, що зумовлює появу специфічних проблем, ризиків і бар'єрів. До них належать складність координації кластерних зв'язків, асиметрія інформації, обмеженість управлінських компетенцій у сфері цифрових технологій, ризики кібербезпеки, а також опір організаційним і технологічним змінам. Наявність зазначених чинників знижує ефективність управлінських рішень і стримує реалізацію потенційних переваг кластерної взаємодії.

Незважаючи на зростаючий інтерес науковців до проблематики кластерного розвитку та цифровізації управління, питання комплексної діагностики проблем, ризиків і бар'єрів підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств корпоративного ІТ-кластеру залишаються недостатньо розробленими. Більшість досліджень зосереджується на загальних аспектах управління або інноваційної діяльності, не приділяючи належної уваги специфіці корпоративних ІТ-кластерів як складних організаційно-економічних систем.

У зв'язку з цим актуальним є наукове обґрунтування підходів до діагностики управлінських проблем, ризиків та бар'єрів у корпоративних ІТ-кластерах, що дозволить виявити критичні зони неефек-

тивності та сформувати передумови для підвищення результативності управлінської діяльності підприємств. Саме вирішенню цих завдань і присвячено дану статтю.

Постановка проблеми. В умовах цифрової трансформації економіки та формування мережевих форм організації бізнесу корпоративні ІТ-кластери набувають дедалі більшого значення як ефективний інструмент підвищення інноваційності, конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Об'єднання підприємств у межах корпоративного ІТ-кластеру дозволяє акумулювати інтелектуальні, технологічні та організаційні ресурси, однак водночас істотно ускладнює процеси управління через багаторівневу структуру взаємодії, різноспрямовані інтереси учасників та високий рівень динамічності зовнішнього середовища.

Незважаючи на потенційні переваги кластерної взаємодії, на практиці підприємства корпоративного ІТ-кластеру часто стикаються з низкою проблем, ризиків і бар'єрів, що знижують ефективність управлінської діяльності. До таких проблем належать фрагментарність управлінських процесів, недостатня узгодженість стратегічних цілей учасників кластера, дефіцит управлінських і цифрових компетенцій, інформаційна асиметрія, ризики кібербезпеки та обмежена здатність менеджменту своєчасно реагувати на технологічні та ринкові зміни. Відсутність системного підходу до виявлення та оцінювання зазначених чинників призводить до неефективного використання кластерного потенціалу та зниження результативності управлінських рішень.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю науково обґрунтованої діагностики проблем, ризиків і бар'єрів підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств корпоративного ІТ-кластеру. У сучасних умовах саме здатність управлінських систем адаптуватися до цифрових викликів, мінімізувати ризики та долати організаційні обмеження є ключовою передумовою сталого розвитку підприємств і забезпечення їх конкурентних позицій на ринку. Водночас наукові дослідження у цій сфері здебільшого мають фрагментарний характер і



не враховують специфіку корпоративних ІТ-кластерів як складних соціально-економічних систем.

Отже, дослідження, спрямоване на ідентифікацію та систематизацію проблем, ризиків і бар'єрів управлінської діяльності в корпоративних ІТ-кластерах, є своєчасним і має важливе теоретичне та практичне значення. Його результати можуть бути використані для удосконалення механізмів управління, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку підприємств у межах корпоративного ІТ-кластеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні публікації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств у кластерних і цифрових екосистемах фокусуються на тому, що управлінська ефективність дедалі більше визначається якістю координації мережових взаємодій, здатністю організації адаптувати системи управління до цифрових змін та зрілості управління даними і ризиками. У систематичних оглядах підкреслюється, що цифрова трансформація змінює вимоги до управління: зростає потреба у гнучких системах планування, контролю та вимірювання результативності, здатних швидко перебудовуватися під нові технології та ринкові умови.

Важливий напрям сучасних досліджень – управління кластерами та організаціями кластерного типу (cluster management organisations). Аналітичні звіти й методичні матеріали з практик управління кластерами акцентують, що результативність кластерів суттєво залежить від: якості governance, спроможності органу координації, правил взаємодії учасників, фінансової моделі, механізмів співпраці та систем моніторингу результатів. Окремо наголошується, що слабкі місця кластерів часто лежать не в технологіях, а в інституційній спроможності, комунікаціях і стандартах координації.

Для корпоративних ІТ-кластерів у фокусі досліджень також перебуває питання ризиків і стійкості в умовах невизначеності. Галузеві огляди стану ІТ-індустрії (на прикладі України) підкреслюють потребу в системному моніторингу ризиків, ранньому виявленні «вузьких місць» та адаптації бізнес-моделей, що прямо пов'язано з ефективністю управлінських рішень у кластерних об'єднаннях.

Помітний блок сучасних публікацій присвячено кіберризикам як чиннику управлінської ефективності. Дослідження економічної ролі кібербезпеки показують, що інвестиції в безпеку мають не лише «захисний», а й економічний ефект (зниження збитків, підвищення довіри, стабільність операцій), а недостатня увага до кіберзрілості трансформується у втрати продуктивності та зростання управлінських витрат. Для ІТ-кластерів це критично через спільні цифрові контури (платформи, хмари, API) та взаємопов'язаність процесів.

Окремо виділяється напрям, присвячений data governance та якості даних як основі управлінської результативності. Огляди вказують, що цінність ци-

фровізації для управління реалізується лише за умов наявності правил володіння даними, доступу, відповідальності, стандартів якості та зрілих процедур їх використання. Відсутність цих компонентів породжує ризики помилкових рішень, інформаційну асиметрію між учасниками та знижує ефективність аналітики і контролю.

У межах досліджень цифрової трансформації підприємств часто фіксуються типові бар'єри, релевантні й для учасників корпоративних ІТ-кластерів: дефіцит цифрових компетенцій, опір змінам, обмежені ресурси, технічна спадщина (legacy), складність інтеграції рішень та зростання кіберризиків. Узагальнення цих бар'єрів у систематичних оглядах формує підґрунтя для побудови діагностичної моделі проблем і ризиків управлінської діяльності.

