

УДК 658:001.8(477)

JEL: I21, M10, M53

DOI: 10.18524/2413-9998.2025.3(61).350186

Е. А. Кузнєцов

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри менеджменту та інновацій
E-mail: edkuznietsov@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7569-7533

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Французький бульв., 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: МЕТОДОЛОГІЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ

У статті представлена позиція щодо формування і розвитку методології інтегральної якості функцій менеджменту. Розкрита актуальність даних процесів та їх прямий вплив на інноваційний розвиток професійної системи менеджменту. Визначаються основні особливості формування функціонального підходу до розвитку менеджменту. Показана роль функцій в системі спеціалізації управлінської діяльності та їх структурна систематизація з визначенням основних функціональних технологій менеджменту. Доводиться необхідність системної інтеграції функцій менеджменту для подальшого формування їх інтегральної якості. Пропонується розглядати інтегральну якість функцій менеджменту в системній взаємодії з методами, структурою і сполучними процесами, які разом визначають базові елементи професійної системи менеджменту. Розглядається системне порівняння процесів інтегральності та інтегрованості в розвитку менеджменту. Визначаються процеси інтегральності функцій менеджменту як внутрішні якісні тенденції інноваційного розвитку системи менеджменту, а процеси інтегрованості як стан менеджменту, який був включений у більшу систему. Запропоновані головні концепти і структурні компоненти методології інтегральної якості стосовно функцій менеджменту. Звертається увага на процеси актуалізації дослідження інтегральної якості функцій менеджменту та удосконалення методологічних умов і оцінок цього процесу. Визначаються напрямки сучасної підготовки професійних кадрів менеджменту.

Ключові слова: методологія інтегральної якості, функції менеджменту, класифікація функцій менеджменту, функціональні технології менеджменту, структурні концепти інтегральної якості, інтегральність і інтегрованість менеджменту, професійна система менеджменту, синергія функцій менеджменту.

Вступ. Дослідження процесів функціональної специфіки менеджменту в цілому і окремих функцій менеджменту є досить популярною темою серед науковців і практиків, оскільки саме функції на первинному рівні визначають особливості професійної спеціалізації діяльності

кадрів менеджменту. Розвиток процесів спеціалізації управлінської діяльності є передумовою досягнення якісного рівня розвитку професійної системи менеджменту в цілому. Функції менеджменту формують спеціалізацію підготовки кадрів менеджменту і визначають процеси моделювання структурно-функціональної побудови економічної організації [4, с. 25-25; 11, с. 102]. Функція як термін проявляється в багатьох сферах людської діяльності (від лат. *functio* — виконання, здійснення) і є багатозначним поняттям та залежить від галузі застосування. Так, у соціології та управлінні функція – це роль, яку виконує певний інститут, організація або людина в межах більшої системи (наприклад, окремі функції менеджменту в системі базових елементів менеджменту). Для порівняння, наприклад, у філософії та логіці функція – це зовнішній прояв властивостей об'єкта в певній системі відносин (наприклад, функція мови як засобу комунікації). В той же час, дослідження саме функцій менеджменту означає розгляд специфічних характеристик управлінського процесу і первинну спеціалізацію у професійній підготовці кадрів менеджменту. Кожна функція менеджменту об'єктивно має свій предмет діяльності, який не повторюється в інших функціях, але вона має системний зв'язок з іншими функціями, які забезпечують своєю діяльністю професійні кадри менеджменту. Відсутність професійної підготовки у діючих менеджерів приводить до того, що більшість їх дій у функціональному аспекті розірвані між собою і не забезпечені певними управлінськими знаннями та навичками щодо можливості прийняття необхідних управлінських рішень. Можлива віртуальність бачення усіх функцій менеджменту має бути обов'язково доповнена практичними діями кадрів менеджменту стосовно функціональної реалізації управлінського процесу. Таким чином, актуальність дослідження функціональної специфіки менеджменту визначається тим, що вона виступає первинною характеристикою розвитку управлінського процесу, що впливає на результативність досягнення поставлених цілей перед економічною організацією. А методологія інтегральної якості спрямована на формування і розвиток системної взаємодії усіх функцій менеджменту та їх адаптованого спрямування на отримання інтегрального результату, — це коли сформований професійний потенціал кадрів менеджменту забезпечує досягнення поставлених цілей. Сьогодні результат в менеджменті є більш важливою характеристикою управлінського процесу, ніж здобутий потенціал (ефективність) кадрів

