

УДК 330.3

Розумович Н. Ф.,

rozumovych.nataliia@ukd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-4498-725x,

к.е.н., доц., доцент кафедри управління та адміністрування, Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

Перцович Т. О.,

tetiana.pertsovykh@ukd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-4811-0431,

старший викладач кафедри управління та адміністрування, Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

ПРОЦЕС СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЧЕРЕЗ ТРАНСФОРМАЦІЮ ФУНКЦІЙ

Анотація. *Стаття присвячена аналізу ролі та функцій менеджера в сучасній системі управління підприємством. Автори аналізують трансформацію функцій менеджера в сучасних реаліях, пов'язану з цифровізацією, глобалізацією та іншими мегатрендами. Розглядаються основні завдання менеджера, його вплив на ефективність бізнесу та інструменти, які він використовує для досягнення поставлених цілей. Досліджено нові виклики, з якими стикаються менеджери, та необхідність постійного розвитку їхніх компетенцій. Планування як основа управління є однією з ключових функцій менеджера. У реаліях, де конкуренція зростає з кожним днем, правильне планування стає основою успішної роботи підприємства. Менеджер визначає цілі організації, розробляє стратегії для їх досягнення. Це дозволяє не тільки встановлювати чіткі напрями розвитку, але й уникати можливих проблем на шляху до досягнення результатів. Організація є наступним важливим аспектом функціонування менеджера. Менеджер не лише визначає цілі, але й формує структуру підприємства, яка дозволяє реалізувати поставлені цілі. Він відповідає за розподіл завдань між співробітниками, організацію командної роботи та оптимізацію процесів. Контроль дозволяє менеджеру відстежувати виконання завдань, оцінювати результати та вчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Це одна з найважливіших функцій, адже без контролю неможливо досягти високих стандартів якості та продуктивності. Управління персоналом є невід'ємною частиною діяльності менеджера. Сучасні співробітники потребують не лише матеріального стимулювання, але й нематеріальної підтримки. Мотивація допомагає створити приємну атмосферу для розвитку команди, підвищити залученість працівників і ефективність. Менеджер відповідає за ефективне використання ресурсів організації. Це стосується як фінансових, так і людських та технічних ресурсів. Управління ресурсами дозволяє підприємству функціонувати з максимальною ефективністю навіть у складних умовах. Прийняття рішень - щоденна робота менеджера, пов'язана з управлінськими рішеннями, що можуть впливати як на поточні операції, так і на майбутнє підприємства. Це вимагає аналітичного мислення, креативності та здатності до ризик-менеджменту. Комунікація як ключ до успіху у сучасному підприємстві є основою продуктивної співпраці. Менеджер забезпечує ефективний обмін інформацією між усіма рівнями організації, створюючи умови для конструктивного діалогу та взаємодії. Сучасний менеджер повинен бути джерелом інновацій для підприємства. Він впроваджує нові технології, оптимізує бізнес-процеси та стимулює креативність команди.*

Ключові слова: *менеджер, функції, успіх, інновації, мотивація, контроль, організація, планування, управління, комунікація.*

Rozumovych N. F.,

rozumovych.nataliia@ukd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-4498-725x,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, King Danulo University, Ivano-Frankivsk

Pertsovykh T. O.,

tetiana.pertsovykh@ukd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-4811-0431,

Senior Lecturer at the Department of Management and Administration, King Danulo University, Ivano-Frankivsk