Підсумовуючи, сучасні публікації демонструють перехід від «загальних» описів кластерних переваг до більш прикладних тем: (1) якість кластерного управління і governance, (2) ризик-менеджмент у цифрових мережах, (3) кібербезпека як економічний фактор, (4) data governance як основа управлінських рішень, (5) необхідність адаптивних систем оцінювання ефективності.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є наукове обґрунтування та розроблення підходів до діагностики проблем, ризиків і бар'єрів підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств корпоративного ІТ-кластеру, а також визначення напрямів їх мінімізації з урахуванням специфіки цифрової економіки та кластерної взаємодії.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні передбачається вирішення таких цілей (підцілей): ідентифікувати та систематизувати ключові проблеми управлінської діяльності підприємств корпоративного ІТ-кластеру в умовах цифрової трансформації; визначити основні групи ризиків, що впливають на результативність управлінських рішень у кластерних структурах, зокрема організаційні, економічні, інформаційні, технологічні та кадрові; дослідити бар'єри підвищення ефективності управління, пов'язані з координацією кластерної взаємодії, рівнем цифрових компетенцій, інституційними обмеженнями та опором організаційним змінам; розробити методичний підхід до діагностики проблем, ризиків і бар'єрів управлінської діяльності, що поєднає якісні та кількісні інструменти аналізу; оцінити вплив ідентифікованих проблем і ризиків на ефективність управлінської діяльності підприємств у межах корпоративного ІТ-кластеру; обґрунтувати напрями підвищення ефективності управлінської діяльності, спрямовані на мінімізацію ризиків, подолання бар'єрів і посилення управлінської результативності в кластерному середовищі; сформулювати практичні рекомендації для підприємств і органів кластерного управління, які дозволять удосконалити механізми координації та прийняття управлінських рішень у корпоративному ІТ-кластері.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Означимо систематизовану ідентифікацію ключових проблем управлінської діяльності підприємств корпоративного ІТ-кластеру в умовах цифрової трансформації, яка суттєво ускладнює управлінську діяльність підприємств корпоративного ІТ-кластеру, оскільки поєднує високі темпи технологічних змін, мережеву форму взаємодії та необхідність координації різнорівневих учасників.

У процесі дослідження доцільно виокремити та систематизувати такі основні групи проблем:

1. Організаційно-управлінські проблеми.

До цієї групи належать проблеми, пов'язані зі структурою управління та координацією діяльності учасників кластера: відсутність чітко визначеної моделі кластерного управління (governance); низький рівень узгодженості стратегічних цілей підприємств-учасників; дублювання управлінських функцій між корпоративним центром і підприємствами; складність координації горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків; обмежена гнучкість організаційних структур в умовах швидких змін.

2. Інформаційні проблеми та асиметрія даних.

Цифрове середовище підвищує обсяги інформації, але не завжди покращує її якість: фрагментарність інформаційних потоків між учасниками кластера; асиметрія доступу до управлінської та аналітичної інформації; відсутність єдиних стандартів даних і показників ефективності; недостатній розвиток систем управління знаннями (knowledge management); низька інтеграція аналітичних і управлінських ІТ-систем.

3. Кадрові та компетентнісні проблеми.

Людський капітал є ключовим ресурсом ІТ-кластеру, однак саме тут виникають суттєві управлінські обмеження: дефіцит управлінців із поєднанням бізнес- та цифрових компетенцій; нерівномірний рівень цифрової зрілості персоналу; висока плинність ІТ-фахівців; опір персоналу організаційним і технологічним змінам; обмежені можливості системного навчання та розвитку кадрів.

4. Технологічні проблеми цифрової трансформації.

Попри технологічну спрямованість ІТ-кластерів, управління цифровими змінами супроводжується низкою труднощів: несумісність цифрових платформ і програмних рішень учасників; наявність застарілих ІТ-систем (legacy systems); складність масштабування цифрових рішень у межах кластера; недостатній рівень кіберзахисту спільних цифрових контурів; висока вартість впровадження та підтримки сучасних ІТ-рішень.

5. Економічні та фінансові проблеми.

Управлінська діяльність у кластері пов'язана з додатковими витратами та ризиками: обмеженість фінансових ресурсів для спільних проєктів; складність розподілу витрат і вигод між учасниками; відсутність прозорих механізмів фінансування іннова-

цій; невизначеність економічних результатів цифрових інвестицій; складність оцінювання ефекту синергії.

6. Ризикові проблеми управлінських рішень.

Рішення в корпоративному ІТ-кластері ухвалюються в умовах підвищеної невизначеності: високий рівень технологічних і ринкових ризиків; недостатня інтеграція ризик-менеджменту в управлінські процеси; відсутність систем раннього виявлення управлінських ризиків; підвищена вразливість до кіберризиків і репутаційних загроз; складність відповідальності за колективні управлінські рішення.

7. Інституційні та нормативні проблеми.

Діяльність корпоративних ІТ-кластерів часто відбувається в умовах інституційної невизначеності: недосконалість правового регулювання кластерної взаємодії; слабка підтримка з боку державних інститутів; відсутність стандартів і методик оцінювання управлінської ефективності в кластерах; обмежені механізми захисту інтелектуальної власності.

Таким чином, управлінська діяльність підприємств корпоративного ІТ-кластеру в умовах цифрової трансформації характеризується комплексом взаємопов'язаних організаційних, інформаційних, кадрових, технологічних, економічних та ризикових проблем. Їх систематизація створює аналітичну основу для подальшої діагностики бар'єрів підвищення ефективності управління та розроблення практичних інструментів удосконалення управлінських процесів у кластерному середовищі.

Критичні проблеми управлінської діяльності, характерні саме для корпоративних ІТ-кластерів, тобто такі, що мають системний вплив, є найбільш ризикогенними та безпосередньо обмежують реалізацію кластерних переваг у цифровому середовищі:

1. Недосконалість кластерного governance (системи управління).

Корпоративні ІТ-кластери мають складну багаторівневу структуру, однак на практиці часто відсутні: чітко визначений центр прийняття стратегічних рішень; розмежування повноважень між корпоративним ядром і учасниками; формалізовані правила взаємодії, відповідальності та контролю.

Це призводить до фрагментарності управління, уповільнення прийняття рішень і конфлікту інтересів між учасниками кластера.