менеджменту. Але важливо зазначити, що досягти цей результат в сучасних умовах розвитку інноваційної економіки неможливо без попередньої професійної підготовки кадрового складу менеджерів з врахуванням їх позиції в структурній ієрархії економічної організації [7; 9].

Огляд літератури. Серед дослідників менеджменту існує така думка, якщо, наприклад, в будь-якій книзі по менеджменту не розглядаються функції, методи і структура менеджменту, то ця книга не про менеджмент. Потрібно зазначити, що майже усі підручники, навчальні посібники і курси лекцій розглядають функціональну специфіку менеджменту [1, с. 72–128; 11, с. 102–314]. Однак, не всі визначають первинність цієї характеристики для розвитку менеджменту, яка дає змогу зрозуміти принципи спеціалізації менеджменту в освіті, науці і практиці управлінської діяльності. Розглянемо найбільш видатних дослідників функцій менеджменту, які вплинули на характер нашого дослідження.

Першим, хто звернув увагу на функціональну специфіку розвитку управлінського процесу, був Анрі Файоль. Його концепція полягала в тому, що функції визначають первинну спеціалізацію управлінського процесу, а без спеціалізації управлінської діяльності не буде її розвитку. Крім того, серед функцій менеджменту виділяються ті функції, які забезпечують процеси адміністрування, які є основою для розвитку усіх інших функцій менеджменту та управлінського процесу в цілому [11, с. 62]. Честер Барнард був одним із піонерів вивчення процесів прийняття рішень на підприємствах, відносин між комерційними та некомерційними структурами, а також ролей та функцій управлінців. Його книга «Функції керівника», що вийшла в 1938 році, справила величезний вплив на сучасників. У ній автор визначив феномен, який ми сьогодні називаємо «людина організації», стверджуючи, що найголовнішою рисою керівника, що дає найбільший внесок у загальну справу (і його найголовнішою якістю), має стати відданість справі, причому особисті устремління керівника мають бути підпорядковані інтересам організації [15]. Едвардс Демінг, основоположник концепції TQM (Загального управління якістю) вбачав причини низької ефективності та поганой якості в системі управління, а не в працівниках. Тому для поліпшення якості керівники повинні коригувати саму систему управління. Відповідно, він радикально переглянув традиційні адміністративні функції менеджменту. Замість класичного контролю та примусу, він запропонував підхід, заснований на лідерстві та безперервному вдосконаленні.

Його бачення функцій управління відображено у знаменитих 14 принципах Демінга [3, с. 39–41]. Пітер Друкер також звертав увагу на необхідність функціональної підготовки кадрів менеджменту. Особливо це було пов'язано з процесами професіоналізації менеджменту. Пітер Друкер, якого називають «батьком сучасного менеджменту», виділяв п'ять базових функцій (завдань) менеджера, які є універсальними для будь-якої організації [4, с. 11], але його підхід до ефективності і результативності в менеджменті підводив до розуміння саме поняття інтегральної якості менеджменту. Так, він наголошував, що важливо не просто «робити речі правильно» (ефективність), а «робити правильні речі» (результативність), а тому менеджер визначає цілі для своєї групи та вирішує, які конкретні кроки необхідно зробити для їхнього досягнення. Пітер Друкер визначав, що менеджмент — це передусім про людей та їхню здатність до спільної роботи заради досягнення спільного результату. Ми звернули увагу на дослідження саме тих видатних представників теорії і практики менеджменту, які заклали фундаментальні основи розуміння функцій менеджменту. В той же час, про методологію інтегральної якості стосовно розвитку функцій менеджменту, яка сьогодні має досить важливий вплив на процеси професіоналізації управлінської діяльності, поки що наукових досліджень недостатньо [6]. Але потрібно розуміти, що в умовах розвитку інноваційної економіки, результативність менеджменту, яка досягається саме на основі управлінських знань, стає вирішальним фактором прогресу сучасного цифрового суспільства.

