

Економіки і менеджменту
(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

з менеджменту
(назва дисципліни)

на тему: Функції управління: склад, зміст, ознаки виділення, механізм
реалізації

Студента Чабана Едуарда Анатолійовича
(прізвище та ініціали)

курсу II
групи ІН35-9-24-Б1М (4.0д)
напряму підготовки (спеціальності) менеджмент
спеціалізації

Керівник к.п.н., доцент Абдулов Р.М.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:
Національна шкала
Кількість балів: ECTS

Члени комісії

(підпис)	(прізвище та ініціали)
(підпис)	(прізвище та ініціали)
(підпис)	(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ	5
1.1. Сутність та склад функцій управління	5
1.2. Основні ознаки виділення функцій управління	15
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПУМБ»	24
2.1. Загальна характеристика системи менеджменту і показників діяльності АТ «ПУМБ»	24
2.2. Реалізація функцій управління АТ «ПУМБ» в сучасних умовах	35
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність теми курсової роботи зумовлена необхідністю вдосконалення управлінських підходів в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Сучасні організації стикаються з численними викликами, серед яких швидкі технологічні зміни, зростання ролі людського капіталу, цифровізація та потреба у гнучких управлінських рішеннях. У таких умовах правильне розуміння функцій управління та механізмів їх реалізації стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції та глобалізаційних процесів особливого значення набуває ефективне управління організаціями. Саме від якості управлінських рішень, узгодженості дій керівництва та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища значною мірою залежить успішність функціонування підприємств. У цьому контексті важливе місце займає дослідження функцій управління як фундаментальної складової управлінського процесу.

Функції управління є базовими елементами, що визначають зміст і структуру управлінської діяльності. Вони відображають основні напрями впливу суб'єкта управління на об'єкт та формують логічну послідовність дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Вивчення складу, змісту та ознак виділення функцій управління дозволяє глибше зрозуміти природу управлінських процесів і підвищити ефективність їх реалізації.

Таким чином, темою дослідження є: **Функції управління: склад, зміст, ознаки виділення, механізм реалізації.**

Метою даного дослідження є комплексне дослідження функцій управління, їх складу, змісту, ознак виділення, а також механізмів їх реалізації в сучасних організаціях.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- 1) розкрити сутність функцій управління та визначити їх склад;
- 2) дослідити основні ознаки виділення функцій управління;
- 3) надати основні характеристики АТ «ПУМБ»;
- 4) охарактеризувати механізм реалізації функцій управління на прикладі ПУМБ.

Об'єктом дослідження є процес управління в організації.

Предметом дослідження виступають функції управління, їх структура, зміст та особливості реалізації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та склад функцій управління

У сучасних умовах функціонування підприємств та організацій управління є одним із головних чинників забезпечення їхньої результативності та конкурентоспроможності. Його зміст розкривається через систему функцій, які відображають основні напрями управлінської діяльності та визначають структуру управлінського процесу. Саме функції управління формують основу теорії менеджменту та забезпечують логічну послідовність реалізації управлінських рішень.

Під функціями управління розуміють відносно самостійні види управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на об'єкт управління для досягнення визначених цілей [1]. Вони характеризують сутність управління як процесу координації спільної діяльності людей та виступають універсальним інструментом організації роботи у різних сферах економіки.

Управління, як правило, являє собою сукупність взаємопов'язаних дій, що реалізуються через відповідні функції. Варто зазначити, що саме завдяки їх виконанню забезпечується узгодженість діяльності підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також досягнення стратегічних і поточних цілей [2].

Функції менеджменту можна визначити як окремі види управлінської діяльності, що відображають певні етапи або напрями процесу управління організацією. Їх виникнення пов'язане з розвитком суспільного поділу праці та спеціалізацією управлінської діяльності. Вони характеризують зміст праці менеджерів на всіх рівнях управління та розкривають сутність управлінського процесу.

Поняття «управлінська функція» вперше було введене французьким ученим Анрі Файолем, який заклав основи класичної теорії менеджменту [3, с.

66]. Відповідно до його підходу, управління слід розглядати як систему взаємопов'язаних функцій, що застосовуються незалежно від типу організації, її масштабу чи сфери діяльності [4, с. 48–49].

Значний внесок А. Файоля у розвиток менеджменту пов'язаний також із формуванням принципів управління, які стали основою ефективної організації діяльності підприємств. Учений виокремив 14 принципів управління, серед яких: поділ праці, поєднання влади та відповідальності, дисципліна, єдиноначальність, єдність керівництва, підпорядкування особистих інтересів загальним, справедлива винагорода персоналу, оптимальне співвідношення централізації й децентралізації, ієрархія, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива та корпоративний дух. Науковець наголошував, що використання цих принципів повинно бути гнучким і залежати від конкретної управлінської ситуації [6, с. 679].

Доречно зауважити, що функції менеджменту орієнтовані на досягнення поставлених цілей і визначають, які саме дії необхідно виконувати на різних стадіях управлінського процесу. У сучасній теорії та практиці менеджменту вони займають центральне місце, оскільки саме через них розкривається зміст управлінської діяльності.

Необхідно враховувати, що функціональний підхід є характерним для будь-якої організованої діяльності людей. Нечітке розмежування функцій, їх дублювання або недотримання визначених меж відповідальності негативно впливають на оперативність прийняття рішень та загальну ефективність управління.

Сукупність взаємопов'язаних управлінських дій, процедур та операцій, які здійснюються у певній послідовності, формує технологію менеджменту [3, с. 66].

З наукової точки зору функції управління відображають зміст управлінської праці та виступають формою її реалізації. Вони характеризують діяльність менеджера у процесі керівництва організацією та визначають

структуру управлінського циклу. Кожна функція включає комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на вирішення конкретних управлінських завдань [1].

Сутність функцій управління проявляється також у забезпеченні цілісності управлінської системи. Усі функції взаємодіють між собою та утворюють єдиний цикл управління, у якому кожна наступна функція логічно продовжує попередню. Завдяки цьому управління має безперервний і циклічний характер [3, с. 66].

У науковій літературі функції менеджменту класифікують за різними ознаками. За місцем у системі управління виділяють загальні (основні) та часткові (спеціальні) функції. Загальні функції є універсальними та реалізуються в будь-якому управлінському процесі, тоді як спеціальні стосуються окремих напрямів діяльності.

За об'єктом управління розрізняють функції управління підприємством, структурними підрозділами, виробничими дільницями чи окремими колективами. За елементами виробничо-господарської діяльності виділяють функції управління працею, засобами праці, матеріальними ресурсами та інформацією [3, с. 67].

Важливою особливістю функцій управління є їх універсальний характер. Незалежно від сфери діяльності чи масштабів організації основні функції залишаються незмінними, хоча методи та форми їх реалізації можуть змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [1].

Сучасний розвиток економіки, цифровізація та глобалізаційні процеси зумовлюють трансформацію функцій управління. Особливої ваги набувають інформаційні технології, сучасні комунікаційні системи та гнучкі методи управління, що впливають на зміст традиційних управлінських функцій [5].

Отже, функції управління відображають основні напрями управлінської діяльності менеджменту та забезпечують ефективне функціонування організації, координацію її роботи і досягнення поставлених цілей.

У сучасній теорії менеджменту існують різні підходи до класифікації функцій управління, однак найбільш поширеним є поділ на загальні та спеціальні функції.

До загальних функцій управління належать планування, організація, мотивація, контроль і регулювання [2]. Вони є універсальними та застосовуються в діяльності будь-якої організації незалежно від специфіки її роботи.

Планування виступає початковою функцією управління та передбачає визначення цілей організації, способів їх досягнення і прогнозування майбутніх результатів. У межах цієї функції розробляються стратегії розвитку, формуються плани діяльності та визначаються необхідні ресурси. Планування дозволяє зменшити рівень невизначеності та забезпечити раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Функція організації полягає у формуванні організаційної структури підприємства, розподілі повноважень і завдань між працівниками, а також встановленні взаємозв'язків між структурними підрозділами. Її реалізація сприяє впорядкуванню діяльності організації та створює необхідні умови для досягнення поставлених завдань.

Мотивація спрямована на стимулювання працівників до продуктивної діяльності шляхом використання матеріальних і нематеріальних засобів впливу. Вона забезпечує зацікавленість персоналу у досягненні результатів діяльності організації та підвищенні ефективності праці.

Контроль є завершальною функцією управління і передбачає оцінювання результатів діяльності, порівняння фактичних показників із запланованими, а також виявлення можливих відхилень. Завдяки контролю забезпечується

зворотний зв'язок у системі управління та створюються умови для своєчасного коригування діяльності підприємства [1].