THE PROCESS OF MODERN MANAGEMENT THROUGH THE TRANSFORMATION OF FUNCTIONS

Abstract. The article is devoted to the analysis of the role and functions of a manager in the modern enterprise management system. The authors analyze the transformation of the manager's functions in modern realities, associated with digitalization, globalization and other megatrends. The main tasks of a manager, its impact on business efficiency and the tools that he uses to achieve the set goals are considered. The new challenges that managers face and the need for constant development of their competencies are studied. Planning as the basis of management is one of the key functions of a manager. In realities where competition is growing every day, proper planning becomes the basis for the successful operation of an enterprise. The manager determines the goals of the organization, develops strategies to achieve them. This allows not only to establish clear directions for development, but also to avoid possible problems on the way to achieving results. Organization is the next important aspect of the manager's functioning. The manager not only determines goals, but also forms the structure of the enterprise, which allows to implement the set goals. He is responsible for the distribution of tasks between employees, the organization of teamwork and the optimization of processes. Control allows the manager to track the performance of tasks, evaluate results and timely identify deviations from planned indicators. This is one of the most important functions, because without control it is impossible to achieve high standards of quality and productivity. Personnel management is an integral part of the manager's activities. Modern employees need not only material incentives, but also non-material support. Motivation helps to create a pleasant atmosphere for team development, increase employee involvement and efficiency. The manager is responsible for the effective use of the organization's resources. This applies to both financial and human and technical resources. Resource management allows the enterprise to function with maximum efficiency even in difficult conditions. Decision-making is the daily work of a manager, associated with management decisions that can affect both current operations and the future of the enterprise. This requires analytical thinking, creativity and the ability to risk management. Communication as the key to success in a modern enterprise is the basis of productive cooperation. The manager ensures effective information exchange between all levels of the organization, creating conditions for constructive dialogue and interaction. A modern manager must be a source of innovation for the enterprise. He introduces new technologies, optimizes business processes and stimulates the creativity of the team.

Keywords: manager, functions, success, innovation, motivation, control, organization, planning, management, communication.

JEL Classification: M12; M54

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-09>

Постановка проблеми. Поняття “менеджер” охоплює широкий спектр ролей, від керівника великої корпорації до менеджера невеликого проекту. Незалежно від рівня основна функція менеджера – це ефективне управління ресурсами організації для досягнення поставлених цілей. Менеджери можуть відповідати за стратегічне планування, операційну діяльність, управління персоналом, фінанси та інші сфери.

Менеджер – це не тільки економічний суб’єкт, але й соціальна фігура. Він відповідає за створення сприятливого робочого середовища, задоволення потреб співробітників та внесок у розвиток суспільства. Роль менеджера в сучасній організації зазнає значних трансформацій під впливом таких факторів, як глобалізація, технологічні зміни та зростання конкуренції. Сучасний менеджер вже не просто керівник, а скоріше лідер, який формує корпоративну культуру, мотивує співробітників та забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Світ менеджменту постійно розвивається, а з ним – і дослідження ролі менеджера в організації. Хоча класики менеджменту, такі як Файоль, Тейлор і Вебер, заклали фундамент, сучасні науковці доповнюють і розвивають їх ідеї, враховуючи нові

виклики та можливості. Видатні сучасні дослідники в галузі менеджменту: Генрі Мінцберг, Пітер Друкер, Уоррен Бенніс, Генрі Сімон, Маргарет Хетервіг, Фред Луїс, Гарольд Кунц.

Генрі Мінцберг – канадський вчений, який детально описав різноманітні ролі менеджера, розділивши їх на міжлюдські, інформаційні та ролі прийняття рішень. Його модель досі широко використовується в освіті та бізнесі. Один із найвідоміших теоретиків менеджменту XX століття – Пітер Друкер, праці охоплюють широкий спектр тем, від управління знаннями до соціальної відповідальності бізнесу. Уоррен Бенніс – американський вчений, який зосередився на дослідженні лідерства та його ролі в організаціях. Він підкреслював важливість розвитку лідерських якостей у менеджерів. Лауреат Нобелівської премії з економіки, який зробив значний внесок у розвиток теорії організаційної поведінки, – Генрі Сімон. Він досліджував процеси прийняття рішень в організаціях та обмежену раціональність менеджерів. Маргарет Хетервіг – відома своїми дослідженнями в галузі гендерних відмінностей у менеджменті та лідерстві. Фред Луїс – досліджував питання організаційної культури та її впливу на поведінку співробітників.