Метою статті є дослідження базових концептів методології інтегральної якості функцій менеджменту. Важливим аспектом дослідження виступає системний погляд на розвиток функцій менеджменту, уточнення категорій і основних понять стосовно процесу формування інтегральної якості функцій менеджменту та системи професійного менеджменту в цілому. Особливою метою виступає повернення уваги до актуалізації дослідження проблеми інтегрального розвитку функцій менеджменту в науковому і практичному аспектах.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано методи аналізу літературних джерел, порівняльний аналіз, системний підхід, експертне опитування, а також методи синтезу й моделювання для розробки методології інтегральної якості функцій менеджменту, яка базується на принципах фундаментальності та прикладної спеціалізації управлінського процесу.

Результати та обговорення. Функції менеджменту виступають як

пріоритетний напрям розвитку професійного менеджменту і вони входять в базові елементи системи менеджменту наряду з методами, структурою і сполучними процесами [5, с. 29–31]. Як один з базових концептів розвитку управлінської діяльності, функції менеджменту мають специфічну структуру і форми функціональних технологій (табл. 1). В більшості випадків, структурування функцій менеджменту направлено на визначення основних функцій, без яких управлінський процес є неможливим в принципі, а саме, — це функції планування, організації, мотивації і контролю. Інші шість функцій, із запропонованого нами переліку, формують якість управлінського процесу. Потрібно зауважити, що кожна функція менеджменту має свій особливий напрям роботи, який не може повторюватися в іншій функціях. Хоча усі функції менеджменту мають системний зв'язок і повинні взаємодіяти між собою, створюючи в результаті ефект інтегральності. Класичні (основні) функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) в інтегральній методології не просто «паралельні» операціям якості — вони стають її органічною частиною:

- планування задає цілі якості та процесну архітектуру;
- організація створює структуру відповідальності та взаємодії;
- мотивація забезпечує залучення і розвиток компетенцій;
- контроль дає зворотний зв'язок і механізми корекції.

Функції менеджменту, які забезпечують додаткову якість управлінського процесу, визначають рівень інтегральності у відповідності до визначеної стратегії розвитку економічної організації. Тут важливо звернути увагу, що кожна функція з позицій її практичної реалізації створює певні професійні складності для системи менеджменту, але ця складність стає поштовхом до розвитку менеджменту за умови, що виникаючі проблеми вирішуються і мають позитивну результативність.

Таблиця 1. Концептуальні особливості формування і розвитку функцій менеджменту

Функції	Функціональні технології	Характеристика процесу
Прогнозування Планування	Стратегічний менеджмент	Розробка і реалізація стратегії розвитку
Організація Координація Регулювання Контроль	Адміністративний менеджмент	Розробка, запуск і корекція процесу адміністрування як базової умови усіх інших форм управлінського впливу; в основі характеризують діяльність лінійного управлінського персоналу.

Аналіз Інформаційне за- безпечення і зв'язок	Аналітичний менеджмент	Забезпечується діяльність системно-аналітичних служб економічної організації та структурно- змістовного розвитку її інформаційних каналів
Мотивація	Персонал-менеджмент	Визначаються мотиваційні умови набору, підготовки, перепідготовки персоналу економічної організації; визначаються мотиваційні процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів
Інновація	Інноваційний менеджмент	Забезпечується інноваційна динаміка розвитку, в першу чергу, базових елементів системи менеджменту

Джерело: розробка автора

У сучасній теорії менеджменту поняття якості дедалі частіше розглядається не лише як характеристика результату діяльності організації, а як системний утворювальний чинник управлінського процесу. У цьому контексті формується методологія інтегральної якості, яка ґрунтується на поєднанні стратегічного, процесного та поведінкового підходів до управління організацією. Інтегральна якість відображає рівень узгодженості управлінських рішень, організаційних процесів, ресурсного забезпечення та кінцевих результатів діяльності. На відміну від традиційних підходів, у межах яких якість асоціюється переважно з контролем відповідності продукції або послуг встановленим стандартам, інтегральна методологія орієнтована на формування якості на всіх етапах управлінського циклу. Якість у такому розумінні є не наслідком окремих коригувальних дій, а результатом цілеспрямованого управління організацією як цілісною соціально-економічною системою.