Крім загальних функцій, у менеджменті виділяють спеціальні функції управління, пов'язані з окремими напрямками діяльності організації, зокрема виробництвом, маркетингом, фінансами, логістикою чи управлінням персоналом [7]. Такі функції враховують специфіку діяльності підприємства і забезпечують практичну реалізацію загальних функцій управління в конкретних умовах.

Сучасні підходи до класифікації функцій управління враховують не лише традиційні напрямки управлінської діяльності, а й значення комунікацій та процесу прийняття управлінських рішень як важливих інтегруючих складових управління. Вони ж забезпечують взаємозв'язок між окремими функціями та сприяють зручності управлінського процесу [1].

Отже, система функцій управління є комплексом взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективну діяльність організації та досягнення її цілей.

Функції менеджменту за місцем у системі управління поділяються на дві основні групи:

а) загальні (основні) функції:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- регулювання;
- контроль;

б) спеціальні (часткові) функції:

- управління виробничими та торговельними процесами;
- управління технічною підготовкою виробництва;
- управління фінансовою діяльністю та ін.

Планування як одна з ключових функцій менеджменту створює основу для реалізації всіх інших функцій управління. Саме вона визначає стратегічні та тактичні орієнтири розвитку організації, тоді як функції організації, мотивації та контролю забезпечують практичне виконання поставлених завдань.

Процес планування реалізується на всіх рівнях управління організацією та охоплює визначення цілей, прогнозування результатів і вибір способів їх досягнення.

Організація як функція менеджменту спрямована на координацію діяльності всіх елементів системи управління та забезпечення їх узгодженого функціонування. Вона передбачає формування організаційної структури підприємства, розподіл повноважень та відповідальності, а також встановлення взаємозв'язків між структурними підрозділами.

Функція мотивації орієнтована на стимулювання працівників до ефективної праці шляхом задоволення їхніх потреб та застосування відповідних матеріальних і нематеріальних стимулів [3, с. 68].

Щодо функції мотивації, також відомо, що вона спрямована на формування у працівників зацікавленості у досягненні цілей організацій. Вона ґрунтується на використанні різних стимулів та врахуванні потреб, інтересів та психологічних особливостей персоналу [8].

Контроль і регулювання забезпечують оцінювання результатів діяльності, виявлення відхилень від запланованих показників і внесення необхідних коригувань у процес управління [3, с. 69].

Розглянемо детальніше зміст основних функцій управління.

Функція планування полягає у визначенні цілей діяльності організації та формуванні вірних шляхів їх досягнення. Вона охоплює стратегічне, тактичне й оперативне планування та виступає основою для реалізації інших функцій менеджменту [1].

Планові показники використовуються як критерії оцінювання фактичних результатів діяльності. Організаційне планування має власні методи та інструменти, які відрізняються від методів економічного планування. До основних методів організаційного планування належить: подальший опис операцій; графічні методи планування; метод календарного планування; методи послідовного управління процесами; складання робочих графіків та календарів [3, с. 77-78].

Функція організації передбачає формування моделі структури управління, визначення повноважень працівників, розподіл відповідальності та координацію діяльності персоналу. Її основне призначення полягатиме у створенні умов для ефективної реалізації планів та досягнення визначених цілей [8].

Варто зазначити, що організація як управлінська функція пов'язана зі створенням системи взаємодії між структурними елементами підприємства. Вона забезпечує узгодженість функціонування всіх підрозділів та сприяє досягненню єдності всього персоналу.

Основою функцій організації є такі категорії, як: повноваження, відповідальність та делегування. Кожен структурний підрозділ або посадова особа наділяються певними управлінськими правами та обов'язками, необхідними для виконання визначених завдань.

До основних завдань функції організації належать:

- формування організаційної структури;
- забезпечення ефективного функціонування системи управління;
- встановлення взаємозв'язків між підрозділами;
- створення необхідних умов праці;
- забезпечення організації ресурсами;
- формування належної організаційної культури [3, с. 92-94].

У широкому розумінні мотивація є процесом спонукання працівників до ефективної діяльності. Мотиви трудової діяльності виконують низку важливих функцій:

- орієнтуючу;
- смислоутворюючу;
- мобілізуючу;
- регулюючу;
- виправдовуючу.

Розглянемо детальніше кожен з них:

Орієнтуюча функція показує колегам цілі, смислоутворююча функція допомагає відобразити смислові координати, опосередковуюча функція показує результат поведінки, мобілізуюча функція допомагає сконцентруватися та націлитися на отримання результату, а виправдовуюча функція відображає певні зміни під впливом певних факторів.

Основу мотивації становлять потреби та винагорода.

Потреба відображає відчуття нестачі певних благ або умов, а винагорода є тим, що працівник вважає цінним для себе. Самі потреби формують інтереси людини та спонукають її до певної поведінки [3, с. 118-119].

Функція контролю передбачає оцінювання результатів діяльності підприємства, виявлення відмінностей від установлених показників та розробка заходів щодо їх усунення. Вона забезпечує ефективність управління та сприяє досягненню встановлених цілей [1].

Ефективне функціонування будь-якої організації неможливо без системи постійного контролю.

Контроль не є одноразовою дією, а виступає безперешкодним процесом, що супроводжує всю діяльність підприємства.

Об'єктами контролю є як організація в цілому, так і окремі елементи її внутрішнього середовища.

Контроль також можна визначити як процес оцінювання відповідності фактичних результатів установленим нормам і стандартам.

Цілі діяльності організацій формалізуються у вигляді нормативних показників, а відхилення від них є основою для прийняття відповідних управлінських рішень.

Функції контролю та регулювання дозволяють своєчасно усувати виявлені недоліки та коригувати діяльність організації [3, с. 140].

Варто зазначити, що всі функції управління перебувають у тісному взаємозв'язку та утворюють єдиний цикл управління. Кожна функція доповнює інші та забезпечує безперервність процесу керування. Наприклад, результати контролю використовуються під час подальшого планування, а ефективність організації значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу [9].

У сучасних умовах функції управління суттєво трансформуються під впливом інновацій, цифровізації та розвитку гнучких методів менеджменту. Значно зростає роль інформаційних технологій, командної взаємодії та сучасних засобів комунікації, що впливає на зміст і механізми реалізації традиційних функцій управління [5].

Функції управління мають важливе значення для забезпечення ефективної діяльності сучасних організацій. Вони дозволяють систематизувати управлінську діяльність, підвищити її результативність та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Завдяки реалізації функцій управління забезпечується координація дій персоналу, раціональне використання ресурсів і здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вони створюють основу для прийняття управлінських рішень та забезпечують стабільне функціонування підприємства в умовах невизначеності [2].

Функції управління мають системний характер і забезпечують узгодженість управлінських процесів. Управлінський цикл є безперервним, оскільки результати контролю стають підґрунтям для нового етапу планування.

Особливого значення в сучасних умовах набуває використання інформаційних технологій, які сприяють підвищенню ефективності реалізації функцій менеджменту [10].

Також варто зазначити, що особливого значення набуває інтеграція функцій управління з цифровими технологіями. Це дозволяє прискорити процес прийняття рішень, покращити якість управління та забезпечити організації додаткові конкурентні переваги [5].

З цього можна зробити висновок, що функції управління є невід'ємною складовою сучасного менеджменту та відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку організацій. Вони забезпечують узгодженість управлінських рішень, а також мають тісний взаємозв'язок і не можуть існувати окремо. Кожна функція доповнює інші в межах єдиного циклу. Також я хотів би виділити, що функції управління здатні забезпечувати цілісність системи управління. Управління має циклічний характер, що забезпечує безперервність управлінського процесу.

1.2. Основні ознаки виділення функцій управління

Функції управління належать до базових категорій теорії менеджменту, що відображають сутність управлінської діяльності та внутрішню структуру. У наукових дослідженнях ці функції трактуються як відносно самостійні напрями діяльності, що формуються в процесі поділу управлінської праці та забезпечують цілеспрямований вплив на організацію [11].

Відповідно до класичних підходів менеджменту, функції управління відображають ключові напрями діяльності керівника. До них традиційно відносять планування, організацію, мотивацію та контроль. Вони є універсальними та застосовуються в організаціях будь-якого типу незалежно від сфери діяльності [12].

Необхідність виділення функцій управління зумовлена рядом факторів, зокрема:

- потребою у впорядкуванні управлінської діяльності;
- підвищенні її результативності;
- чіткому розмежуванні повноважень між керівниками;
- забезпеченні узгодженості процесів у межах організації.

Функціональний підхід дає змогу розглядати управління як цілісний процес, що складається з послідовних і взаємопов'язаних етапів. У сучасних економічних умовах управління виступає визначальним чинником ефективної діяльності організації, а його зміст розкривається через систему відповідних функцій [13].