2. Асиметрія управлінської інформації та даних.

Для корпоративних ІТ-кластерів критичною є нерівномірність доступу до даних: ключові управлінські та аналітичні дані концентруються у корпоративному центрі; відсутні єдині стандарти даних і KPI для всіх учасників; слабо розвинені системи data governance та knowledge management.

Це знижує прозорість, підвищує ризик помилкових рішень і ускладнює координацію діяльності.

3. Дефіцит управлінських компетенцій цифрового рівня.

Критичною проблемою є нестача менеджерів, які поєднують: стратегічне мислення; розуміння цифрових технологій; навички управління мережевими структурами та інноваціями.

Наслідком є формальне впровадження цифрових інструментів без реального підвищення ефективності управління.

4. Складність координації мережевої взаємодії.

Корпоративні ІТ-кластери функціонують як мережі, а не ієрархії, що породжує: труднощі синхронізації дій між учасниками; уповільнення реалізації спільних проєктів; ризик дублювання функцій і ресурсів.

За відсутності цифрових платформ координації ця проблема стає системною.

5. Низька інтеграція управління ризиками.

У більшості корпоративних ІТ-кластерів ризик-менеджмент: не інтегрований у процеси стратегічного та операційного управління; обмежується рівнем окремих підприємств; не охоплює кластерні, цифрові та кіберризики.

Це підвищує вразливість до технологічних збоїв, ринкових коливань і репутаційних втрат.

6. Кібербезпека як системний управлінський виклик.

Спільні цифрові контури (платформи, хмари, API) створюють: ефект «єдиної точки відмови»; загрозу масштабних втрат у разі кібератак; високі репутаційні та фінансові ризики.

Недостатня кіберзрілість управління є критичним обмеженням ефективності.

7. Відсутність механізмів оцінювання синергії та результативності.

Корпоративні ІТ-кластери стикаються з проблемою: неможливості кількісно оцінити ефект кластерної взаємодії; відсутності інтегрованих показників управлінської ефективності; складності доведення економічної доцільності спільних ініціатив.

Це стримує інвестиції та стратегічний розвиток кластера.

8. Опір організаційним і цифровим змінам.

Навіть у технологічно орієнтованому середовищі виникає: опір зміні управлінських ролей; небажання ділитися даними й знаннями; збереження «корпоративних силосів».

Це блокує реалізацію цифрових та кластерних стратегій.

Критичні проблеми управлінської діяльності корпоративних ІТ-кластерів мають системний характер і пов'язані насамперед із управлінням складною мережею взаємодій, даними, ризиками та компетенціями в умовах цифрової трансформації. Їх подолання потребує не лише технологічних рішень, а й глибокого перегляду моделей кластерного governance, управлінських підходів і принципів координації.

Систематизоване визначення основних груп ризиків, які впливають на результативність управлінських рішень у кластерних структурах (зокрема корпоративних ІТ-кластерах). У кластерних структурах управлінські рішення ухвалюються в умовах високої складності, мережевої взаємозалежності та динамічного цифрового середовища. Це зумовлює формування комплексу ризиків, які доцільно систематизувати за такими основними групами:

1. Організаційні ризики.

Сутність: ризики, пов'язані з недосконалістю системи кластерного управління та координації взаємодії учасників.

Ключові прояви: нечіткий розподіл повноважень і відповідальності між учасниками кластера; конфлікт інтересів між корпоративним центром і периферійними учасниками; відсутність формалізованих процедур прийняття управлінських рішень; низька узгодженість стратегічних цілей; надмірна бюрократизація або, навпаки, управлінська фрагментарність.

Вплив на управління: зниження швидкості та якості управлінських рішень, зростання управлінських витрат.

2. Економічні ризики.

Сутність: ризики, що виникають у процесі розподілу ресурсів, інвестицій та економічних результатів кластерної діяльності.

Ключові прояви: нестабільність фінансування спільних проєктів; невизначеність економічної віддачі від цифрових інвестицій; дисбаланс розподілу вигід і витрат між учасниками; зростання трансакційних витрат; макроекономічна нестабільність і ринкові коливання.

Вплив на управління: обмеження реалізації стратегічних рішень і довгострокових ініціатив.

3. Інформаційні ризики.

Сутність: ризики, пов'язані з якістю, повнотою та доступністю управлінської інформації та даних.

Ключові прояви: асиметрія інформації між учасниками кластера; низька якість даних (неточність, несвоєчасність); відсутність єдиних стандартів даних і показників ефективності; перевантаженість інформацією та складність її інтерпретації; обмежений розвиток систем knowledge management.

Вплив на управління: підвищення ймовірності помилкових управлінських рішень.

4. Технологічні ризики.

Сутність: ризики, що виникають унаслідок використання цифрових технологій та ІТ-інфраструктури.

Ключові прояви: несумісність ІТ-систем і платформ учасників; залежність від окремих технологічних постачальників; збої в роботі цифрової інфраструктури; високий рівень кіберризиків; швидке моральне старіння технологій.

Вплив на управління: порушення безперервності бізнес-процесів та управлінських циклів.

5. Кадрові ризики.

Сутність: ризики, пов'язані з людським капіталом та управлінськими компетенціями.

Ключові прояви: дефіцит управлінців із цифровими компетенціями; висока плинність ІТ-фахівців; нерівномірний рівень кваліфікації персоналу; опір персоналу організаційним і цифровим змінам; обмежені можливості навчання та розвитку кадрів.

Вплив на управління: зниження здатності впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

Таблиця 1. Визначення факторів ризику та їх наслідків для управлінських рішень

Група ризиків	Основний фактор ризику	Наслідки для управлінських рішень
Організаційні	Недосконалість governance	Затримка, неузгодженість рішень
Економічні	Невизначеність фінансування	Обмеження стратегічних ініціатив
Інформаційні	Асиметрія та низька якість даних	Помилкові рішення
Технологічні	Кібер- та інфраструктурні загрози	Порушення управлінських процесів
Кадрові	Дефіцит компетенцій	Низька результативність рішень

Джерело: авторська розробка

Отже, результативність управлінських рішень у кластерних структурах визначається сукупним впливом організаційних, економічних, інформаційних, технологічних і кадрових ризиків. Їх своєчасна ідентифікація та систематизація є необхідною передумовою побудови ефективної системи управління ризиками та підвищення управлінської ефективності в корпоративних ІТ-кластерах.