Методологія інтегральної якості спирається на принципи системності, орієнтації на зацікавлені сторони, процесного підходу та безперервного вдосконалення. Її концептуальні засади відображені в підходах Total Quality Management, стандартах ISO серії 9000, а також у моделях організаційної досконалості, зокрема EFQM. Ключовим стандартом для Моделі EFQM 2025, яка фокусується на трансформації та стійкості в умовах швидких цифрових змін, виступає інструмент оцінки, який вимагає від організації спочатку визначити бажані результати, потім розробити підходи, забезпечити їх впровадження, та проводити регулярну оцінку

та перегляд. В Україні впровадженням цих стандартів та сертифікацією за схемою «Визнана досконалість» займається Українська асоціація досконалості і якості [12].

Спільною рисою цих підходів є розуміння якості як стратегічного ресурсу, що забезпечує довгострокову результативність і конкурентоспроможність організації. У межах інтегральної якості управлінські функції виступають не автономними інструментами, а взаємопов'язаними складовими єдиного управлінського механізму. Саме через інтегральність функцій менеджменту забезпечується перехід від локального управління окремими показниками до системного управління якістю діяльності організації загалом. Визначаючи головні концепти методології інтегральної якості стосовно функцій менеджменту, потрібно акцентувати увагу на відповідності деяких категорій, які активно використовуються при дослідженні даних процесів.

Перше. Потрібно уточнити термінологію, яка може стосуватися нашого дослідження функцій менеджменту в контексті формування методології інтегральної якості. Так, є загально відома інтегрована система менеджменту (ІСМ), яка виступає як частина системи загального менеджменту організації та яка відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів і функціонує як єдине ціле [11, с. 745, 769]. Найчастіше ІСМ базується на поєднанні таких стандартів (табл. 2):

Таблиця 2. Особливості інтегрованої системи менеджменту

Стандарти	Характеристики
ISO 9001 (менеджмент якості);	Орієнтований на задоволення потреб клієнтів та постійне вдосконалення процесів виробництва і товаропровідної системи (оптові та роздрібні структури)
ISO 14001 (екологічний менеджмент);	Спрямований на зменшення впливу на навколишнє середовище та дотримання екологічного законодавства; процеси створення та відновлення екосистеми і розвиток екологічного виробництва
ISO 45001 (менеджмент охорони праці та промислової безпеки);	Забезпечує безпечні умови роботи та запобігає виробничим ризикам; виробнича безпека розвитку процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів

ISO/IEC 27001 (інформаційна безпека).	Реалізація принципів формування, збереження і розвитку інформаційних ресурсів; актуалізація технологій створення релевантної інформаційної бази
ISO 50001 (енергетичний менеджмент)	Формування та правильне використання енергетичного потенціалу; створення резервних форм енергетичного забезпечення діяльності

Джерело: складено автором на основі [10; 11, с. 745]

Ключові характеристики ICM:

- єдина структура: замість кількох окремих систем організація використовує спільні процеси для управління документацією, аудитами та ресурсами;
- процесний підхід: управління діяльністю як взаємопов'язаними процесами, що спрямовані на задоволення потреб клієнтів та інших стейкхолдерів;
- усунення дублювання: дозволяє уникнути паралельного виконання однакових процедур різними підрозділами. Все це в результаті практичного впровадження формує певні переваги:
- зниження витрат на розробку, експлуатацію та сертифікацію системи;
- підвищення ефективності: і чіткий розподіл відповідальності та повноважень;
- покращення репутації і відповідна демонстрація відповідності міжнародним вимогам у сферах якості, екології та безпеки.