Під функціями управління слід розуміти відносно самостійні напрями діяльності, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив на об'єкт управління. Вони є невід'ємною складовою управлінського процесу та відображають його змістову і структурну сутність [1].

Управлінський процес являє собою сукупність дій, які мають між собою зв'язок, націлені на ефективність та правильне формування розвитку організації.

Саме ці дії утворюють функції менеджменту як окремі напрями діяльності та раціональне використання ресурсів організації [14].

Формування функцій управління пов'язане з поділом і спеціалізацією праці, що передбачає виділення різних видів управлінської діяльності та їх систематизацію [16].

Отже, функції управління є об'єктивною категорією, яка відображає закономірності управлінської діяльності та забезпечує її ефективність [15].

Для проведення аналізу господарської діяльності організації за певний період менеджер виконує низку операцій: збирає економічні показники, здійснює їх аналіз, визначає відхилення від запланованих значень, порівнює результати з попередніми періодами (місяць, квартал, рік), а також проводить необхідні розрахунки на основі статистичних даних.

Процедура менеджменту організації розглядається як сукупність дій, спрямованих на досягнення визначених цілей.

До основних вимог технології менеджменту належать:

- узгодженість усіх елементів технологічного процесу з метою уникнення взаємних перешкод;

- безперервність виконання управлінських операцій;

- мінімізація витрат і трудомісткості;

а також:

- рівномірний розподіл навантаження між управлінським персоналом [3, с. 66-67].

Виділення функцій управління має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки сприяє глибшому розумінню сутності управління та структури управлінського процесу.

Зокрема, визначення функцій управління дозволяє:

- впорядкувати управлінську діяльність;

- підвищити її ефективність;

- удосконалити організаційну структуру підприємства

та

- забезпечити раціональний розподіл обов'язків між працівниками.

Крім того, виокремлення функцій сприяє вдосконаленню управлінських процесів і узагальненню практичного досвіду управління. Водночас саме функції визначають структуру організації, оскільки лежать в основі поділу праці та формування управлінських підрозділів.

Таким чином, функції управління виступають фундаментальним елементом системи управління, що забезпечує її цілісність та результативність.

У наукових джерелах існують різні підходи до класифікації функцій управління, серед яких найпоширенішим є поділ на загальні (основні) та спеціальні.

Загальні функції мають універсальний характер і застосовуються в будь-якій організації. До них належать:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;
- координація [15].

Вони відображають ключові етапи управлінського процесу та забезпечують його безперервність.

Варто зазначити, що загальні функції визначають спеціалізацію управлінської праці незалежно від галузі діяльності та формують логіку управлінського процесу, яка включає розроблення управлінських рішень, їх реалізацію та подальший контроль виконання.

Конкретні (специфічні) функції охоплюють усі сфери діяльності організації та виділяються залежно від стадій виробничого процесу. Найчастіше їх класифікують за такими ознаками:

- за впливом на управлінський процес у цілому (планування різних видів, управління виробництвом, постачанням, облік, аналіз, зовнішньоекономічна діяльність),
- за впливом на окремі стадії виробництва (організація виробництва, технічна підготовка, контроль якості, збут),
- за об'єктами управління (підприємство, підрозділи, служби), а також за впливом на окремі елементи виробництва (праця, фінанси, маркетинг тощо) [21, с. 40].

Спеціальні функції управління визначаються особливостями діяльності конкретної організації та охоплюють такі напрями, як:

- управління виробничими процесами;
- фінансовими ресурсами;
- персоналом;
- маркетинговою діяльністю тощо [17].

Крім того, функції управління можуть бути класифіковані за різними критеріями, зокрема за змістом управлінської діяльності, сферою їх застосування, рівнем управління, а також за характером управлінської праці [14].

Отже, класифікація функцій управління дає можливість більш детально дослідити їхню структуру, зміст і особливості реалізації в практичній діяльності.

Управлінський процес здійснюється керуючою підсистемою організації шляхом цілеспрямованого впливу на керовану підсистему. Основними інструментами такого впливу виступають економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи.

Процес менеджменту можна аналізувати з різних позицій. Змістовний підхід передбачає вивчення сутності та послідовності управлінських дій на кожному етапі, тоді як інформаційний підхід зосереджується на процесах обробки, передачі та збереження інформації в системі управління.

Менеджмент супроводжує організацію протягом усього її життєвого циклу: він виникає на початковому етапі її існування разом із встановленням зв'язків між керуючою та керованою підсистемами і припиняється з їх зникненням [3, с. 72].

Виділення функцій управління ґрунтується на певних ознаках, які дозволяють чітко розмежувати їх між собою та визначити їх змістове наповнення.

Кожна функція управління є відносно автономним напрямом діяльності, що має власні цілі, завдання та інструментарій реалізації. Це дає змогу розглядати їх як окремі складові єдиного управлінського процесу [1].

Крім того, кожна функція характеризується специфічною формою впливу на об'єкт управління. Так, планування спрямоване на визначення цілей і перспектив розвитку, тоді як контроль орієнтований на оцінювання досягнутих результатів [18].

Функції управління мають циклічний характер, тобто постійно повторюються в процесі діяльності організації. Це забезпечує безперервність управління та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Водночас усі функції тісно взаємопов'язані та взаємодіють між собою, утворюючи єдину систему. Їх ізольоване існування є неможливим, оскільки ефективність управління досягається лише за умови їх узгодженого функціонування [15].

Основною спрямованістю функцій управління є досягнення цілей організації, реалізація її стратегічних і поточних завдань [18].

Слід зазначити, що реалізація функцій залежить від рівня управління (вищого, середнього чи нижчого), оскільки на кожному з них вони виконуються з різним ступенем деталізації [17].

Функції управління формуються внаслідок поділу управлінської праці та відображають спеціалізацію діяльності в межах організації [16].

Основні (загальні) функції мають універсальний характер і застосовуються в організаціях незалежно від їх масштабу, форми власності чи галузевої належності.

Функції управління не існують відокремлено, а формують цілісну систему, в межах якої вони взаємодіють і доповнюють одна одну.

Наприклад, процес планування передбачає визначення цілей діяльності, організація забезпечує створення умов для їх досягнення, мотивація спрямована на активізацію працівників, а контроль дає змогу оцінити отримані результати.

Такий взаємозв'язок забезпечує безперервність і результативність управлінського процесу [1].

Кожна функція має власні методи та інструменти реалізації, проте їх ефективність значною мірою залежить від взаємодії з іншими функціями [20].

Зокрема, якісне планування неможливе без належного контролю, а ефективна організація діяльності потребує належного рівня мотивації персоналу.

Циклічність функцій означає, що управлінський процес постійно повторюється у визначеній послідовності: планування, організація, мотивація та контроль. Після завершення одного циклу починається наступний, який враховує попередні результати.

Це забезпечує безперервність управління та його розвиток [12].

Функції управління також відображають процес спеціалізації управлінської діяльності, що виникає внаслідок розвитку організацій [13].

Це, у свою чергу, сприяє підвищенню професійного рівня управлінців, зростанню ефективності управління та вдосконаленню процесів прийняття рішень.

Важливою особливістю є взаємозалежність функцій: зміни в одній із них неминуче впливають на інші [20].

Наприклад, недоліки у плануванні можуть спричинити труднощі в організації діяльності, а недостатній контроль — знизити ефективність мотиваційних заходів.

Таким чином, функції управління мають системний характер і повинні розглядатися у взаємозв'язку.

Важливо підкреслити, що кожна функція управління орієнтована на досягнення конкретного результату. Саме за результатами реалізації цих функцій оцінюється загальна ефективність управлінської діяльності.

Крім того, функції управління утворюють послідовний ланцюг: кожна наступна функція логічно продовжує попередню і водночас виступає основою для реалізації наступного етапу. У результаті формується замкнений цикл управління.

У сучасних умовах функції менеджменту зазнають суттєвих трансформацій під впливом глобалізаційних процесів, цифрових технологій та розвитку інформаційного середовища. Серед ключових тенденцій можна виділити інтеграцію окремих функцій, посилення ролі інформаційно-комунікаційних процесів, зростання значення стратегічного управління, а також орієнтацію на інноваційний розвиток.

Результативність управління проявляється у досягненні поставлених цілей, раціональному використанні ресурсів та зміцненні конкурентних позицій організації.

Кожна функція управління реалізується за допомогою відповідних методів. Зокрема, планування передбачає застосування прогнозування та аналітичних інструментів; організація базується на побудові структури та розподілі повноважень; мотивація пов'язана зі стимулюванням персоналу; контроль спрямований на оцінювання результатів діяльності. У сукупності це забезпечує практичну реалізацію управлінських функцій [11].

Функції управління реалізуються на різних рівнях управління — стратегічному, тактичному та оперативному. На кожному з них вони мають свої особливості прояву, проте зберігають загальну сутність.