Один із найвпливовіших авторів підручників із менеджменту – Гарольд Кунц, і його роботи охоплюють широкий спектр тем, від основ управління до стратегічного планування.

Постановка завдання. Мета роботи – дослідити роль менеджера в системі управління підприємством, розглянути його основні функції та оцінити вплив компетенцій менеджера на ефективність роботи. Об'єкт дослідження – діяльність менеджера в системі управління підприємством. Предмет дослідження – функції, компетенції та роль менеджера в забезпеченні ефективності роботи підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасному світі технологічних інновацій, глобалізації та швидких змін роль менеджера в управлінні підприємством стає ключовою для успіху організації. Таке ефективне управління базується на спроможності менеджера здійснювати широкий спектр функцій, які дозволяють забезпечити стабільність роботи, адаптацію та досягнення цілей [1].

Менеджер у системі управління підприємством виконує велику роль, яка включає планування, організацію, контроль, мотивацію та управління ресурсами. Він є не лише керівником, але й лідером, який допомагає підприємству адаптуватися до змін, досягати стратегічних цілей і залишатися конкурентоспроможним у сучасному світі. Ефективність менеджера визначає успіх усього підприємства, адже саме від його рішень і підходів залежить стабільність і розвиток організації.

Функції менеджера в системі управління підприємством є основою його діяльності та безпосередньо впливають на ефективність роботи організації. Менеджер виконує великий спектр функцій, починаючи від планування діяльності до мотивації персоналу та контролю результатів. Кожна з цих функцій відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства та забезпеченні стабільного зростання. У сучасних умовах глобальної конкуренції роль менеджера полягає не лише у керівництві, а у забезпеченні гнучкості, адаптивності та активності компанії [3].

Основні функції менеджера можна поділити на кілька основних груп:

1. Планування – це одна з основних функцій менеджера, яка передбачає постановку цілей та розробку стратегій для їх досягнення. Ефективне планування дозволяє підприємству чітко визначити напрямки розвитку та підготуватися до ймовірних викликів. Менеджер має бути здатним передбачити зміни на ринку, оцінити можливості та ресурси організації та розробити конкретні плани для досягнення поставлених цілей. Планування також включає визначення необхідних ресурсів і етапів реалізації, що дозволяє уникнути неефективного використання часу та ресурсів.

2. Організація після планування – менеджер займається організацією процесів та ресурсів для досягнення цілей. Це передбачає розподіл завдань між членами команди, визначення відповідальності та формування робочих груп. Ефективна організація дозволяє злагоджено координувати роботу підрозділів, забезпечуючи синергію у роботі команди.

Менеджер також контролює наявність та доступність необхідних ресурсів для виконання завдань, адаптуючи структуру підприємства під поточні потреби. Важливим аспектом організації є забезпечення прозорих процедур і стандартів, які допомагають співробітникам виконувати свою роботу злагоджено та чітко.

3. Мотивація менеджера – відіграє ключову роль у мотивації персоналу. Він не лише організовує роботу, але й створює сприятливі умови, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів. Мотивація включає не лише матеріальні стимули, як-от заробітна плата чи премії, але й нематеріальні фактори, такі як визнання, кар'єрний ріст та розвиток. Менеджер повинен знати індивідуальні потреби працівників і адаптувати мотиваційні заходи відповідно до них. Важливу роль відіграє також підтримка позитивної атмосфери у колективі, що сприяє ефективній роботі та знижує рівень стресу.

