

**Остапйовський І.Є.,**  
**доцент кафедри менеджменту освіти ВІППО,**  
**кандидат педагогічних наук;**  
**Остапйовська Т.П.,**  
**доцент кафедри педагогіки і психології ВІППО,**  
**кандидат педагогічних наук**

## **ВЗАЄМООБУМОВЛЕНІСТЬ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ**

*У статті обґрунтовано актуальність проблеми. Дано визначення функції управління. Розкрито взаємообумовленість та взаємозв'язки функцій управління. Визначено перспективи подальшого наукового пошуку.*

***Ключові слова:** управління, функції управління, менеджмент, навчальний заклад, менеджер.*

## **INTERDEPENDENCE AND INTERRELATIONSHIP OF MANAGEMENT FUNCTIONS**

*Ostapiovskiy I. Y., Ostapiovska T. P.*

*The urgency of the problem is reasonable in the article. The definition of management functions were done. The interdependence and interrelationship of management functions were researched. The prospects for further scientific research were defined.*

***Keywords:** management, function of management, manager, educational establishment.*

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Важливою сферою людської діяльності є управління. Від його ефективності залежить успішність функціонування освітніх систем. Тому даним видом діяльності повинні займатися не широкі фахівці, а спеціально підготовлені управлінці-менеджери, які, як зазначається в проекті Концепції розвитку освіти України на період 2015-2025 років, зможуть забезпечити перехід від адміністративно-

розпорядчого управління навчальними закладами до системи освітнього менеджменту [5, с.19].

Для реалізації такого переходу керівник навчального закладу має володіти новітніми управлінськими технологіями, вміти визначити стратегію і на її основі реалізувати тактичне і оперативне управління. Це можливе за умови глибокого розуміння ним сутності функцій управління.

Аналіз літературних джерел засвідчує наявність достатньої кількості наукових розробок, присвячених вивченню функцій управління. Більшість із них розкривають структурно-функціональний аспект досліджуваного феномену. Недостатньо, на нашу думку, є досліджень, в яких розкрито взаємообумовленість та взаємозв'язок функцій управління.

Актуальність проблеми обумовила вибір теми статті «Взаємообумовленість та взаємозв'язок функцій управління».

**Аналіз останніх досліджень із цієї проблеми.** Різноманітні аспекти дослідження функцій управління були предметом наукового пошуку Л. Даниленко, Г. Осовської, Л. Орбан-Лембрик, Л. Карамушки, М. Лукашевич, О. Мармази, К. Шендеровського.

**Мета статті** – розкрити взаємообумовленість та взаємозв'язок функцій управління.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Термін функція латинського походження. Він означає обов'язок, вид діяльності, призначення, роль. В науковій літературі функції менеджменту розглядають як відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення визначених завдань.

Вперше термін функції управління ввів французький вчений Анрі Файоль. У своїй праці «Загальне і промислове управління» [1] він виділяє такі функції: передбачення, організація, розпорядництво, координування та контроль. Передбачення означає, що на основі врахування майбутнього необхідно виробити програму дій; організація включає побудову

матеріального та соціального організму підприємства; розпорядництво означає зобов'язати персонал належним чином працювати; координація спрямована на об'єднання, пов'язування, гармонізацію усіх дій та усіх зусиль; контроль це піклування, щоб все відбувалося у відповідності із встановленими правилами і розпорядженнями.

У наш час в управлінні навчальними закладами менеджери використовують функції планування, організації, мотивації, контролю і координації. Однією із найважливіших серед них є планування. Її можна уявити як умовний місток між сьогоднішнім та майбутнім, який прокладають управлінці. Він забезпечується цілеспрямованою інтелектуальною діяльністю менеджерів із формування цілей і завдань функціонування організації та визначення шляхів й методів їх досягнення. Така діяльність передбачає вироблення дій та рішень, формування стратегії розвитку, визначення ресурсів, спрямованих на реалізацію мети діяльності організації. Планування є відповіддю на питання, що робити, кому робити, коли робити, який інструментарій використати для досягнення бажаного результату.

Найголовнішим завданням планування є вибір мети. Для її досягнення формується і функціонує будь-яка організація. В управлінні нею це передбачає:

- розробку загальних цілей;
- визначення конкретних цілей на короткий період часу;
- визначення методів та засобів досягнення мети;
- контроль за досягненням намічених цілей, шляхом співставлення запланованих результатів із реальними.

Процес планування передбачає дотримання певних принципів. Ними є: єдності (холізму), безперервності, гнучкості, точності, участі.