Між функціями менеджменту існує тісний взаємозв'язок: загальні функції набувають конкретного змісту в процесі реалізації спеціальних, і навпаки — конкретні функції ґрунтуються на загальних принципах управління.

Якщо розглядати управлінський процес у часовому та просторовому вимірі, то він включає кілька послідовних етапів. Спочатку визначаються цілі та основні завдання, які слугують базою для розроблення заходів щодо їх досягнення, а також для економічного й соціального забезпечення діяльності. Далі реалізується функція планування, у межах якої формуються плани та приймаються управлінські рішення. Наступним етапом є організація, що передбачає створення відповідної структури та визначення порядку виконання запланованих дій. У процесі реалізації планів застосовуються також регулювання та мотивація, які дозволяють вносити необхідні корективи та активізувати діяльність виконавців. Завершальним етапом виступає контроль, що забезпечує оцінку досягнутих результатів.

Розуміння взаємозв'язку між загальними та конкретними функціями управління дає змогу формувати ефективну систему менеджменту, уникати дублювання функцій і підвищувати узгодженість управлінських дій. Узгоджена реалізація цих функцій забезпечує цілісність управлінського процесу, який формується під впливом суб'єктів управління на різні аспекти діяльності організації — економічні, соціальні, технічні та організаційні [21, с. 40-41].

Сучасний менеджмент передбачає гнучке поєднання функцій та їх адаптацію до змін зовнішнього середовища, що підвищує здатність організації реагувати на виклики [7].

Менеджмент охоплює сукупність концепцій, методів, процедур і технологій, необхідних для створення та функціонування операційної системи

організації. У межах цієї системи реалізуються функції, результатом яких є виробництво товарів або надання послуг.

Функції менеджменту займають центральне місце в діяльності організації, водночас вони тісно пов'язані з іншими напрямками, такими як маркетинг, фінанси, постачання та інші сфери.

Загалом функції менеджменту охоплюють організаційно-управлінську діяльність, пов'язану з розробленням і реалізацією управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організації як цілісної системи. Саме вони є основою формування менеджменту як наукової дисципліни та професійної діяльності [6, с. 293-294].

Отже, функції управління перебувають у постійному розвитку та змінюються відповідно до умов сучасного середовища, що зумовлює необхідність їх подальшого вивчення й удосконалення.

З цього можна зробити висновок, що функції управління є ключовим елементом управлінської діяльності, який визначає її зміст і структуру. Вони виникають у результаті поділу праці та відображають основні напрями управлінського впливу.

Основні ознаки виділення функцій управління включають їх самостійність, специфічність, взаємозв'язок, циклічність, орієнтацію на цілі та універсальність.

Функції управління є фундаментальною категорією менеджменту, яка відображає зміст управлінської діяльності.

Виділення функцій управління має важливе значення для підвищення ефективності управління, оптимізації організаційної структури та вдосконалення управлінських процесів.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПУМБ»

2.1. Загальна характеристика системи менеджменту і показників діяльності АТ «ПУМБ»

Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний банк» (ПУМБ) було засноване у 1991 році. На початковому етапі своєї діяльності банк спеціалізувався на обслуговуванні зовнішньоекономічних операцій великих промислових підприємств України, насамперед підприємств Донецького регіону. З часом банк суттєво розширив спектр фінансових послуг та, відповідно до класифікації Національного банку України, увійшов до числа найбільших банківських установ держави.

У вересні 2006 року ПУМБ спільно з банками-партнерами започаткував мережу банкоматів під брендом «Радіус». Обслуговування транзакцій цієї мережі здійснював процесинговий центр банку. Станом на 2018 рік мережа налічувала понад 2300 банкоматів, які об'єднували 23 українські банки.

Важливим етапом розвитку банку стало операційне об'єднання ПУМБ і Донгорбанку у 2011 році. Пізніше, у 2015 році, було завершено процес інтеграції з банком «Ренесанс Капітал», у результаті чого ПУМБ став правонаступником усіх прав та зобов'язань цієї установи перед клієнтами та партнерами [22].

Значну роль у розвитку банку відіграє ефективне управління. Голова Правління ПУМБ Сергій Черненко був включений до переліку найкращих керівників українських компаній у рейтингу «Топ-50 CEO 2025», сформованому журналом «ТОП-100. Рейтинги найбільших» та платформою Delo.ua. Окремо він був відзначений у категорії, присвяченій розвитку цифрових фінансових технологій.

Під керівництвом Сергія Черненка банк демонструє позитивну динаміку фінансових показників. У 2024 році чистий прибуток банку становив майже 4 млрд грн, а активи, кредитний та депозитний портфелі продовжили стабільне

зростання. Під час формування рейтингу оцінювалися професійний досвід керівників, їх здатність ефективно діяти в кризових умовах, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати результативне управління змінами.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності ПУМБ є цифрова трансформація банківських послуг. Банк активно впроваджує сучасні технологічні рішення, завдяки чому мобільний застосунок ПУМБ став одним із найпоширеніших сервісів онлайн-банкінгу в Україні, яким користуються мільйони клієнтів [23].

ПУМБ позиціонує себе як універсальний приватний банк, орієнтований на надання комплексних фінансових послуг як фізичним особам, так і корпоративному сектору. Діяльність банку спрямована на задоволення потреб клієнтів шляхом надання сучасних та ефективних фінансових рішень [24].

До основних напрямів діяльності банку належать:

- обслуговування корпоративних клієнтів;
- надання банківських послуг населенню;
- здійснення кредитних та депозитних операцій;
- розрахунково-касове обслуговування;
- проведення операцій із цінними паперами;
- валютні та інвестиційні операції.

Універсальний характер діяльності ПУМБ зумовлює необхідність функціонування ефективної організаційної структури управління, яка забезпечує координацію роботи всіх підрозділів та підтримання високого рівня обслуговування клієнтів.

Банківська система України має дворівневу структуру та складається з Національного банку України і комерційних банків. У межах цієї системи ПУМБ функціонує як універсальний комерційний банк, що здійснює широкий спектр банківських операцій відповідно до вимог чинного законодавства та нормативних актів НБУ [25].

ПУМБ входить до групи найбільших банків України та здійснює діяльність у сферах корпоративного, роздрібного й інвестиційного банкінгу. Завдяки отриманій ліцензії НБУ банк має право на проведення повного комплексу банківських операцій. Після об'єднання з іншими фінансовими установами ПУМБ суттєво розширив регіональну мережу відділень і банкоматів, а також удосконалив продуктову лінійку та цифрові сервіси. Серед додаткових послуг варто виділити інтернет-банкінг PUMB Online, мобільний банкінг, транзакційний банкінг, факторингові та документарні операції [26].

Особливе місце у діяльності банку займає реалізація принципів сталого розвитку. ПУМБ інтегрує концепцію сталого розвитку у власну бізнес-стратегію та враховує її під час реалізації проєктів і прийняття управлінських рішень. Банк орієнтується на ефективне використання ресурсів, удосконалення бізнес-процесів та впровадження сучасних методів управління.

Важливими принципами діяльності банку є дотримання інтересів клієнтів, партнерів і суспільства, забезпечення безпечних умов праці, повага до прав людини та недопущення дискримінації. Крім того, ПУМБ бере участь у соціальних та екологічних ініціативах, сприяючи розвитку регіонів присутності та підтримуючи відповідальне ставлення до навколишнього середовища.

Стратегія розвитку ПУМБ передбачає забезпечення сталого функціонування банку, дотримання вимог законодавства у сфері сталого розвитку, удосконалення системи екологічного та соціального менеджменту, а також підтримання прозорості комунікації із зацікавленими сторонами [27].

Діяльність банку базується на принципах надійності, відкритості та відповідальності. Важливим елементом організаційної структури є система управління ризиками, яка забезпечує контроль кредитних, операційних та фінансових ризиків.

Політика управління ризиками в АТ «ПУМБ» спрямована на формування ефективної системи виявлення, оцінювання, контролю та мінімізації ризиків на

всіх рівнях діяльності банку. Одним із головних інструментів ризик-менеджменту є система лімітів, що встановлюється відповідно до ризик-апетиту банку. Такий підхід дозволяє підтримувати оптимальну структуру активів і пасивів та забезпечувати належний рівень рентабельності [28].

Керівництво банку приділяє значну увагу розвитку корпоративної культури та дотриманню високих стандартів етики. Члени Наглядової ради та Правління демонструють відповідальне ставлення до питань ділової репутації, антикорупційної політики, конфлікту інтересів та захисту конфіденційної інформації. Від працівників банку також вимагається дотримання цих принципів у професійній діяльності.

ПУМБ здійснює свою діяльність із урахуванням інтересів акціонерів, працівників, суспільства та держави. Банк підтримує економічні, соціальні та екологічні ініціативи, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та зміцнення довіри з боку клієнтів і партнерів [29].