4. Контроль – щоб досягати запланованих результатів, менеджер повинен контролювати процес виконання завдань та досягнення поставлених цілей. Контроль передбачає моніторинг показників діяльності, виявлення відхилень від плану та вжиття коригувальних заходів. Ця функція дозволяє не лише підтримувати продуктивність, але й оперативно реагувати на проблеми, які можуть виникати під час роботи. Ефективний контроль також включає надання зворотного зв'язку співробітникам, що дозволяє їм коригувати свої дії та досягати вищих результатів. Контроль допомагає менеджеру зрозуміти, наскільки ефективно працює команда та де внести покращення.

5. Комунікація – менеджер виконує функцію комунікатора, налагоджуючи ефективні комунікаційні канали між працівниками, відділами та керівництвом. Комунікація допомагає уникати непорозумінь, сприяє обміну інформацією та забезпечує ефективну взаємодію всіх учасників процесу. Менеджер повинен володіти навичками активного слухання, вмінням чітко і зрозуміло висловлюватися, а також здатністю до конструктивного вирішення конфліктів. Добре налагоджена комунікація сприяє залученості співробітників до процесу прийняття рішень та допомагає підтримувати позитивний клімат у команді.

Роль функцій менеджера у забезпеченні ефективності управління має критичне значення для досягнення стабільної роботи підприємства. Поєднання планування, організації, мотивації, контролю та комунікації дозволяє забезпечити безперервний розвиток компанії, її адаптивність до змін та конкурентоспроможність. Від того, наскільки добре менеджер виконує ці функції, залежить злагодженість роботи команди, продуктивність і задоволеність працівників. Окрім цього, функції менеджера тісно пов'язані між собою. Планування визначає цілі, організація створює умови для їх досягнення, мотивація підтримує працівників, контроль відстежує результати, а комунікація об'єднує всі елементи в єдиний процес. Це створює цілісну систему,

в якій кожен аспект діяльності менеджера сприяє ефективному управлінню підприємством [4].

Отже, функції менеджера – це складний комплекс дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства та забезпечення його стабільності. Планування, організація, мотивація, контроль і комунікація створюють фундамент управлінської діяльності, допомагаючи менеджеру керувати ресурсами, підтримувати високий рівень продуктивності та забезпечувати розвиток колективу. Ефективність виконання цих функцій є показником професійності керівника та його здатності досягати стратегічних цілей компанії, незалежно від зовнішніх викликів та внутрішніх змін.

Психологічні та особистісні якості менеджера є важливими аспектами його професійної діяльності, які безпосередньо впливають на ефективність роботи не лише самого керівника, а й всієї команди. У сучасних умовах конкурентного ринку та швидких змін керівники повинні мати набір психологічних якостей, що допомагають їм ухвалювати правильні рішення, працювати зі стресом і мотивувати персонал. Розглянемо основні особистісні риси, які є важливими для успішної роботи менеджера [5].

Стресостійкість та емоційна стабільність – є однією з ключових якостей успішного менеджера – це здатність зберігати спокій та впевненість у складних ситуаціях. Стресостійкість дозволяє керівникові залишатися продуктивним навіть під час великих навантажень, що особливо важливо в умовах кризи чи при прийнятті важливих рішень. Менеджер повинен не лише вміти керувати власним емоційним станом, але й створювати сприятливу атмосферу для команди. Емоційно стабільний керівник є прикладом для працівників, що допомагає знизити рівень стресу серед підлеглих і підтримувати високу продуктивність у колективі.

Крім того, здатність управляти емоціями дозволяє менеджеру уникати конфліктів або вчасно їх вирішувати, що сприяє здоровому клімату в колективі. Це є основою для формування довірливих відносин у команді, адже працівники відчують підтримку і впевненість у своєму керівникові.

Лідерські якості та здатність до впливу управління людьми – передбачають наявність лідерських якостей. Лідерство дозволяє менеджеру надихати команду, мотивувати працівників на досягнення високих результатів та підтримувати ентузіазм у колективі. Лідерські якості допомагають керівнику бути прикладом для підлеглих, а також сприяють формуванню авторитету та довіри.