Принцип єдності (холізму) передбачає системний характер планування. Організація виступає цілісною системою. Кожний підрозділ є структурним елементом даної системи. Своєю діяльністю він планує, виходячи із стратегії

організації. Тим самим його плани є структурним елементом системи планування в організації.

Принцип безперервності полягає в забезпеченні безперервності процесу планування в організації. Це означає, що в зв'язку із змінами умов зовнішнього середовища та врахуванням результатів виконання попередніх планів у розроблені плани оперативно вносяться корективи.

Із принципом безперервності тісно пов'язаний принцип гнучкості. У відповідності з ним, плани повинні бути складені так, щоб у них можна було внести корективи у зв'язку із змінами внутрішнього та зовнішнього середовища існування організації.

Принцип точності передбачає конкретизацію та деталізацію планів настільки, наскільки це дозволяють здійснити зовнішні та внутрішні чинники впливу на організацію. Оскільки достовірної та точної інформації про майбутнє є недостатньо, тому стратегічне планування повинно включати головні цілі та загальні напрями діяльності. Оперативні плани, що розраховані на недалеку перспективу, вимагають деталізації та конкретизації.

Принцип участі спрямований на залучення кожного працівника організації, незалежно від посади і функції, яку він виконує, до планування. Це є важливим мотивуючим чинником, сприяє реалізації первинних і вторинних потреб особистості, забезпечує демократизацію процесів управління.

Процес планування здійснюється поетапно. Він включає розроблення стратегії розвитку, визначення тактики, складання оперативних планів. Відповідно до цих етапів виокремлюють три види планування: стратегічне, тактичне та оперативне. Усі вони повинні узгоджуватися між собою і бути спрямованими на досягнення мети та місії навчального закладу.

Окрім планування, важливою в управлінні є функція організації. Якщо планування визначає стратегію, то організація забезпечує її реалізацію. Будь-який процес прийняття та реалізації управлінського рішення немислимий без

організації. Функція організації це процес створення структури організації та забезпечення взаємодії між її підрозділами.

Існує ряд принципів, якими слід керуватися в процесі виконання функції організації:

- визначення і деталізація цілей організації, які були виявлені в ході планування;

- визначення видів діяльності по досягненню цих цілей;

- доручення різних задач індивідуумам і об'єднання їх у керовані робочі групи або підрозділу;

- координація різних видів діяльності, доручених кожній групі, за допомогою встановлення робочих взаємовідносин, включаючи чітке визначення того, хто здійснює керівництво, тобто кожен член групи повинен знати, що він повинен зробити, терміни виконання роботи і хто ним керує;

- єдність мети: працює кожен член організації на загальну мету, тобто ніхто не повинен працювати проти цілей організації;

- розмах контролю, або розмах менеджменту, - відповідає кожен менеджер в групі за кероване їм кількість працівників.

Існують два основних аспекти процесу організації:

- поділ організації на підрозділи у відповідності з цілями і стратегіями;

- розподіл повноважень і відповідальності між працівниками організації.

Організаційний процес не можливо зрозуміти без розуміння делегування і пов'язаних з ним повноважень і відповідальності.

Делегування передбачає передачу завдань і повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за їхнє виконання. Складовими даного процесу є відповідальність та повноваження.

Відповідальністю є зобов'язання працюючого виконувати завдання та нести відповідальність за їх розв'язання.

Реалізація відповідальності немислима без повноважень. Повноваження – це обмежене право підлеглого використовувати ресурси організації на виконання певних завдань.

Ефективність організаційних процесів, як засвідчує практика та аналіз теоретичних джерел, у великій мірі залежить від використання менеджером функції мотивації. Її ми розглядаємо як процес спонукання підлеглих до виконання цілей організації. Для його розуміння необхідно проаналізувати складові даного процесу. Ними є: потреба, мотив, стимул, винагорода.

Спонукою до активних дій є потреби. Потреби (з англ. want) - необхідність у чомусь, бажання, нестача чогось. Існують різні визначення потреб. Найбільш прийнятним, на нашу думку, є дефіцит у чомусь, що забезпечує життєдіяльність і розвиток особистості. В основу їхньої класифікації покладено різноманітні підходи. Найбільш прийнятним з позицій менеджменту є поділ потреб на первинні і вторинні. Якщо первинні закладено генетично, то вторинні є результатом набутого індивідуального досвіду.

Реалізація потреб забезпечується мотивом. Тобто, внутрішнім усвідомленим спонуканням людини до діяльності, пов'язаним із задоволенням певних потреб. Спонукою до діяльності є не один мотив, а їхня сукупність. Така сукупність складає мотиваційну структуру особистості.