Визначено систему індикаторів оцінювання основних груп ризиків, що впливають на результативність управлінських рішень у корпоративних ІТ-кластерах. Індикатори підбрані так, щоб їх можна було використати у практичній діагностиці, аналітичних розрахунках або експертному оцінюванні.

1. Індикатори організаційних ризиків.

Мета оцінювання: визначення якості кластерного governance та координації.

Основні індикатори: рівень формалізації управлінських процедур (% регламентованих процесів); ступінь узгодженості стратегічних цілей учасників (експертна оцінка); частка управлінських рішень, ухвалених колегіально; середній час ухвалення управлінського рішення; кількість конфліктних ситуацій між учасниками кластера; наявність/відсутність кластерного офісу управління.

2. Індикатори економічних ризиків.

Мета оцінювання: аналіз фінансової стійкості управлінських рішень.

Основні індикатори: обсяг інвестицій у спільні кластерні проєкти; частка незавершених або зупинених проєктів; рівень трансакційних витрат у кластері; співвідношення витрат і отриманих економіч-

них вигід; рентабельність кластерних ініціатив; варіативність фінансування (коефіцієнт нестабільності).

3. Індикатори інформаційних ризиків.

Мета оцінювання: оцінка якості управлінської інформації та data governance.

Основні індикатори: ступінь доступності управлінських даних для учасників; рівень стандартизації даних і KPI; частота використання аналітичних звітів у прийнятті рішень; кількість інформаційних помилок у звітності; наявність системи управління знаннями (KMS); рівень задоволеності якістю інформації (опитування).

4. Індикатори технологічних ризиків.

Мета оцінювання: визначення надійності та зрілості цифрової інфраструктури.

Основні індикатори: рівень інтеграції ІТ-систем учасників (% сумісних систем); кількість збоїв у роботі цифрових платформ; рівень кіберінцидентів за період; частка застарілих ІТ-рішень (legacy systems); витрати на кібербезпеку у загальних ІТ-витратах; рівень цифрової зрілості (індекс digital maturity).

5. Індикатори кадрових ризиків.

Мета оцінювання: оцінка кадрового потенціалу та управлінських компетенцій.

Основні індикатори: частка менеджерів із цифровими компетенціями; рівень плинності ІТ-персоналу; середня кількість годин навчання на одного працівника; індекс готовності персоналу до змін; рівень залученості персоналу (engagement index); наявність програм розвитку управлінських компетенцій.

Таблиця 2. Система індикаторів оцінювання основних груп ризиків, що впливають на результативність управлінських рішень у корпоративних ІТ-кластерах

Група ризиків	Основні індикатори	Тип оцінювання
Організаційні	Governance, швидкість рішень	Кількісне + експертне
Економічні	Інвестиції, рентабельність	Кількісне
Інформаційні	Якість даних, доступність	Кількісне + опитування
Технологічні	Інтеграція, кібер-ризик	Кількісне
Кадрові	Компетенції, плинність	Кількісне + якісне

Джерело: авторська розробка

Практичне використання індикаторів полягає у формуванні профілю ризиків корпоративного ІТ-кластеру; побудові інтегрального індексу управлінських ризиків; моніторингу динаміки управлінської ефективності; підтримці управлінських рішень на стратегічному рівні.

Запропонована система індикаторів забезпечує комплексну оцінку ризиків управлінських рішень у корпоративних ІТ-кластерах і створює методичну основу для їх діагностики та мінімізації в умовах цифрової трансформації.

Розроблено матрицю ризиків управлінських рішень у корпоративному ІТ-кластері, побудовану за класичним підходом «ймовірність виникнення × сила впливу», адаптовану до специфіки кластерних і цифрових структур.

Шкала оцінювання:

Ймовірність (Р): низька (1), середня (2), висока (3).

Вплив (І): низький (1), середній (2), високий (3).

Рівень ризику ($R = P \times I$):

1-2 – низький;

3-4 – середній;

6-9 – критичний.

Таблиця 3. Узагальнена матриця ризиків

Група ризиків	Ймовірність (Р)	Вплив (І)	Рівень ризику (R)	Критичність
Організаційні	3	3	9	Критичний
Економічні	2	3	6	Критичний
Інформаційні	3	2	6	Критичний
Технологічні	3	3	9	Критичний
Кадрові	2	3	6	Критичний

Джерело: авторська розробка

Таблиця 4. Деталізована матриця ризиків

Конкретний ризик	Група	Р	І	R	Тип ризику
Відсутність ефективного governance	Організаційний	3	3	9	Стратегічний
Конфлікт інтересів між учасниками	Організаційний	3	2	6	Управлінський
Нестабільність фінансування проєктів	Економічний	2	3	6	Фінансовий
Низька окупність цифрових інвестицій	Економічний	2	2	4	Інвестиційний
Асиметрія управлінської інформації	Інформаційний	3	2	6	Інформаційний
Низька якість управлінських даних	Інформаційний	2	2	4	Аналітичний
Кіберінциденти у спільній інфраструктурі	Технологічний	3	3	9	Кіберризик
Несумісність ІТ-платформ	Технологічний	2	3	6	Технологічний
Дефіцит цифрових управлінських компетенцій	Кадровий	2	3	6	Кадровий
Висока плінність ІТ-фахівців	Кадровий	2	2	4	Соціальний

Джерело: авторська розробка

Таблиця 5. Візуальна інтерпретація (логіка матриці)

Вплив / Ймовірність	Низька (1)	Середня (2)	Висока (3)
Високий (3)	Середній	Критичний	Критичний
Середній (2)	Низький	Середній	Критичний
Низький (1)	Низький	Низький	Середній

Джерело: авторська розробка

Інтерпретація результатів:

Критичні ризики ($R = 6-9$) потребують негайних управлінських рішень і включення до системи

стратегічного ризик-менеджменту корпоративного ІТ-кластеру.

Середні ризики ($R = 3-4$) потребують моніторингу та превентивних заходів.

Низькі ризики ($R \leq 2$) контролюються на операційному рівні.