Однак, ми говоримо про інтегральну якість менеджменту і терміни «інтегральності» та «інтегрованості» мають різне смислове навантаження, де перший описує якість, а другий — процес або результат. Так, інтегральність — це внутрішня характеристика системи, її здатність зберігати єдність, цілісність та взаємозв'язок усіх частин і тут фігурує властивість бути «неподільним» цілим. Стосовно інтегрованості, яка описує стан об'єкта, який був включений у більшу систему, або показник того, наскільки успішно відбувся процес об'єднання (інтеграції), то потрібно зауважити, що по співвідношенню цих характерних категорій: інтегральність — це про те, наскільки система є «однорідним цілим», а інтегрованість — про те, наскільки добре окремі частини припасовані одна до одної. Зрозуміло, що в системі дослідження менеджменту можуть розглядатися обидві ці категорії, але в нашому випадку ми звертаємо

свою увагу саме на інтегральність, оскільки саме вона дає характеристику внутрішньої сили професійного менеджменту в ХХІ столітті. При цьому зауважимо, що досить часто ці категорії використовуються з подібними характеристиками, що, на нашу думку, не дає можливості більш точно розглядати процес формування і розвитку професійної системи менеджменту, особливо з позицій її потенціалу і кінцевої результативності.

Друге. Функції менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль у методології інтегральної якості набувають розширеного змісту та стратегічної спрямованості. Їх реалізація забезпечує формування цілісного управлінського контуру, у межах якого якість інтегрується в усі управлінські процеси. Так, потрібно звернути увагу на наступне.

Функція планування в системі інтегральної якості полягає у визначенні довгострокових і короткострокових цілей у сфері якості, які мають бути узгоджені із загальною стратегією розвитку організації. Планування включає формування політики якості, встановлення вимірюваних показників результативності, а також ідентифікацію ключових процесів, що створюють цінність для зацікавлених сторін. Важливим елементом планування є оцінювання ризиків і можливостей, що дозволяє забезпечити адаптивність системи управління якістю в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Організація в інтегральній методології якості передбачає створення процесно орієнтованої структури управління, у межах якої забезпечується чіткий розподіл повноважень і відповідальності за досягнення цілей якості. Організаційний аспект охоплює процес формування міжфункціональної взаємодії, регламентацію процесів, а також забезпечення необхідними ресурсами для їх реалізації. Такий підхід сприяє подоланню функціональної роз'єднаності підрозділів і формуванню єдиного управлінського простору, у якому якість стає спільною відповідальністю всієї організації.

Функція мотивації в системі інтегральної якості має ключове значення, оскільки якість значною мірою визначається поведінковими аспектами діяльності персоналу. Формування культури якості, розвиток професійної компетентності, залучення працівників до процесів аналізу та вдосконалення сприяють підвищенню відповідальності за результати діяльності. У межах інтегральної якості персонал розглядається як активний суб'єкт управління, здатний ініціювати та реалізовувати зміни, спрямовані на підвищення результативності процесів.

Контроль у методології інтегральної якості трансформується з інструмента фіксації відхилень у механізм зворотного зв'язку та організаційного навчання. Він включає систематичний моніторинг процесів, аналіз досягнутих результатів, проведення внутрішніх аудитів та впровадження коригувальних і запобіжних дій. Такий підхід забезпечує підтримку циклу безперервного вдосконалення та дозволяє організації своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Третє. Досягнення інтегральності в розвитку функцій менеджменту характеризується як процесне явище і базується на розвитку інтеграції функцій в системі професійної управлінської діяльності. Процесна інтеграція функцій менеджменту є ключовою ознакою методології інтегральної якості. У межах процесного підходу управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення запланованих результатів. Це дозволяє поєднати функції менеджменту в єдиний управлінський контур, що функціонує за логікою циклу безперервного вдосконалення. Інтеграція планування, організації, мотивації та контролю забезпечує синергетичний ефект, за якого результативність системи управління якістю перевищує сумарний ефект від окремого застосування кожної з функцій.