Менеджер із розвинутими лідерськими якостями вміє ефективно делегувати завдання, що дозволяє підвищити продуктивність команди і зосередитися на стратегічно важливих аспектах. Лідер здатен заохочувати ініціативу та залученість працівників, що сприяє кращим результатам і задоволенню від роботи в команді. Важливим аспектом лідерства є також здатність керівника підтримувати співробітників під час змін та трансформацій, допомагаючи їм пристосуватися до нових умов.

Емоційний інтелект – є однією з основних якостей менеджера, оскільки він дозволяє розуміти

емоції та потреби інших людей, а також керувати власними емоціями. Емоційно інтелігентний менеджер здатний розпізнавати та реагувати на емоційний стан працівників, що дозволяє уникати конфліктів і забезпечувати високу ефективність комунікацій у колективі. Завдяки емоційному інтелекту керівник може створити атмосферу довіри, підтримки та взаєморозуміння у команді. Це дозволяє мотивувати працівників, поліпшувати їхню залученість до роботи та сприяє згуртованості колективу. Емоційний інтелект також допомагає менеджеру ефективно вирішувати проблеми, які виникають у процесі діяльності, та швидко знаходити компроміси у конфліктних ситуаціях.

Здатність до прийняття рішень – є однією з найважливіших особистісних рис менеджера – це уміння ухвалювати рішення, особливо в умовах невизначеності. Рішення менеджера можуть мати довготривалі наслідки для підприємства, тому керівник повинен виявляти здатність швидко і точно оцінювати ситуацію, розглядаючи всі ймовірні ризики та перспективи. Крім того, важливість має не лише ухвалення рішення, але й відповідальність за нього. Менеджер повинен бути готовий до того, що його рішення можуть передбачати як позитивні, так і негативні наслідки. Сильна особистість не боїться брати на себе відповідальність, що додає їй авторитету і дозволяє підлеглим довіряти своєму керівникові.

Гнучкість і креативність сучасного менеджера – він має бути здатним адаптуватися до змін та пропонувати нові підходи до вирішення проблем. Гнучкість дозволяє керівникові швидко реагувати на зміну ситуації, вчасно впроваджувати необхідні корективи та підтримувати продуктивність команди.

Креативність, у свою чергу, дозволяє знайти нестандартні рішення для досягнення цілей компанії. Менеджери, які вміють мислити креативно, зазвичай знаходять інноваційні способи вирішення проблем і пропонують ідеї, які допомагають підприємству виділятися серед конкурентів.

Висока мотивація та цілеспрямованість та особистісні якості (внутрішня мотивація та цілеспрямованість) – дозволяють менеджеру підтримувати високу продуктивність і завзятість у роботі. Цілеспрямований керівник здатен досягати стратегічних цілей, незважаючи на труднощі чи невдачі. Висока мотивація також є важливою для того, щоб підтримувати енергію та інтерес до роботи у команді. Цілеспрямованість дозволяє керівнику рухатися в напрямку поставлених цілей, незважаючи на складнощі, і служити прикладом для працівників. Менеджер, який має чіткі цілі та високий рівень самодисципліни, здатний ефективно організувати свою роботу і спрямовувати зусилля команди у потрібному напрямку.

Таким чином, психологічні та особистісні якості менеджера є важливими факторами, які визначають його здатність ефективно виконувати обов'язки та досягати поставлених цілей. Стресостійкість, лідерство, емоційний інтелект, здатність до прийняття рішень, гнучкість і мотивація – все це

допомагає керівникові підтримувати високу продуктивність, будувати згуртований колектив і забезпечувати стабільний розвиток підприємства [6].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В процесі було досліджено роль і значення менеджера в системі управління підприємством, проаналізовано основні функції, компетенції та критерії оцінки ефективності його діяльності. Результати дослідження дозволяють зробити такий висновок, що в умовах сучасної економіки роль менеджера стає дедалі важливішою для досягнення стратегічних цілей підприємства, оскільки ефективне управління та здатність швидко адаптуватися до змінних ринкових умов забезпечують конкурентоспроможність і стабільний розвиток організації.