Отже, побудована матриця ризиків дозволяє системно оцінити загрози результативності управлінських рішень у корпоративному ІТ-кластері та визначити пріоритети управлінського впливу. Найбільш критичними є організаційні та технологічні ризики, що підтверджує необхідність удосконалення кластерного governance та управління цифровою інфраструктурою.

Проведено науково обґрунтований аналіз бар'єрів підвищення ефективності управління в корпоративних ІТ-кластерах із фокусом на координацію кластерної взаємодії, цифрові компетенції, інституційні обмеження та опір організаційним змінам.

Підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств корпоративного ІТ-кластеру стримується комплексом взаємопов'язаних бар'єрів, які мають системний характер і посилюються в умовах цифрової трансформації. На відміну від традиційних організацій, кластери функціонують як мережеві структури, що потребує особливих підходів до координації, компетентнісного забезпечення та інституційного регулювання.

1. Бар'єри координації кластерної взаємодії.

Координація є ключовою умовою результативного управління в корпоративному ІТ-кластері, однак на практиці вона ускладнюється такими чинниками: відсутністю єдиного центру координації або його обмеженою спроможністю; недостатньою формалізацією правил взаємодії між учасниками; розбіжностями стратегічних інтересів підприємств; складністю синхронізації управлінських рішень у межах мережевої структури; низьким рівнем використання цифрових платформ для координації діяльності.

Ці бар'єри призводять до затримок у реалізації спільних проєктів, зростання транзакційних витрат і втрати синергійного ефекту.

2. Бар'єри, пов'язані з рівнем цифрових компетенцій.

Ефективне управління в умовах цифрової економіки неможливе без належного рівня цифрової зрілості управлінського персоналу. Основними бар'єрами є: дефіцит менеджерів, які поєднують управлінські та цифрові компетенції; нерівномірний рівень цифрової підготовки персоналу в різних підприємствах кластера; обмежені можливості системного навчання та підвищення кваліфікації; низька готовність керівників до використання аналітичних і цифрових інструментів у прийнятті рішень.

У результаті цифрові технології часто використовуються фрагментарно та не забезпечують очіку-

ваного ефекту підвищення управлінської ефективності.

3. Інституційні бар'єри.

Інституційне середовище значною мірою визначає можливості ефективного управління корпоративними ІТ-кластерами. Серед ключових обмежень слід виділити: недосконалість правового регулювання кластерної діяльності; відсутність чітко визначених статусів і механізмів підтримки корпоративних ІТ-кластерів; слабкий розвиток інститутів кластерного управління; обмеженість стандартів і методик оцінювання управлінської ефективності в кластерних структурах; недостатній рівень захисту інтелектуальної власності.

Інституційні бар'єри створюють невизначеність, підвищують ризики та стримують довгострокове стратегічне планування.

4. Бар'єри, пов'язані з опором організаційним змінам.

Навіть у високотехнологічному середовищі корпоративних ІТ-кластерів опір змінам залишається суттєвим стримувальним чинником. Його проявами є: небажання керівників і персоналу змінювати установлені управлінські практики; побоювання втрати контролю або впливу внаслідок цифровізації; низький рівень довіри між учасниками кластера; збереження «організаційних силосів» і закритості інформації; формальний характер упровадження інноваційних управлінських рішень.

Опір змінам уповільнює процеси трансформації, знижує мотивацію персоналу та обмежує використання потенціалу цифрових і кластерних інструментів управління.

Таким чином, бар'єри підвищення ефективності управління в корпоративних ІТ-кластерах мають багатовимірний характер і охоплюють координаційні, компетентнісні, інституційні та поведінкові аспекти. Їх подолання потребує системного підходу, що поєднує удосконалення моделей кластерного governance, розвиток цифрових компетенцій управлінського персоналу, інституційну підтримку кластерів та активне управління змінами.

Матриця «бар'єр – наслідки – управлінські рішення» демонструє, що більшість управлінських проблем у корпоративних ІТ-кластерах мають системний характер і потребують комплексних управлінських рішень, які поєднують організаційні, цифрові та інституційні інструменти. Ефективне подолання бар'єрів можливе лише за умови інтеграції кластерного governance, розвитку цифрових компетенцій та активного управління змінами.

Методичний підхід до діагностики проблем, ризиків і бар'єрів управлінської діяльності підприємств корпоративного ІТ-кластеру, який поєднує якісні та кількісні інструменти аналізу і придатний для наукового та практичного застосування.

Мета підходу: комплексна оцінка стану управлінської діяльності в корпоративному ІТ-кластері шляхом виявлення проблем, ідентифікації ризиків

та визначення бар'єрів, що обмежують підвищення управлінської ефективності, з подальшим формуванням управлінських рішень.

Таблиця 6. Матриця «бар'єр – наслідки – управлінські рішення» у корпоративному ІТ-кластері

Ключовий бар'єр	Прояв бар'єра	Наслідки для управлінської діяльності	Рекомендовані управлінські рішення
Недостатня координація кластерної взаємодії	Відсутність єдиного центру управління, слабка комунікація	Затримки рішень, дублювання функцій, втрата синергії	Створення кластерного офісу, регламентація процедур, цифрові платформи координації
Низька узгодженість стратегічних цілей учасників	Різноманітні інтереси підприємств	Конфлікти, зниження результативності спільних проєктів	Розробка спільної стратегії розвитку кластера, механізми стратегічного узгодження
Дефіцит цифрових управлінських компетенцій	Низька готовність менеджерів до цифрових рішень	Формальне впровадження цифровізації, управлінські помилки	Навчальні програми, розвиток digital leadership, залучення цифрових експертів
Інституційна невизначеність	Відсутність чітких правил і стандартів	Зростання ризиків, обмеження інвестицій	Інституціоналізація кластера, стандарти governance, нормативне врегулювання
Асиметрія управлінської інформації	Нерівний доступ до даних, відсутність єдиних KPI	Помилкові рішення, зниження прозорості	Запровадження data governance, єдина система показників, аналітичні платформи
Опір організаційним змінам	Небажання змінювати процеси, низька мотивація	Уповільнення трансформації, втрата ефективності	Change management, комунікаційні програми, стимулювання участі персоналу
Недостатній рівень кіберзрілості	Вразливість цифрових контурів	Кіберінциденти, репутаційні втрати	Інтеграція кібербезпеки в управління, аудит, підвищення кіберкультури
Відсутність оцінювання синергії	Невизначеність економічних результатів	Обмеження стратегічних ініціатив	Впровадження індикаторів синергії, інтегральні показники ефективності

Джерело: авторська розробка

Загальна логіка методичного підходу: методичний підхід базується на поетапній діагностиці, що поєднує якісні методи (експертні оцінки, інтерв'ю, контент-аналіз) та кількісні методи (індикаторний аналіз, інтегральні індекси, матриці ризиків).