Процесна модель інтегральної якості дозволяє перейти від управління окремими показниками до управління організацією через якість як інтегральний критерій ефективності. Це створює передумови для підвищення адаптивності організації, розвитку інноваційного потенціалу та забезпечення її сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Застосування методології інтегральної якості особливо актуальне в умовах зростання складності управлінських систем, підвищення вимог з боку зацікавлених сторін та необхідності швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Саме інтеграція функцій менеджменту в єдину процесну модель дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і стабільність результатів діяльності організації.

Таким чином, методологія інтегральної якості функцій менеджменту визначає: 1) пріоритетну актуальність функціональної специфіки менеджменту в цілому; 2) необхідність інтеграційної взаємодії усіх функцій як основи їх майбутньої інтегральності; 3) активізацію зростаючого впливу функцій додаткової якості на основні чотири функції менеджменту; 4) важливість системного моделювання функцій менеджменту з метою досягнення їх інтегральності. Інтегральність функцій менеджм-

енту характеризує якість розвитку професійної системи менеджменту, коли менеджмент орієнтується на досягнення результату на основі знань, компетенцій, навичок і досвіду саме управлінського формату. Визначимо основні структурні компоненти методології інтегральної якості функцій менеджменту.

Перше. Менеджмент індиферентний до галузевого поділу економіки, він на пріоритетній основі проявляється через функції. Галузь економіки виступає як технологічне середовище менеджменту і має певний вплив на характер управлінської діяльності, але не визначальний. Тому інтегральна якість розвитку функцій менеджменту має первинне значення для розвитку професійної системи менеджменту в цілому.

Друге. Спеціалізована дія окремих функцій не може дати потрібний високий результат, необхідна системна дія усіх функцій у визначеному співвідношенні до характеру і способу досягнення поставлених цілей. Розвиток системних підходів до використання функцій менеджменту веде до появи їх інтегральної якості, що стає інноваційним ресурсом сучасного розвитку професійної системи менеджменту.

Третє. Професійне розуміння і практика використання системної дії функцій менеджменту є основою (наряду з методами, структурою і сполучними процесами) сучасної підготовки кадрів менеджменту. В той же час, необхідна фундаментальна і структурно-функціональна прикладна підготовка кадрів менеджменту із врахуванням визначених функціональних технологій менеджменту.

Четверте. Процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів проходять у форматах інтелектуального, управлінського, емоційного та соціокультурного капіталів, де управлінський капітал виступає провідним напрямком цього процесу, оскільки, в більшості випадків, своєю професійною діяльністю об'єктивно впливає на формування і розвиток усіх інших названих капіталів. Враховуючи ці обставини, потрібно зауважити, що капіталізація управлінських ресурсів розглядається як процес якісного накопичення саме менеджерського контенту, який формується на основі розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. Функціональна особливість управлінської праці виступає, певним чином, як наріжний камінь в системі формування і розвитку професійного управлінського контенту.

П'яте. При усій важливості сучасного інноваційного розвитку функцій менеджменту потрібно зауважити, що вони є необхідним елементом

розвитку професійної системи менеджменту, але абсолютно недостатнім для повноти цього розвитку, особливо в умовах формування і розвитку інтегральної якості менеджменту, коли потрібні механізми адаптації професійної підготовки кадрів менеджменту та їх обов'язкової спрямованості на результат діяльності.

Висновки. Аналіз функцій менеджменту в контексті методології інтегральної якості дозволяє сформулювати наступні висновки.

По-перше, інтегральна якість у сучасному менеджменті постає не як окремих напрям управлінської діяльності, а як результат системної інтеграції базових управлінських функцій. Планування, організація, мотивація та контроль у межах інтегральної методології трансформуються з автономних управлінських дій у взаємопов'язаний процес створення стійкої цінності для всіх зацікавлених сторін.

По-друге, встановлено, що планування в системі інтегральної якості набуває стратегічного характеру, оскільки орієнтується не лише на досягнення короткострокових показників, а й на формування довгострокової конкурентоспроможності організації. Саме на цьому етапі закладаються цілі якості, процесна архітектура та критерії результативності, що забезпечують узгодженість управлінських рішень у межах інтегрованих систем менеджменту.