У 2019 році ПУМБ розширив можливості фінансування аграрного сектору, збільшивши максимальний ліміт кредитування для агровиробників до 5 млн грн без необхідності надання поруки. Банк також суттєво доповнив перелік партнерських програм: клієнтам стала доступною можливість придбання понад 600 одиниць української сільськогосподарської техніки на пільгових умовах із нульовим початковим внеском та зниженою процентною ставкою.

Окрему увагу було приділено підтримці фермерських господарств у період підготовки до посівної кампанії. У співпраці з компанією «OSTCHEM RETAIL» банк запропонував спеціальні умови фінансування для придбання мінеральних добрив. Крім того, ПУМБ розпочав реалізацію нових партнерських програм із компанією «Сингента» та іншими постачальниками аграрної продукції. У цей період банк також став одним із уповноважених банків Національного банку України зі зберігання запасів готівки та долучився до державної програми підтримки бізнесу «Доступні кредити 5–7–9%». За рівнем технологічного

розвитку ПУМБ був включений до переліку двадцяти найбільш інноваційних банків України.

У 2020 році банк запровадив можливість дистанційного відкриття рахунків для бізнес-клієнтів, що сприяло розвитку цифрових сервісів та спрощенню банківського обслуговування. Водночас кредитний портфель малого аграрного бізнесу перевищив 1 млрд грн, що свідчило про активну підтримку підприємництва у сільськогосподарській сфері.

У 2021 році ПУМБ значно збільшив обсяги фінансування малого та середнього бізнесу, надавши підприємцям понад 4 млрд грн кредитних ресурсів. Агрокредитний портфель малого бізнесу банку перевищив 2 млрд грн, а його приріст із початку року становив понад 720 млн грн.

Того ж року ПУМБ увійшов до трійки найкомфортніших банків України за оцінкою Forbes Україна та посів провідні позиції у категорії «Зручність». Також банк продовжив розвивати інструменти торговельного фінансування: портфель авальованих векселів досяг майже 650 млн грн.

У 2022 році ПУМБ разом із компанією OSTCHEM RETAIL реалізував нову партнерську ініціативу, спрямовану на забезпечення українських аграріїв вигідними умовами придбання добрив. Незважаючи на складні умови воєнного часу, банк продовжив фінансування аграрного сектору: від початку повномасштабної війни обсяг кредитування агровиробників становив близько 1,3 млрд грн, а загальна сума підтримки аграрної галузі перевищила 3 млрд грн.

У 2023 році ПУМБ був включений до рейтингу «ТОП-50 найкращих роботодавців воєнного часу» за версією Forbes. Банк уклав угоду з Експортно-кредитним агентством щодо страхування ризиків за кредитами, які надаються для виконання експортних контрактів.

Також у 2023 році ПУМБ посів провідне місце за темпами приросту кредитного портфеля корпоративного бізнесу. У межах реалізації положень

Митного кодексу України банк надав митні гарантії на значну суму, а обсяг портфеля авальованих векселів зріс до 850 млн грн.

Результати діяльності банку були високо оцінені професійною спільнотою: ПУМБ став переможцем у кількох номінаціях рейтингу «Банківська незламність. First-Half 2023» та отримав шість нагород у щорічному рейтингу «25 провідних банків України». За підсумками року банк посів четверте місце за обсягами кредитування, збільшивши фінансування аграрної галузі майже на 70%.

У 2024 році ПУМБ продовжив активний розвиток партнерських програм у сфері агробізнесу. Банк розпочав співпрацю з компанією «Тімак Агро Україна» та долучився до нової спільної програми з ALFA Smart Agro. Крім того, у партнерстві з компанією Bayer було впроваджено програму вексельного фінансування для придбання засобів захисту рослин і насіння за пільговими умовами.

Разом із компанією «Агроресурс-А» банк запропонував українським агровиробникам спеціальні умови фінансування для закупівлі насіння, засобів захисту рослин, мікродобрих та пального. У цей же період ПУМБ увійшов до десятки найбільш стійких банків України за оцінкою видання NV та інвестиційної компанії Dragon Capital.

Банк також був втретє поспіль визнаний найкращим роботодавцем фінансового сектору України. Важливим напрямом діяльності стало співробітництво з Міністерством економіки України в межах реалізації державної програми компенсації вартості вітчизняної сільськогосподарської техніки. Крім того, ПУМБ започаткував стратегічне партнерство з українським представництвом концерну Stellantis [30].

Організаційна модель АТ «ПУМБ» побудована відповідно до вимог чинного законодавства України, нормативних актів Національного банку України та принципів корпоративного управління. Структура управління банком має ієрархічний характер і передбачає чітке розмежування повноважень між

різними рівнями управління, що забезпечує узгодженість рішень та ефективний контроль за діяльністю установи.

Найвищим органом управління банку є Загальні збори акціонерів. До їх компетенції належить визначення стратегічних напрямів розвитку банку, затвердження фінансової звітності, ухвалення рішень щодо розподілу прибутку та формування складу наглядової ради. Основним завданням цього органу є забезпечення захисту інтересів акціонерів і підтримання стабільного функціонування банку.

Контроль за діяльністю виконавчого органу здійснює Наглядова рада, яка відповідає за стратегічне управління банком, нагляд за системою ризик-менеджменту та дотриманням принципів корпоративного управління. Її діяльність спрямована на забезпечення прозорості управлінських процесів і підвищення ефективності роботи банківської установи.

Поточне управління діяльністю банку покладене на Правління ПУМБ — колегіальний виконавчий орган, який відповідає за реалізацію стратегії розвитку, організацію операційної діяльності, управління ресурсами та координацію роботи структурних підрозділів.

На рис. 2.1 представлена модель управління АТ «ПУМБ».

Підрозділи корпоративного бізнесу забезпечують обслуговування юридичних осіб, здійснюють кредитування підприємств та супровід фінансових операцій. Роздрібний напрям діяльності орієнтований на обслуговування фізичних осіб, розвиток банківських продуктів і цифрових сервісів.

Особливе значення в системі управління мають підрозділи ризик-менеджменту та комплаєнсу, діяльність яких спрямована на мінімізацію фінансових, кредитних та операційних ризиків. Їх функціонування є важливим елементом внутрішнього контролю та необхідною умовою стабільної роботи банку.

Для підвищення якості управлінських рішень у ПУМБ діє система колегіальних органів — комітетів, що функціонують при Наглядовій раді та Правлінні банку. Основною метою їх діяльності є попередній розгляд важливих питань і підготовка рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень [31].

До основних комітетів банку належать:

- комітет з управління ризиками;
- кредитний комітет;
- комітет з аудиту;
- комітет з управління активами та пасивами;
- кадровий і винагородний комітет.

Діяльність комітетів забезпечує колегіальний характер управління, знижує ймовірність прийняття суб'єктивних рішень та посилює контроль за діяльністю банку. Це сприяє підвищенню ефективності та гнучкості організаційної структури управління.

Результативність системи управління значною мірою залежить від рівня взаємодії між структурними елементами банку. Координація роботи органів управління, функціональних підрозділів і комітетів забезпечується через систему внутрішніх регламентів, положень та процедур.

Вертикальні зв'язки в організаційній структурі забезпечують реалізацію стратегічних рішень і контроль за їх виконанням, тоді як горизонтальні сприяють координації діяльності між підрозділами та оперативному обміну інформацією. Це дозволяє банку швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність фінансових процесів.

Проведений аналіз організаційної структури ПУМБ свідчить про її відповідність масштабам діяльності та специфіці функціонування банку. Чітке розмежування повноважень, наявність спеціалізованих підрозділів і комітетів сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень та зниженню ризиків.

Станом на сьогодні ПУМБ має широку регіональну мережу, що охоплює понад 200 відділень у більшості областей України, за винятком тимчасово окупованих територій та окремих прифронтових зон, де роботу підрозділів було призупинено. Крім того, банк має розвинену мережу банкоматів та експрес-точок обслуговування, які забезпечують клієнтам консультаційну підтримку та можливість оформлення кредитних продуктів без касового обслуговування [32]. Основні актуальні відомості про підприємство наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про АТ «ПУМБ»

Характеристика	Суть
Найменування	Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк»
Код ЄДРПОУ	14282829
Код банку (МФО)	334851
Дата реєстрації	23.12.1991
Розмір статутного капіталу, грн	4780594950
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Юридична адреса	вул. Андріївська, 4 м. Київ, Україна, 04070
Голова Правління	Сергій Черненко
Основний вид діяльності за КВЕД	64.19 Інші види грошового посередництва

Складено на основі [32; 33]

З цього можна зробити висновок, що банк має розвинену та структуровану систему управління, яка включає загальні збори акціонерів, наглядову раду, правління, а також систему комітетів і функціональних підрозділів. Організаційна структура управління АТ «ПУМБ» є важливим фактором забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та ефективного функціонування банку в умовах сучасної економіки. Така організаційна структура забезпечує ефективну координацію діяльності банку, контроль за виконанням управлінських рішень та дотримання принципів корпоративного управління. Оцінка ефективності організаційної структури управління ПУМБ свідчить про її відповідність масштабам діяльності банку та вимогам сучасного фінансового середовища.