Етап 1. Ідентифікація управлінських проблем (якісний аналіз).

Мета: виявлення ключових проблем управлінської діяльності.

Інструменти: глибинні інтерв'ю з керівниками та ключовими стейкхолдерами; фокус-групи з представниками підприємств-учасників; аналіз внутрішніх документів (стратегії, регламенти, звіти); SWOT- та PEST-аналіз управлінського середовища.

Результат: перелік і класифікація проблем (організаційні, економічні, інформаційні, технологічні, кадрові).

Етап 2. Ідентифікація та класифікація ризиків (змішаний аналіз).

Мета: визначення ризиків, що впливають на результативність управлінських рішень.

Інструменти: експертне оцінювання ймовірності та впливу ризиків; анкетування управлінського персоналу; аналіз історичних даних (збої, затримки, фінансові втрати).

Методи: шкалювання ризиків ($P \times I$); побудова матриці ризиків; ранжування ризиків за рівнем критичності.

Результат: профіль ризиків корпоративного ІТ-кластеру.

Етап 3. Діагностика бар'єрів підвищення ефективності управління (якісний + кількісний аналіз).

Мета: виявлення бар'єрів, що перешкоджають реалізації управлінських рішень.

Інструменти: експертне оцінювання рівня прояву бар'єрів; індикаторний аналіз (координація, компетенції, інституції, зміни); опитування щодо готовності до змін і цифрової зрілості.

Результат: карта бар'єрів управлінської діяльності з оцінкою їх інтенсивності.

Етап 4. Кількісна оцінка управлінських ризиків і бар'єрів.

Мета: формалізація результатів діагностики.

Інструменти та методи: розрахунок індикаторів за кожною групою ризиків; нормалізація показників; побудова інтегрального індексу управлінських ризиків; порівняльний аналіз між підприємствами або періодами.

Результат: кількісна оцінка рівня управлінських ризиків і бар'єрів.

Етап 5. Інтерпретація результатів і виявлення критичних зон

Мета: визначення пріоритетних напрямів управлінського впливу.

Інструменти: матриця «проблеми – ризики – бар'єри»; матриця «бар'єр – наслідки – управлінські рішення»; кластеризація проблем за рівнем критичності.

Результат: ідентифікація критичних зон неефективності управління.

Етап 6. Формування управлінських рекомендацій

Мета: розроблення практичних рішень щодо підвищення управлінської ефективності.

Інструменти: сценарний аналіз; бенчмаркінг кращих кластерних практик; формування дорожньої карти управлінських змін.

Результат: комплекс рекомендацій щодо: удосконалення кластерного governance; мінімізації ризиків; подолання бар'єрів; підвищення результативності управлінських рішень.

Переваги запропонованого підходу: системність і комплексність; поєднання якісних і кількісних методів; адаптивність до специфіки корпоративних ІТ-кластерів; можливість практичного застосування; придатність для емпіричних досліджень.

Запропонований методичний підхід забезпечує глибоку та багатовимірну діагностику проблем, ризиків і бар'єрів управлінської діяльності в корпоративних ІТ-кластерах. Його використання створює науково-методичну основу для підвищення ефективності управління в умовах цифрової трансформації.

Оцінка впливу ідентифікованих проблем і ризиків на ефективність управлінської діяльності підприємств у межах корпоративного ІТ-кластеру має аналітично-узагальнювальний характер і логічно продовжує попередні етапи діагностики.

Ефективність управлінської діяльності підприємств у корпоративному ІТ-кластері формується під впливом сукупності взаємопов'язаних проблем і ризиків, які по-різному впливають на стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. Оцінювання їх впливу дозволяє визначити критичні чинники зниження управлінської результативності та обґрунтувати пріоритети управлінського втручання.

1. Вплив організаційних проблем і ризиків.

Організаційні проблеми, пов'язані з недосконалістю кластерного governance, мають найбільш системний і довгостроковий вплив на управлінську діяльність. Відсутність чітко вибудованої моделі координації, розмежування повноважень і відповідальності призводить до: зниження швидкості ухвалення управлінських рішень; зростання транзакційних витрат; втрати синергійного ефекту кластерної взаємодії.

У результаті управлінські рішення набувають фрагментарного характеру, а стратегічні ініціативи реалізуються з затримками або не досягають запланованих результатів.

2. Вплив економічних проблем і ризиків.

Економічні ризики безпосередньо впливають на фінансову обґрунтованість і стійкість управлінських рішень. Нестабільність фінансування спільних проєктів, невизначеність економічної віддачі від цифрових інвестицій та складність розподілу вигід між учасниками зумовлюють: скорочення горизонтів управлінського планування; зниження інвестиційної активності; підвищення обережності у прийнятті стратегічних рішень.

Це обмежує можливості довгострокового розвитку підприємств у межах кластера.

3. Вплив інформаційних проблем і ризиків.

Інформаційні проблеми та ризики істотно знижують якість управлінських рішень. Асиметрія ін-

формації, низька якість даних і відсутність єдиних стандартів призводять до: ухвалення рішень на основі неповної або недостовірної інформації; зниження рівня довіри між учасниками кластера; обмеження можливостей використання аналітичних і прогнозних інструментів.

У результаті зростає ймовірність помилкових рішень і посилюється управлінська невизначеність.

4. Вплив технологічних проблем і ризиків.

Технологічні та кіберризики мають високий потенціал негайного негативного впливу на управлінську діяльність. Збої в цифровій інфраструктурі, несумісність ІТ-систем і загрози кібербезпеці спричиняють: порушення безперервності управлінських і бізнес-процесів; втрату контролю над виконанням управлінських рішень; репутаційні та фінансові втрати.