По-третьє, функція організації в інтегральній методології якості забезпечує процесну цілісність управління, у межах якої відповідальність за якість розподіляється між усіма структурними підрозділами та рівнями управління. Це сприяє подоланню фрагментарного підходу до якості та формуванню єдиного управлінського простору, орієнтованого на досягнення системних результатів.

По-четверте, доведено, що мотивація персоналу є ключовим чинником сталості інтегральної якості. Формування культури якості, розвиток професійних компетентностей і залучення працівників до процесів удосконалення трансформують якість із формальної вимоги у внутрішню організаційну цінність. У цьому контексті людський капітал постає не лише ресурсом, а активним суб'єктом управління якістю.

По-п'яте, контроль у методології інтегральної якості виконує не репресивну, а навчально-коригувальну функцію, забезпечуючи безперервний зворотній зв'язок і підтримку циклу постійного вдосконалення згідно циклу Демінга (PDCA). Цей метод (плануй–виконуй–перевірй–дій) використовується для структурування і якісного управління проек-

тами, пов'язаними з процесами удосконалення та інноваційними змінами [2, с.167]. Завдяки інтеграції моніторингу, аналізу та коригувальних дій контроль стає інструментом розвитку організації, а не лише засобом виявлення відхилень.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що методологія інтегральної якості забезпечує якісно новий рівень реалізації функцій менеджменту, в якому управління орієнтується не на ізольовані показники ефективності, а на системну узгодженість процесів, ресурсів і результатів. Практична цінність такого підходу полягає у підвищенні адаптивності організацій, зміцненні їх конкурентних переваг та формуванні умов для сталого розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Список використаної літератури

1. Артемов В. Ю. Основи менеджменту для інформаційних аналітиків : курс лекцій. Київ : КНТ, 2007. 272 с.
2. Берг Г., Пітерсма П. 25 ключових моделей управління. Харків : Ранок; Фабула, 2020. 208 с.
3. Демінг Е. Вийти з кризи. Київ : Лабораторія, 2025. 512 с.
4. Кузнецов Е. А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту: майстер-клас: матеріали методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2018. 110 с.
5. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон : Олді-Плюс, 2017. 382 с.
6. Кузнецов Е. А. Стратегія підготовки управлінських кадрів в Україні: методологія інтегральної якості. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика* : монографія. Херсон, 2020. Т. 7. С. 10–27.
7. Максвелл Д. 5 рівнів лідерства. Харків : Ранок; Фабула, 2019. 304 с.
8. Млодінов Л. Гнучкість. Пластичне мислення в епоху змін. Київ : КМ-Букс, 2019. 272 с.
9. Морган Дж. Лідер майбутнього. 9 навичок та ідей, що зроблять вас успішними в наступні 10 років. Харків : Віват, 2022. 320 с.
10. Національний стандарт України. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 22 с.
11. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
12. Українська асоціація досконалості і якості. URL: <https://logos-ukraine.com.ua/project/index.php?project=piued7&id=3262> (дата звернення: 12.06.2025).
13. Хейбер Дж. Критичне мислення. Київ : ArtHuss, 2023. 236 с.
14. Янсці М., Лахані К. Р. Конкуренція за доби штучного інтелекту. Київ : BookChef, 2021. 304 с.
15. Barnard C. The Functions of the Executive. URL: <https://www.academia.edu/40132969/> (дата звернення: 12.06.2025).