Дія мотивів тісно пов'язана із стимулами. Стимул є засобом, який викликає дію певного мотиву. Стимулами можуть бути окремі предмети, обіцянки, дії.

Процес використання стимулів з метою мотивації підлеглих є стимулюванням. Стимулюючи колективи або окремих особистостей, менеджери використовують різноманітні методи. Це методи прямого стимулювання (заробітна плата, премії, надбавки, винагороди, пільги, страхування, пенсійне забезпечення), опосередкованого стимулювання (оплата членства у наукових товариствах, оплата участі у наукових конференціях, самостійність у виборі тематики досліджень, свобода спілкування між підлеглими та керівництвом, сприяння до творчого пошуку), методи негативного стимулювання (зняття пільг, зменшення заробітної плати, звільнення з посади, переведення на нищу оплачувану посаду).

Все, що для людини є цінним і здатним задовольнити її потребу є винагородою. За своєю суттю вона може бути внутрішньою та зовнішньою. Внутрішня – це те, що отримує людина від самої роботи (гордість за виконану роботу, значимість роботи, самоповага). Зовнішня – це те, що надається організацією за виконану роботу (заробітна плата, преміювання, похвала, визнання, додаткові виплати).

Вище перераховані елементи є основою побудови мотиваційного процесу, або мотивування. Його можна представити у вигляді технології, представленої шістьма етапами. Перший етап – виникнення потреби; другий етап - пошук засобів задоволення потреби; третій етап – визначення цілей; четвертий етап – виконання конкретних дій; п'ятий етап – отримання винагороди за виконані дії; шостий етап – відчуття задоволення потреби.

Важливою в управлінні є функція контролю. Він дозволяє менеджеру отримати інформацію про стан функціонування керованої системи, виявити та ліквідувати відхилення в її діяльності, забезпечити виконання місії та мети організації. Інформація отримана в процесі контролю впливає на виконання функцій планування, організації, координації та мотивування. Для її отримання менеджери використовують різні види контролю. Найбільш поширеними є: попередній, поточний та заключний контроль.

Для усіх видів контролю характерною є певна структура. Її компонентами є: суб'єкт контролю, об'єкт контролю, предмет контролю, мета контролю, завдання контролю, принципи контролю, методи контролю, технологія контролю, процес контролю [3].

Важливою для управлінця є проблема ефективності контролю. Аналіз літературних джерел засвідчує, що вона визначається стратегічною спрямованістю контролю, орієнтацією на результати, відповідністю справі, своєчасністю контролю, гнучкістю контролю, простотою контролю, економічністю контролю [4].

Єдність та взаємодію процесів контролю, планування, мотивації та організації забезпечує функція координації. Головним її завданням є

досягнення узгодженості в діяльності усіх підрозділів організації. Тому об'єктом функції координації виступає керуюча і керована підсистема. Єдність та взаємодію між цими підсистемами забезпечують шляхом комунікації та обміну інформацією. Для цього використовують звітність, статистичні дані, матеріали зборів, нарад, семінарів, а також технічні засоби зв'язку, комп'ютерні технології.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проаналізувавши результати дослідження встановлено, що функції управління є відносно відокремлені види діяльності, які дозволяють суб'єкту управління здійснювати вплив на об'єкт управління для досягнення визначених завдань. Вперше в науковий обіг категорію функції управління було введено французьким вченим Анрі Файоєм. Сьогодні управлінці використовують функції планування, організації, мотивації, координації та контролю. Всі вони перебувають у тісному взаємозв'язку і реалізація однієї обумовлює діяльність іншої.

Проведене дослідження дозволило окреслити перспективи подальшого наукового пошуку. Ними є використання системного підходу до аналізу функцій управління.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Анрі Файоль. Загальне і промислове управління [Електронний ресурс] / Анрі Файоль.– Режим доступу: <http://gtmarket.ru / laboratory / basis / 5783>.

2. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент освіти» (для студентів-магістрів всіх форм навчання спеціальностей "Українська мова і література", «Історія», «Педагогіка вищої школи») / Укл.: Коробович Л.П. -Р: МЕНГУ, 2012. - 68 с.

3. Контроль [Електронний ресурс] // Вікіпедія. - Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Контроль> - (назва з екрану)



4. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Осовська Г. В. – К. : «Кондор», 2003 – 556 с.

5. Проект Концепції розвитку освіти України на період 2015 – 2025 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1390288033/1414672797/>