Ці ризики безпосередньо підривають довіру до цифрових управлінських інструментів.

5. Вплив кадрових проблем і ризиків.

Кадрові ризики мають накопичувальний і опосередкований вплив на управлінську ефективність. Дефіцит управлінців із цифровими компетенціями, висока плинність ІТ-фахівців та опір змінам призводять до: ормального впровадження цифрових рішень без реального ефекту; зниження здатності до інноваційного управління; втрати організаційної пам'яті та управлінської спадковості.

У довгостроковій перспективі це знижує адаптивність підприємств кластера.

Інтегральна оцінка впливу. Узагальнення результатів оцінювання свідчить, що: найбільш критичний вплив на ефективність управлінської діяльності мають організаційні та технологічні ризики; інформаційні та економічні ризики істотно впливають на якість і обґрунтованість управлінських рішень; кадрові ризики визначають довгострокову спроможність управлінської системи до розвитку та цифрової трансформації.

Сукупний вплив проблем і ризиків проявляється у зниженні результативності управлінських рішень, уповільненні реалізації стратегічних ініціатив та неповному використанні потенціалу корпоративного ІТ-кластеру.

Отже, ідентифіковані проблеми та ризики мають комплексний і взаємопосилувальний вплив на ефективність управлінської діяльності підприємств корпоративного ІТ-кластеру. Їх системна оцінка підтверджує необхідність інтегрованого підходу до управління, який поєднує вдосконалення кластерного governance, розвиток цифрових компетенцій, управління ризиками та активне використання аналітичних інструментів.

Висновки. У статті здійснено комплексне дослідження проблем, ризиків і бар'єрів підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств корпоративного ІТ-кластеру в умовах цифрової тра-

нсформації економіки. Обґрунтовано, що управління в кластерному середовищі має багаторівневий і мережевий характер, що істотно ускладнює координацію управлінських рішень і підвищує рівень управлінської невизначеності.

У ході дослідження ідентифіковано ключові групи проблем управлінської діяльності, зокрема організаційні, економічні, інформаційні, технологічні та кадрові, які мають системний і взаємопосилувальний вплив на результативність управлінських рішень. Доведено, що найбільш критичними для корпоративних ІТ-кластерів є проблеми недосконало-сті кластерного governance, асиметрії управлінської інформації, дефіциту цифрових управлінських компетенцій і високого рівня технологічних та кіберризиків.

Систематизація управлінських ризиків дозволила визначити їх вплив на ефективність управлінської діяльності підприємств у межах кластера та обґрунтувати необхідність інтеграції ризик-менеджменту в управлінські процеси на кластерному рівні. Виявлено, що відсутність системної діагностики ризиків і бар'єрів призводить до фрагментарності управління, уповільнення реалізації стратегічних ініціатив і неповного використання потенціалу кластерної взаємодії.

На основі проведеного аналізу запропоновано методичний підхід до діагностики проблем, ризиків і бар'єрів управлінської діяльності, який поєднує якісні та кількісні інструменти аналізу та дозволяє виявляти критичні зони управлінської неефективності. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності управлінської діяльності, спрямовані на удосконалення кластерного governance, розвиток цифрових компетенцій управлінського персоналу, посилення інформаційної прозорості, мінімізацію технологічних і кадрових ризиків та подолання опору організаційним змінам.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами та органами кластерного управління для вдосконалення механізмів координації, підвищення якості прийняття управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку корпоративних ІТ-кластерів у цифровій економіці.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення та розширення отриманих у статті результатів з урахуванням динамічних змін цифрового середовища та еволюції кластерних форм організації бізнесу. Насамперед перспективним є емпіричне тестування запропонованого методичного підходу на матеріалах конкретних корпоративних ІТ-кластерів, що дозволить кількісно оцінити рівень управлінських ризиків, бар'єрів і проблем, а також перевірити практичну ефективність рекомендованих управлінських рішень.

Важливим напрямом подальших досліджень є розроблення інтегральних показників оцінювання управлінської результативності та синергійного ефекту кластерної взаємодії, що дасть змогу об'єктивно порівнювати ефективність різних моделей корпоративних ІТ-кластерів і відстежувати динаміку їх розвитку. Особливої уваги потребує вдосконалення інструментарію вимірювання нематеріальних результатів управлінської діяльності, зокрема знаневих, інноваційних і репутаційних ефектів.

Перспективним також є дослідження впливу рівня цифрової зрілості та кіберзрілості управлінських систем на стійкість корпоративних ІТ-кластерів і результативність управлінських рішень. У цьому контексті доцільно аналізувати роль штучного інтелекту, аналітики великих даних та цифрових платформ у трансформації управлінських процесів у кластерному середовищі.

Крім того, подальших досліджень потребують інституційні аспекти розвитку корпоративних ІТ-кластерів, зокрема механізми державної підтримки, нормативно-правове забезпечення та моделі публічно-приватного партнерства, що сприяють підвищенню ефективності управління. Доцільним є також порівняльний аналіз національних і міжнародних практик управління ІТ-кластерами з метою адаптації кращих управлінських рішень до вітчизняних умов.

Таким чином, подальші дослідження мають бути орієнтовані на інтеграцію теоретичних і прикладних підходів до управління корпоративними ІТ-кластерами, що сприятиме формуванню більш ефективних моделей управлінської діяльності в умовах цифрової економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Arroyabe M. F., Arranz C. F. A., Fernandez de Arroyabe I., Fernandez de Arroyabe J. C. Exploring the economic role of cybersecurity in SMEs: a case study of the UK. *Technology in Society*. 2024. Vol. 78. Art. 102670. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102670>
2. Bernardo B. M. V., Mamede H. S., Barroso J. M. P., dos Santos V. M. Data governance & quality management – Innovation and maturity models. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9, Iss. 4. Art. 100598. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100598>
3. European Commission. Project management handbook. Brussels: European Commission, 2024.
4. EU4Digital: supporting digital economy and society in the Eastern Partnership. Digital Innovation Clusters Development in the EaP: EU best practices in cluster management. 2024. URL: https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2024/07/EU4Digital-II_Report_EU-Best-Practices-in-Cluster-Management.pdf
5. Parmentier G., Gandia R. Risk management and risk governance in digital business models: the case of SMEs in creative industries. *Management Decision*. 2024. Art. 0607. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2024-0607>
6. Гуцалюк О. М. Аналіз стану кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я України у період реформування. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 110-114. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).110-114](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).110-114)
7. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Безпековий менеджмент авіаційного транспорту в контексті сталого розвитку національної економіки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2020. С. 82-94. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.82-94>
8. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 1 (23). С. 98-107. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-98-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107)
9. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Коцюрба О. Ю., Пітел Н. С. Управління розвитком інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів в умовах взаємодії, конкурентоспроможності та забезпеченні їх фінансово-економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 90-96. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).90-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).90-96)
10. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1 (7). С. 272-278.

