



*Міністерство охорони здоров'я України  
Міністерство освіти і науки України  
Національний фармацевтичний університет  
Кафедра менеджменту, маркетингу та  
забезпечення якості у фармації*



## **МАТЕРІАЛИ**

**XII науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю  
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ  
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ, НАУКИ, ОСВІТИ,  
ПРАКТИКИ»  
(19 березня 2026 р.)**



## **MATERIALS**

**of XII scientific and practical internet-conference  
with international participation  
«MANAGEMENT AND MARKETING IN THE MODERN  
ECONOMY, SCIENCE, EDUCATION AND PRACTICE»  
(19 March 2026)**

**Харків**

**2026**

# АДАПТАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ДО МІНЛИВИХ ХАРАКТЕРИСТИК СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Деренська Я.М.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

[y.derenskaya@gmail.com](mailto:y.derenskaya@gmail.com)

Управлінські процеси будь-якої організації починаються з розуміння сутності функцій менеджменту, наповнення який дозволяє формувати й реалізовувати увесь спектр управлінських рішень. Класична модель А. Файоля, що десятиліттями слугувала фундаментом управління, сьогодні стикається з викликами, які неможливо ігнорувати: тотальна цифровізація, перехід до віддалених форматів роботи та безпрецедентна швидкість змін. Традиційний підхід «планування – організація – мотивація – контроль» часто виявляється занадто інертним. Проблема полягає у розриві між жорсткими ієрархічними структурами та потребою в адаптивності.

Метою дослідження є переосмислення класичних функцій менеджменту та обґрунтування нових підходів до їх реалізації через призму сучасних технологічних можливостей.

Для досягнення мети було використано такі методики дослідження: компаративний аналіз (порівняння традиційних та гнучких підходів); системний підхід для вивчення взаємодії функцій у цифровому середовищі.

Дослідження показало, що сучасний менеджмент не відкидає класику, а оновлює та розширює її зміст. Замість довгострокових детальних планів пріоритет надається сценарному моделюванню та методології ключових результатів за встановленими базовими цілями. Планування стає безперервним процесом, де замість прогнозування майбутнього фокус зміщується на готовність до різних варіантів розвитку подій. Функція організації трансформується у створення сіткових структур та крос-функціональних команд. Гнучкість проявляється не лише в готовності до зміни організаційної структури управління (створення проєктних команд чи матричних структур), але й у формуванні модульних виробничих структур. Вітається делегування

прийняття рішень на нижчі рівні, що критично важливо для швидкості реакції. Класична координація замінюється функцією підтримки та навчання. Менеджер перестає бути просто контролером, він створює умови для самоорганізації, а мотивація зміщується в бік психологічної безпеки та персоналізації ціннісної пропозиції роботодавця. Основна функція лідера – не роздавати вказівки, а усувати перешкоди, які заважають команді працювати. Сучасна мотивація базується на створенні середовища, де працівник не боїться помилитися або висловити критику.

Завдяки цифровізації управлінських процесів функція контролю стає непомітною, але тотальною. Моніторинг результатів відбувається в реальному часі через онлайн-дошки, що дозволяє виправляти помилки ще до їх виникнення. Сучасний підхід робить контроль прозорим, автоматизованим та спрямованим на підтримку. Менеджер не втручається в процеси, поки показники знаходяться в межах норми. Це вивільняє час для стратегічних завдань, замість мікроменеджменту. Якщо раніше начальник відділу періодично перевіряв результати роботи підлеглих та виявляв не тільки проблеми, а й винних, то сучасний підхід через безперервний аналіз інформативних даних на дашбордах (чи внутрішніх корпоративних платформах) дозволяє всім учасникам команди верифікувати дані, вчасно коригувати рішення та вчитися на помилках.

Таким чином, лідерство сьогодні – елемент корпоративної культури у симбіозі з соціальною відповідальністю, а контроль – доступність даних для учасників управлінських процесів та швидкість реакції. Коли ці дві функції працюють синхронно, організація стає більш стійкою до негативних впливів зовнішнього середовища. Сучасні підходи до менеджменту свідчать про перехід від «управління людьми» до «управління середовищем», у якому ці люди працюють. Класичні функції стають більш ітеративними та менш ієрархічними. Адаптація функцій відбувається через інтеграцію цифрових інструментів, що автоматизують рутину та звільняють простір для креативного управління. Головним результатом адаптації є перетворення менеджменту з механізму примусу на інструмент підтримки організаційної стійкості.