2.2. Реалізація функцій управління АТ «ПУМБ» в сучасних умовах

Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ) належить до провідних універсальних банків України та здійснює діяльність у сфері обслуговування фізичних осіб малого, середнього та корпоративного бізнесу. Система управління банком побудована відповідно до міжнародних принципів корпоративного управління та вимог Національного банку України [34].

Організаційна структура банку має лінійно-функціональний характер, що передбачає поєднання вертикальної системи підпорядкування з функціональним розподілом праці. Для такої структури характерна чітка ієрархія управління, в межах якої кожен структурний підрозділ підпорядковується конкретному керівнику, а працівники об'єднуються за ознакою виконання однорідних функцій. Керівники підрозділів приймають управлінські рішення у межах власних повноважень та погоджують їх з вищим рівнем управління. Такий підхід забезпечує ефективний розподіл відповідальності, координацію діяльності та узгодженість робочих процесів.

Найвищим органом управління банку є Загальні збори акціонерів, які приймають рішення щодо ключових напрямків діяльності установи, затверджують стратегію розвитку та визначають основні принципи корпоративного управління. Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю Правління, представляє інтереси акціонерів, вкладників і кредиторів та забезпечує дотримання принципів прозорості та фінансової стабільності. Правління банку є виконавчим органом, який відповідає за поточне управління діяльністю установи та реалізацію стратегічних рішень [32; 35].

Організаційна система управління ПУМБ побудована за багаторівневим принципом і охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. На стратегічному рівні провідну роль відіграє Наглядова рада, яка визначає основні напрямки розвитку банку та контролює діяльність виконавчих органів [36].

Правління банку забезпечує реалізацію стратегічних цілей, координацію роботи структурних підрозділів та прийняття оперативних управлінських рішень. До його складу входять керівники основних напрямків діяльності банку, що сприяє комплексному підходу до організації управління [37].

Система управління ПУМБ характеризується такими особливостями:

- орієнтацією на потреби клієнтів;
- централізованим прийняттям стратегічних рішень;
- активним використанням цифрових технологій;
- децентралізацією операційної діяльності;
- підвищеною увагою до ризик-менеджменту.

В умовах економічної нестабільності та воєнного стану ефективне управління банком набуває особливого значення, оскільки потребує оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та адаптації до нових економічних викликів [38].

Управлінська діяльність у банку базується на класичних функціях менеджменту, адаптованих до специфіки банківської сфери. До основних функцій належать планування, організація, мотивація, контроль і регулювання [47].

У банківській діяльності функція планування охоплює:

- розробку фінансових стратегій;
- прогнозування доходів і витрат;
- формування бюджетів;
- визначення перспектив розвитку банку.

У ПУМБ процес планування здійснюється з урахуванням макроекономічної ситуації, змін на фінансовому ринку та регуляторної політики Національного банку України [34].

У ПУМБ планування реалізується на трьох основних рівнях:

- стратегічному;

- тактичному;
- операційному.

Розглянемо детальніше ці рівні.

Стратегічне планування передбачає визначення довгострокових цілей і напрямків розвитку банку. Тактичне планування конкретизує способи досягнення поставлених цілей, а операційне забезпечує їх практичну реалізацію [37].

Організаційна функція полягає у формуванні структури управління банком, розподілі функціональних обов'язків між працівниками та налагодженні взаємодії між структурними підрозділами. Це сприяє ефективному використанню ресурсів і забезпечує стабільну роботу банківської установи.

Система мотивації персоналу в ПУМБ включає:

- матеріальне стимулювання;
- бонусні виплати за результатами роботи;
- систему ключових показників ефективності (KPI);
- нематеріальні методи заохочення працівників.

Контроль у банку спрямований на:

- забезпечення відповідності діяльності нормативним вимогам;
- контроль використання ресурсів;
- мінімізацію фінансових та операційних ризиків.

Важливо, що функція регулювання забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін економічного середовища та внутрішніх потреб банку.

Організаційна структура банку має функціональний характер із використанням окремих елементів дивізіонального підходу. Діяльність ПУМБ поділюється за основними напрямками:

- роздрібний бізнес;
- корпоративний бізнес;

- малий та середній бізнес;
- підтримуючі функції.

У банку активно використовується система KPI, яка дозволяє: оцінювати результати роботи працівників; підвищувати ефективність діяльності; стимулювати досягнення поставлених цілей; покращувати продуктивність роботи.

Контроль у ПУМБ здійснюється через систему внутрішнього аудиту, комплаєнс-контролю та ризик-менеджменту. Такий підхід відповідає вимогам Національного банку України та міжнародним стандартам банківської діяльності [34].

Менеджери відіграють важливу роль у реалізації управлінських функцій та забезпеченні ефективної роботи банку. Їх діяльність охоплює широкий спектр завдань, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, продажем банківських продуктів, аналітичною роботою та контролем фінансових операцій.

Основними напрямками діяльності менеджерів є:

1. Обслуговування клієнтів:

- відкриття та супровід рахунків;
- консультування клієнтів;
- надання банківських послуг.

2. Продаж банківських продуктів:

- кредитних програм;
- депозитів;
- платіжних карток;
- супутніх фінансових послуг.

3. Аналітична діяльність:

- оцінювання кредитоспроможності клієнтів;
- аналіз фінансових ризиків;
- підготовка висновків щодо фінансових операцій.

4. Виконання показників ефективності (KPI).

5. Робота з документацією:

- оформлення договорів;
- ведення звітності;
- супровід фінансових документів.

6. Дотримання нормативних вимог:

- фінансовий моніторинг;
- AML-контроль;
- перевірка відповідності операцій чинному законодавству.

Функціональні обов'язки менеджерів залежать від напрямку діяльності та специфіки підрозділу.

У сфері роздрібного бізнесу менеджери працюють переважно з фізичними особами, забезпечуючи швидке обслуговування клієнтів та продаж стандартних банківських продуктів.

Діяльність менеджерів у ПУМБ має комплексний та клієнтоорієнтований характер. Вони здійснюють пошук нових клієнтів, працюють з юридичними особами та представниками малого бізнесу, виконують плани щодо відкриття рахунків та збільшення клієнтського портфеля. Крім того, менеджери займаються просуванням банківських продуктів та підтримкою партнерських відносин [39; 40].

Важливою складовою роботи менеджерів є проведення якісного консультування клієнтів, виявлення їхніх потреб, підтримка ефективної комунікації та забезпечення високого рівня сервісу.

Менеджери також беруть участь у розробленні та впровадженні нових банківських продуктів, зокрема у сфері документарного бізнесу, гарантій та акредитивів.

У корпоративному секторі діяльність менеджерів орієнтована на: обслуговування великих клієнтів; супровід складних фінансових операцій; формування індивідуальних фінансових рішень.

У сегменті малого та середнього бізнесу менеджери працюють із підприємцями, об'єднуючи індивідуальний підхід з масовим обслуговуванням клієнтів.

Ризик-менеджери виконують такі основні функції:

- оцінювання банківських ризиків;
- контроль кредитного портфеля;
- участь у прийнятті кредитних рішень.

Таблиця 2.1

Організаційна структура управління менеджерами ПУМБ

Рівень управління	Посада	Основні функції	Кому підпорядковується
Вищий	Голова правління	Стратегічне управління банком	Наглядова рада
	Члени правління	Управління напрямками діяльності	Голова правління
Середній	Директори департаментів	Організація роботи підрозділів	Правління
	Регіональні менеджери	Управління регіональними мережами	Директори департаментів
Нижчий	Керівники відділень	Організація роботи відділення	Регіональні менеджери
	Менеджери	Робота з клієнтами та продаж продуктів	Керівник відділення

ІТ-менеджери безпосередньо відповідають за цифровізацію банківських процесів, розвиток онлайн-сервісів та впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність банку.

Менеджери Першого Українського Міжнародного Банку (ПУМБ) реалізують основні управлінські функції, що відповідають класичним засадам теорії менеджменту та адаптовані до особливостей банківської діяльності.

Основні функції менеджерів у ПУМБ

1. Планування

Однією з ключових функцій менеджерів є планування, яке передбачає визначення стратегічних і поточних цілей діяльності банку. У межах цієї функції здійснюється формування фінансових показників, планування розвитку банківських продуктів, розширення клієнтської бази та прогнозування результатів діяльності [42].