Надійшла до редакції 16.02.2026

Прийнята до друку 03.04.2026

Опублікована 30.05.2026

REFERENCES

1. Arroyabe, M. F., Arranz, C. F. A., Fernandez de Arroyabe, I., & Fernandez de Arroyabe, J. C. (2024). Exploring the economic role of cybersecurity in SMEs: A case study of the UK. *Technology in Society*, 78, 102670. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102670>
2. Bernardo, B. M. V., Mamede, H. S., Barroso, J. M. P., & dos Santos, V. M. (2024). Data governance & quality management – Innovation and maturity models. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100598. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100598>
3. European Commission. (2024). Project management handbook. Brussels.
4. EU4Digital. (2024). *EU4Digital: supporting digital economy and society in the Eastern Partnership. Digital Innovation Clusters Development in the EaP: EU best practices in cluster management*. https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2024/07/EU4Digital-II_Report_EU-Best-Practices-in-Cluster-Management.pdf
5. Parmentier, G., & Gandia, R. (2024). Risk management and risk governance in digital business models: the case of SMEs in creative industries. *Management Decision*, 0607. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2024-0607>
6. Hutsaliuk, O. M. (2019). Analysis of the state of human resources in the healthcare sector of Ukraine during the reform period. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2(37), 110-114. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).110-114](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).110-114) [in Ukrainian].
7. Hutsaliuk, O. M., & Bondar Iu. A. (2020). Safety management of aviation transport in the context of sustainable development of the national economy. *Economic management: theory and practice. Chumachenkovski readings*, 82-94. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.82-94> [in Ukrainian].

8. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2021). Management of strategic development of transport infrastructure of the national economy. *Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, 1(23), 98-107. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-98-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107) [in Ukrainian].

9. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kotsiurba, A. Yu., & Pitel, N. S. (2023). Management of the development of innovative and project activities of educational institutions in the conditions of interaction, competitiveness and ensuring their financial and economic security. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2(45), 90-96. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).90-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).90-96)

10. Hutsaliuk, O. M. (2014). The place of personnel management technology in the management system of an enterprise. *Social and labor relations: theory and practice*, 1(7), 272-278 [in Ukrainian].

Received: 16.02.2026

Accepted: 03.04.2026

Published: 30.05.2026

Жмурко О. О. Діагностика проблем, ризиків та бар'єрів підвищення ефективності управлінської діяльності

У статті здійснено комплексну діагностику проблем, ризиків та бар'єрів, що стримують підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища та цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано, що ефективність управління дедалі більше залежить від здатності керівних систем своєчасно ідентифікувати внутрішні та зовнішні обмеження, адаптувати управлінські процеси до динамічних змін ринку, а також мінімізувати вплив управлінських ризиків.

У ході дослідження систематизовано основні групи проблем управлінської діяльності, серед яких виділено організаційні, економічні, кадрові, інформаційні та технологічні. Особливу увагу приділено аналізу управлінських ризиків, пов'язаних із недостатньою якістю управлінських рішень, асиметрією інформації, низьким рівнем цифрових компетенцій персоналу, а також опором змінам у процесі впровадження інноваційних управлінських інструментів. Виявлено ключові бар'єри підвищення ефективності управління, зокрема недосконалість організаційних структур, обмеженість ресурсного забезпечення, слабку інтеграцію сучасних цифрових технологій та відсутність системного підходу до управління ризиками.

Запропоновано підхід до діагностики проблем і ризиків управлінської діяльності, який базується на поєднанні якісних і кількісних методів аналізу, що дозволяє комплексно оцінити стан управлінських процесів та визначити критичні зони їх удосконалення. Зроблено висновок, що своєчасна діагностика управлінських проблем і бар'єрів є необхідною передумовою формування ефективної системи управління, спрямованої на забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: управлінська діяльність, ефективність управління, діагностика, підприємства корпоративного ІТ-класу, організаційні механізми управління, ресурсний потенціал.

Zhmurko O. Diagnosis of problems, risks and barriers to improving the efficiency of management activities

The article provides a comprehensive diagnosis of problems, risks, and barriers that hinder the improvement of managerial activity efficiency of enterprises under conditions of an unstable external environment and the digital transformation of the economy. It is substantiated that management effectiveness increasingly depends on the ability of managerial systems to timely identify internal and external constraints, adapt management processes to dynamic market changes, and minimize the impact of managerial risks.

The study systematizes the main groups of managerial problems, including organizational, economic, human resource, informational, and technological issues. Special attention is paid to the analysis of managerial risks associated with insufficient quality of managerial decision-making, information asymmetry, a low level of digital competencies among personnel, and resistance to change during the implementation of innovative management tools. Key barriers to improving management efficiency are identified, in particular imperfect organizational structures, limited resource support, weak integration of modern digital technologies, and the lack of a systematic approach to risk management.

An approach to diagnosing problems and risks of managerial activity is proposed, based on a combination of qualitative and quantitative analytical methods, which allows for a comprehensive assessment of the state of management processes and the identification of critical areas for their improvement. It is concluded that timely diagnosis of managerial problems and barriers is a necessary prerequisite for forming an effective management system aimed at ensuring sustainable development and enhancing enterprise competitiveness.

Keywords: management activities, management efficiency, diagnostics, corporate IT cluster enterprises, organizational management mechanisms, resource potential.