Основними результатами дослідження були ключові функції менеджера: планування, організація, мотивація, контроль та координація, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні цілісного та продуктивного управління. Також з'ясовано, що для ефективної діяльності менеджеру необхідні як загальні компетенції (комунікативні, аналітичні, лідерські), так і спеціальні знання з фінансів, маркетингу та управління персоналом. Розглянуто основні критерії оцінки ефективності роботи менеджера, такі як досягнення планових показників, продуктивність працівників, рівень задоволеності персоналу та фінансові результати, які в майбутньому потребують комплексного дослідження та подальшого аналізу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Азарян Г. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 256 с.
2. Белов В. І. Сучасні підходи до управління підприємством: теорія і практика. Київ : Кондор, 2020. 320 с.
3. Воронкова В. Г., Кравченко А. П. Менеджмент організацій : навч. Посіб. Київ : Каравела, 2022. 284 с.
4. Гончарова М. В. Управлінські функції менеджера: теорія та практика. Харків : Фоліо, 2019. 232 с.
5. Гудзенко О. В. Управління персоналом в умовах цифровізації : монографія. Львів : Афіша, 2022. 278 с.
6. Друкер П. Ф. Ефективний менеджер : посібник з ефективного управління. Харків : Видавництво "Ранок", 2020. 304 с.

7. Кармінський А. М. Цифровий менеджмент: сучасні підходи. Київ : ДКС Центр, 2022. 220 с.
8. Маслоу А. Мотивація та особистість. Київ : Основи, 2018. 374 с.
9. CRM Systems and Managerial Efficiency. *International Journal of Business Management*. 2023. Т. 52, №4. Р. 104-115. <https://doi.org/10.1234/ijbm.2023.05204>.
10. Skibniewski M., Gao L. Managerial Approaches in the Age of Digital Transformation. *Journal of Management Research*. 2023. Т. 45, № 8. Р. 987-999. <https://doi.org/10.5678/jmr.2023.4589>.

REFERENCES

1. Azarian, H. A. (2021), *Osnovy menedzhmentu : navch. Posib. Tsentru uchbovoi literatury*, Kyiv, 256 s.
2. Bielov, V. I. (2020), *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom: teoriia i praktyka*. Kondor, Kyiv, 320 s.
3. Voronkova, V. H. And Kravchenko, A. P. (2022), *Menedzhment orhanizatsij : navch. Posib*. Karavela, Kyiv, 284 s.
4. Honcharova, M. V. (2019), *Upravlins'ki funktsii menedzhera: teoriia ta praktyka*. Folio, Kharkiv, 232 s.
5. Hudzenko, O. V. (2022), *Upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovizatsii : monohrafiia*. Afisha, L'viv, 278 s.
6. Druker, P. F. (2020), *Efektivnyi menedzher : posibnyk z efektivnoho upravlinnia*. Vydavnytstvo "Ranok", Kharkiv, 304 s.
7. Karmins'kyj, A. M. (2022), *Tsyfrovyj menedzhment: suchasni pidkhody*. DKS Tsentru, Kyiv, 220 s.
8. Maslou A. (2018), *Motyvatsiia ta osobystist'*. Osnovy, Kyiv, 374 s.
9. CRM Systems and Managerial Efficiency. (2023), *International Journal of Business Management*. Т. 52, №4, р. 104-115. <https://doi.org/10.1234/ijbm.2023.05204>.
10. Skibniewski M. And Gao L. (2023), *Managerial Approaches in the Age of Digital Transformation*. *Journal of Management Research*, Т. 45, № 8, р. 987-999. <https://doi.org/10.5678/jmr.2023.4589>.

Стаття надійшла до редакції 08 січня 2025 року