2. Організація діяльності

Організаційна функція охоплює розподіл обов'язків між працівниками, формування структури підрозділів, координацію діяльності персоналу та забезпечення ефективної взаємодії між структурними елементами банку. Це дозволяє підтримувати стабільність внутрішніх процесів і забезпечувати результативність роботи.

3. Мотивація персоналу

Менеджери банку застосовують різноманітні методи стимулювання працівників, орієнтовані на підвищення продуктивності праці та досягнення встановлених KPI. Система мотивації включає матеріальні винагороди, бонусні програми та нематеріальні засоби заохочення персоналу [43].

4. Контроль

Контрольна функція передбачає оцінювання результатів діяльності працівників і структурних підрозділів, перевірку дотримання внутрішніх стандартів банку та вимог Національного банку України [41]. Контроль забезпечує своєчасне виявлення відхилень і створює умови для коригування управлінських рішень.

5. Управління ризиками

Особливе значення у банківській діяльності має функція управління ризиками. Менеджери здійснюють аналіз кредитних, ринкових, операційних та фінансових ризиків, що дозволяє мінімізувати можливі втрати та підтримувати фінансову стабільність банку [44].

6. Комунікаційна функція

Важливою складовою діяльності менеджерів є забезпечення ефективної комунікації між підрозділами банку, а також взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах цифровізації значення комунікаційної функції суттєво зростає, оскільки швидкий обмін інформацією впливає на якість обслуговування та оперативність прийняття рішень [45].

Правління ПУМБ здійснює поточне управління діяльністю банку та несе відповідальність за щоденне керівництво установою. У своїй діяльності Правління керується принципом оптимального співвідношення прибутковості та ризику в інтересах акціонерів і самого банку.

До основних напрямів відповідальності Правління належать:

- забезпечення фінансової стійкості та безпеки банку;
- дотримання вимог законодавства України;
- організація поточного управління діяльністю банку;
- реалізація рішень Загальних зборів акціонерів і Наглядової ради;
- контроль операційної діяльності банку;
- виконання стратегії розвитку та бізнес-плану;
- забезпечення відповідності діяльності банку встановленому рівню ризиків.

Правління також відповідає за впровадження та функціонування системи управління ризиками, включаючи реалізацію відповідної стратегії, політики, процедур і методів контролю ризиків. Особлива увага приділяється забезпеченню незалежності підрозділів ризик-менеджменту та комплаєнс-контролю. Правління

не втручається у виконання ними професійних обов'язків, що відповідає вимогам Національного банку України [46].

Спільно з Наглядовою радою Правління формує культуру управління ризиками та забезпечує її дотримання на всіх рівнях організації. Для реалізації цих завдань Правління:

- розробляє та затверджує внутрішні нормативні документи;
- готує звітність щодо ризиків для Наглядової ради;
- формує пропозиції щодо вдосконалення політики управління ризиками;
- контролює доведення інформації про зміни у внутрішніх документах до відповідних працівників і підрозділів;
- виконує інші функції, передбачені нормативними актами НБУ та внутрішніми положеннями банку [46].

У структурі управління ПУМБ також функціонують спеціалізовані комітети, діяльність яких спрямована на підтримку процесу прийняття управлінських рішень та контролю ризиків. Серед них:

- ALCO-комітет (комітет з управління активами та пасивами);
- кредитний комітет;
- ризик-комітет;
- IT-комітет [37].

Діяльність комітетів забезпечує:

- координацію управлінських рішень;
- контроль фінансових процесів;
- ефективне управління ризиками;
- підтримку цифрової трансформації банку.

Розглянемо особливості управління ПУМБ у сучасних умовах.

У сучасних умовах система управління банком зазнає значного впливу зовнішніх факторів. До основних особливостей діяльності ПУМБ належать:

- активний розвиток онлайн-сервісів;

- функціонування в умовах воєнного стану;
- підвищений рівень фінансових ризиків;
- посилення конкуренції у банківській сфері.

Важливим є те, що банк формує довгострокові цілі розвитку, які спрямовані на розширення клієнтської бази, розвиток цифрових технологій та зміцнення конкурентних позицій на ринку [32]. Операційне планування охоплює розроблення бюджетів, визначення фінансових показників і формування планів продажу банківських продуктів, що відповідає загальним принципам менеджменту [47].

ПУМБ позиціонує себе як надійний фінансовий партнер, орієнтований на прогнозування та задоволення потреб клієнтів.

Організація управління в ПУМБ

Варто зазначити, що організаційна структура банку має ієрархічний характер і включає кілька рівнів управління. У діяльності банку застосовуються:

- функціональний розподіл обов'язків між підрозділами;
- чітка система підпорядкування;
- спеціалізація працівників відповідно до напрямів діяльності [48].

Такий підхід відповідає класичним принципам організації управління та забезпечує ефективну координацію діяльності структурних підрозділів [49].

Розглянемо механізм реалізації функцій управління.

Реалізація функцій управління у ПУМБ здійснюється за допомогою сучасних управлінських інструментів, серед яких:

- використання інформаційних технологій для підтримки управлінських рішень;
- регламентація бізнес-процесів;
- застосування системи KPI;
- регулярна звітність і аналіз результатів діяльності;
- використання сучасних методів менеджменту.

Також у банку варто виділити і проблеми.

Серед основних проблем, що впливають на діяльність банку, можна виділити:

- високий рівень конкуренції у банківській сфері;
- необхідність адаптації до цифровізації фінансових послуг;
- значний рівень фінансових ризиків;
- складність швидкого коригування планів відповідно до змін економічного середовища;
- недостатню гнучкість окремих елементів організаційної структури.

Для вдосконалення системи управління доцільно зазначити:

- впроваджувати сучасні цифрові технології;
- розвивати онлайн-сервіси;
- підвищувати рівень професійної підготовки персоналу;
- удосконалювати систему управління ризиками;
- підвищувати адаптивність організаційної структури до змін зовнішнього середовища.

З цього можна зробити висновок, що функції управління є основою ефективної діяльності організації.

Вони забезпечують:

- досягнення стратегічних цілей;
- координацію діяльності;
- ефективне використання ресурсів.

На прикладі ПУМБ видно, що успішна реалізація функцій управління сприяє стабільному розвитку банку. У банку використовують гнучкі управлінські підходи та проектні методи управління.

Система управління ПУМБ є багаторівневою, ефективною та адаптивною, що дозволяє банку успішно функціонувати в сучасних умовах. Менеджери

відіграють ключову роль у реалізації управлінських функцій – від стратегічного планування до операційної діяльності.

Сучасні тенденції, такі як цифровізація, підвищення ролі ризик-менеджменту та клієнтоорієнтованість, суттєво впливають на зміст і характер роботи менеджерів банку. Менеджери відіграють ключову роль у досягненні цілей банку, а їх функції залежать від специфіки підрозділів.

ВИСНОВКИ

На основі усієї зробленої роботи ми зробили наступні висновки:

Функції управління є невід’ємною складовою сучасного менеджменту та відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку організацій. Вони забезпечують узгодженість управлінських рішень, а також мають тісний взаємозв’язок і не можуть існувати окремо. Кожна функція доповнює інші в межах єдиного циклу. Також я хотів би виділити, що функції управління здатні забезпечувати цілісність системи управління. Управління має циклічний характер, що забезпечує безперервність управлінського процесу.

Функції управління є ключовим елементом управлінської діяльності, який визначає її зміст і структуру. Вони виникають у результаті поділу праці та відображають основні напрями управлінського впливу.

Основні ознаки виділення функцій управління включають їх самостійність, специфічність, взаємозв’язок, циклічність, орієнтацію на цілі та універсальність.

Функції управління є фундаментальною категорією менеджменту, яка відображає зміст управлінської діяльності.

Виділення функцій управління має важливе значення для підвищення ефективності управління, оптимізації організаційної структури та вдосконалення управлінських процесів.

Перший Український Міжнародний банк має розвинену та структуровану систему управління, яка включає загальні збори акціонерів, наглядову раду, правління, а також систему комітетів і функціональних підрозділів. Організаційна структура управління АТ «ПУМБ» є важливим фактором забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та ефективного функціонування банку в умовах сучасної економіки. Така організаційна структура забезпечує ефективну координацію діяльності банку, контроль за виконанням управлінських рішень та дотримання принципів корпоративного

управління. Оцінка ефективності організаційної структури управління ПУМБ свідчить про її відповідність масштабам діяльності банку та вимогам сучасного фінансового середовища.

Функції управління є основою ефективної діяльності організації.

Вони забезпечують:

- досягнення стратегічних цілей;
- координацію діяльності;
- ефективне використання ресурсів.