Стаття надійшла 09.10.2025 року

E. A. Kuznietsov

DSc (Economics), Professor

Head of the Department of Management and Innovation

E-mail: edkuznietsov@gmail.com

ORCID: 0000-0001-7569-7533

Odesa I. I. Mechnikov National University

24/26 Frantsuzkyi Blvd., Odesa, 65058, Ukraine

MANAGEMENT FUNCTIONS: INTEGRAL QUALITY METHODOLOGY

The article presents a position on the formation and development of the methodology of the integral quality of management functions. The relevance of these processes and their direct impact on the innovative development of the professional management system are revealed. The main features of the formation of a functional approach to management development are determined. The role of functions in the system of specialization of management activities and their structural systematization are shown with the definition of the main functional management technologies. The need for systemic integration of management functions for the further formation of their integral quality is proved. It is proposed to consider the integral quality of management functions in the system and interaction with methods, structure and connecting processes, which together determine the basic elements of the professional management system. A systematic comparison of the processes of integrity and integration in the development of management is considered. The processes of integrity of management functions are defined as internal qualitative trends of the innovative development of the management system, and the processes of integration as the state of management, which has been included in a larger system. The main concepts and structural components of the methodology of integral quality in relation to management functions are proposed. Attention is paid to the processes of updating the study of the integral quality of management functions and improving the methodological conditions and assessments of this process. The directions of modern training of professional management personnel are determined.

Keywords: methodology of integral quality, management functions, classification of management functions, functional management technologies, structural concepts of integral quality, integrity and integration of management, professional management system, synergy of management functions.

References

1. Artemov, V. Yu. (2007). *Osnovy menedzhmentu dlia informatsiinykh analitykiv: Kurs lektsii* [Fundamentals of management for information analysts: Lecture course]. Kyiv: KNT. [in Ukrainian].
2. Berh, H., & Pittersma, P. (2020). *25 kliuchovykh modelei upravlinnia* [25 key management models]. Kharkiv: Ranok; Fabula. [in Ukrainian].
3. Deminh, E. (2025). *Vyity z kryzy* [Out of the crisis]. Kyiv: Laboratoriia. [in Ukrainian].
4. Kuznietsov, E. A. (2018). *Metodolohiia doslidzhennia profesiinoi systemy*

- menedzhmentu: Maister-klas* [Methodology of studying the professional management system: Master class]. Odesa: Feniks. [in Ukrainian].
5. Kuznietsov, E. A. (2017). *Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoï diialnosti v Ukraini* [Methodology of professionalization of managerial activity in Ukraine]. Kherson: Oldi-Plus. [in Ukrainian].
 6. Kuznietsov, E. A. (2020). *Stratehiia pidhotovky upravlinskykh kadriv v Ukraini: Metodolohiia intehralnoi yakosti* [Strategy for training managerial personnel in Ukraine: Methodology of integral quality]. In *Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka* (Vol. 7, pp. 10–27). Kherson. [in Ukrainian].
 7. Maksvell, D. (2019). *5 rivniv liderstva* [The 5 levels of leadership]. Kharkiv: Ranok; Fabula. [in Ukrainian].
 8. Mlodinov, L. (2019). *Hnuchkist. Plastychne myslennia v epokhu zmin* [Elastic: Flexible thinking in times of change]. Kyiv: KM-Buks. [in Ukrainian].
 9. Morhan, J. (2022). *Lider maibutnoho. 9 navychok ta idei, shcho zrobliať vas uspishnymy v nastupni 10 rokiv* [The future leader: 9 skills and ideas for success in the next 10 years]. Kharkiv: Vivat. [in Ukrainian].
 10. National Standard of Ukraine. (2016). DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). *Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy* [Quality management systems. Requirements]. Kyiv: UkrNDNTs. [in Ukrainian].
 11. Mazaraki, A. A. (Ed.). (2014). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Kharkiv: Folio. [in Ukrainian].
 12. Ukrainian Association for Excellence and Quality. (2025). Retrieved June 12, 2025, from <https://logos-ukraine.com.ua/project/index.php?project=piued7&id=3262> [in Ukrainian].
 13. Kheiber, Dzh. (2023). *Krytychne myslennia* [Critical thinking]. Kyiv: ArtHuss. [in Ukrainian].
 14. Yansiti, M., & Lakhani, K. R. (2021). *Konkurentsiiia za doby shtuchnoho intelektu* [Competing in the age of artificial intelligence]. Kyiv: BookChef. [in Ukrainian].
 15. Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Retrieved June 12, 2025, from <https://www.academia.edu/40132969/>