На прикладі ПУМБ видно, що успішна реалізація функцій управління сприяє стабільному розвитку банку. У банку використовують гнучкі управлінські підходи та проектні методи управління.

Система управління ПУМБ є багаторівневою, ефективною та адаптивною, що дозволяє банку успішно функціонувати в сучасних умовах. Менеджери відіграють ключову роль у реалізації управлінських функцій – від стратегічного планування до операційної діяльності.

Сучасні тенденції, такі як цифровізація, підвищення ролі ризик-менеджменту та клієнтоорієнтованість, суттєво впливають на зміст і характер роботи менеджерів банку. Менеджери відіграють ключову роль у досягненні цілей банку, а їх функції залежать від специфіки підрозділів.

Результати роботи потребують подальшого дослідження, що ми будемо робити у подальшому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність і зміст функцій менеджменту. URL: <https://pva.com.ua/sutnist-i-zmist-funkczij-menedzhmentu/>.
2. Функціональний склад системи управління. URL: <https://dl.kfk.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1525>.
3. Мошек Г.Є., Поканевич Ю.В., Соломко А.С., Семенчук А.В. Менеджмент. Навчальний посібник / Загальна редакція кандидата економічних наук, професора Мошека Г.Є. – К.: Кондор, 2009. 392 с.
4. Менеджмент: підручник / за ред. В. К. Щокіна, А. М. Головатого. – К.: МАУП, 2007. URL: <https://studfile.net/preview/4532164/>.
5. Розумович Н.Ф., Перцович Т.О. Процес сучасного менеджменту через трансформацію функцій. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1778>.
6. Менеджмент / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К. : МАУП, 2007 — 744 с.
7. Економіка та менеджмент харчових виробництв (МОН України). URL: <https://eim.snau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0-%D1%82%D0%B0-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D1%85%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85-%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2.pdf>.
8. Менеджмент (МОН України). URL: https://cusu.edu.ua/images/phm/kaf_menedzhment/OPP/Menedzhment_bak/2024/%D

[0%9E%D0%9A_10_%D0%92%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF_%D0%B4%D0%BE_%D1%84%D0%B0%D1%85%D1%83_.pdf.](#)

9. Сутність і зміст функцій менеджменту. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14682/>.

10. Сутність, історія розвитку, закони, закономірності та принципи менеджменту. URL: <https://moup.znu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/03/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82-%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>.

11. Пилипенко А.А. Менеджмент: підручник / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, І.П. Отенко. – Х.: Видавничий Дім "ИНЖЕК", 2005. – 456 с.

12. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?forceview=1&id=212866>.

13. Менеджмент: теорія та практика 1.4. Методи, функції та критерії управління. URL: <https://smekni.com/a/158952/pdruchnik/>.

14. Функції менеджменту. URL: <https://pva.com.ua/funkcziyi-menedzhmentu/>.

15. Навчальний посібник з менеджменту. URL: <https://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/4670/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%28%D0%9E%D0%A2%D0%A1%D0%A3%29-2024.pdf?isAllowed=y&sequence=4>

16. Ознаки виділення функцій управління. URL: <https://studfile.net/preview/12850200/>.

17. Класифікація функцій менеджменту. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/Management-in-questions.2023.Vdovicen_compressed.pdf.
18. Загальні функції управління. URL: https://stud.com.ua/114514/menedzhment/zagalni_funktsiyi_upravlinnya.
19. Функції управління. URL: <https://tras.sergiy.v.ua/articles/jaki-funkcii-upravlinnja.html>.
20. Стратегічний підхід до управління персоналом у сучасних умовах. URL: <https://desymp.promonograph.org/index.php/sge/article/view/sge27-00-003>.
21. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К. : МАУП, 2007. — 816 с.: іл. — Бібліогр.: у кінці розділів.
22. Перший Український Міжнародний банк (ПУМБ). URL: https://file.liga.net/ua/companies/pervii_ukrainskii_mejdynarodnii_bank.
23. Голова Правління ПУМБ Сергій Черненко увійшов до п'ятірки найкращих CEO України за версією Delo.ua. URL: <https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/7598-golova-pravlnnya-pumb-sergi-chenenko-uvjshov-do-p>.
24. Офіційний сайт «Перший Український Міжнародний Банк» <https://about.pumb.ua>.
25. Шегда А.В. Менеджмент : підручник. – К. : Знання, 2020.
26. Рейтинговий звіт про оновлення кредитного рейтингу. URL: https://about.pumb.ua/Content/CmsFile/ua/Інформація%20емітента_credit_rating_report_140313_fuib_ukr.pdf.
27. Сталий розвиток. URL: <https://about.pumb.ua/growth>.
28. Політика управління ризиками в АТ «ПУМБ». URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/сталий%20розвиток_сталий%20розвиток_пол_тика%20управл_ння%20ризиками.pdf#:~:text=ВСТУП.%201.1.%20АТ%

[20«ПУМБ»%20послідовно%20реалізовує%20стратегію,універсального%20фіна
нсового%20інституту%20з%20українським%20капіталом%20та.](#)

29. Принципи (кодекс) корпоративного управління Акціонерного товариства «Перший Український Міжнародний Банк». URL: [https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/6d517783-2457-42b0-8b26-1425363b3bba.](https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/6d517783-2457-42b0-8b26-1425363b3bba)

30. Перший Український Міжнародний Банк. URL: [https://latifundist.com/kompanii/411-pumb.](https://latifundist.com/kompanii/411-pumb)

31. Принципи (кодекс) корпоративного управління Акціонерного товариства «Перший Український Міжнародний Банк». URL: [https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/6d517783-2457-42b0-8b26-1425363b3bba/kodeks-korporativnogo-upravleniya-2023.pdf.](https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/6d517783-2457-42b0-8b26-1425363b3bba/kodeks-korporativnogo-upravleniya-2023.pdf)

32. Офіційний сайт «Перший Український Міжнародний Банк». URL: [https://www.pumb.ua/.](https://www.pumb.ua/)

33. Перший Український Міжнародний Банк. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14282829/.](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14282829/)

34. Національний банк України – інформація про банк. URL: [https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/14282829.](https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/14282829)

35. Офіційний сайт «Ми однієї крові». URL: [https://lifesavingmerch.com.ua/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR3nE4iwDWE0FS0oK2G8FjzVmhJHaFAe9kkc5tPTwZiNtym16_mAY_DwLB8_aem_AYZfZxgLX3DIYysrDGu35hX0DKuzi5vU773-m1kKAFuMHJp3PBv4iRLmxr6MyCb1cklveGR9vHvW0VLF4A2Nq0Ny.](https://lifesavingmerch.com.ua/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR3nE4iwDWE0FS0oK2G8FjzVmhJHaFAe9kkc5tPTwZiNtym16_mAY_DwLB8_aem_AYZfZxgLX3DIYysrDGu35hX0DKuzi5vU773-m1kKAFuMHJp3PBv4iRLmxr6MyCb1cklveGR9vHvW0VLF4A2Nq0Ny)

36. Офіційний сайт ПУМБ – структура управління. URL: [https://about.pumb.ua/management/structure.](https://about.pumb.ua/management/structure)

37. Офіційний сайт ПУМБ – комітети. URL: [https://about.pumb.ua/management/management_body.](https://about.pumb.ua/management/management_body)

38. Мінфін – аналітика ПУМБ. URL: [https://minfin.com.ua/ua/company/pumb/.](https://minfin.com.ua/ua/company/pumb/)

39. Менеджер з обслуговування та залучення клієнтів юридичних осіб. URL: <https://career.pumb.ua/vacancy/junior/3543?cityId=138>.
40. Ротаційний менеджер з обслуговування заможних клієнтів. URL: <https://career.pumb.ua/vacancy/professional/3523?cityId=138>.
41. НБУ – Фінансова стабільність. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability>.
42. Офіційний сайт Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com>.
43. Офіційний сайт Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org>.
44. Офіційний сайт KPMG. URL: <https://home.kpmg>.
45. Офіційний сайт Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com>.
46. Положення про правління АТ «ПУМБ». URL: [https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/корпоративне%20управління%20положення%20про%20правління%20банку%20\(набрало%20чинності%2023.06.2020\).pdf](https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/корпоративне%20управління%20положення%20про%20правління%20банку%20(набрало%20чинності%2023.06.2020).pdf).
47. Загальні функції управління. URL: https://stud.com.ua/114514/menedzhment/zagalni_funktsiyi_upravlinnya.
48. Функції управління фірмою: планування, організація, мотивація, координація, контроль. URL: <https://ukrbukva.net/22745-Funkcii-upravleniya-firmoy-planirovanie-organizaciya-motivaciya-koordinaciya-kontrol.html>.
49. Сутність і зміст функцій менеджменту. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14682/>.