

**Key words:** *training, education managers, formation of professional and pedagogical competencies, experimental research.*

УДК 371.14+316.485

**О. І. Мармаза**

Харківський національний педагогічний  
університет імені Г. С. Сковороди

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

*У статті на основі аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення науково-методичних джерел висвітлено основні підходи до функції регулювання на сучасному етапі розвитку управління. Теоретично обґрунтовано її сутність, яка полягає в коригуванні за наслідками контролю. Встановлено, що регулювання дозволяє підтримувати систему організації на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, забезпечувати умови для подальшого вдосконалення, не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками та відхиленнями). Розкрито значення регулювання; визначено принципи та критерії функції. Доведено, що функція регулювання, як надзвичайно важлива, складна та змістовно наповнена, є вагомим чинником, що зумовлює ефективність сучасного менеджменту.*

**Ключові слова:** *управління, керівник, види діяльності керівника, функції управління, операційні функції, управлінський цикл, регулювання.*

**Постановка проблеми.** Дослідження управлінської діяльності не можливе без аналізу такої базової категорії, як «функції». Функції – це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних робіт, що виконує керівник на певному етапі управління, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю.

Хоча у визначенні сутності та класифікації функцій серед науковців однозначності немає, всі усвідомлюють, що саме функціональний підхід зумовлює ефективність управління. Відтак важливо приділяти увагу вивченню кожної з функцій, які забезпечують безперервність, динамічність, циклічність управління.

Найменш дослідженою є функція регулювання, яка є «відповідальною» за виправлення недоліків, усунення перешкод, вибір засобів змін, пошук шляхів подальшого вдосконалення та розвитку.

**Аналіз актуальних досліджень.** Більшість авторів схильні виокремлювати загальні (основні, операційні) функції, які засвідчують циклічність діяльності. Таких функцій налічується понад двадцять. Серед них Б. А. Гаєвський називає передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; В. Г. Афанасьєв – організацію, контроль, рішення, регулювання; М. М. Поташник – організацію, контроль, планування, керівництво; Ю. А. Конаржевський – аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання; М. Мескон – планування, організацію, мотивацію, контроль; М. М. Мартиненко – планування, організування, регулювання, облік, контроль, аналізування та стимулювання; Г. Десселер – планування, організування, контроль, управління персоналом та керівництво; Д. Адаір –

планування, організацію, встановлення завдань та інструктаж, оцінку роботи, мотивацію; І. А. Юргутіс та І. І. Кравчук – планування, організацію, контроль та мотивацію; Г. Є. Мошек – планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Серед операційних функцій найбільш неоднозначно трактується регулювання. Не всі теоретики менеджменту взагалі включають її до операційного циклу. Г. В. Єльнікова у своєму дослідженні наводить цифру – 46 % науковців, які виділяють функцію регулювання [2, 76]. Серед них: В. Г. Афанасьєв, Н. Д. Байков, Б. А. Гаєвський, Л. І. Даниленко, Ю. А. Конаржевський, З. М. Онишків, Н. М. Островерхова, А. Д. Чернявський.

Т. М. Десятков, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна вважають, що регулювання «...пов'язане з продуктивністю управлінської праці, з дотриманням правил вивчення та об'єктивної оцінки важливості справ» [1, 10].

Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко зазначають, що регулювання – це «...процес збереження цілісної системи і відповідності характеристик системи заданим» [5, 73].

З. М. Онишків стверджує, що «...регулювання сприяє усуненню диспропорцій, які можуть виникнути в ході роботи, дає можливість вчасно врахувати і зосередити основні сили. Цьому значною мірою сприяє оперативне розпорядження керівника закладу, використання матеріального й морального стимулювання» [4, 10].

Т. С. Рабченюк вказує на зростаючу роль функції регулювання, яка «...забезпечує основу для оновлення і вдосконалення, об'єднуючи всі види діяльності керівника в єдине ціле» [6, 10].

Вважаємо, що функція регулювання має посісти належне місце в управлінському циклі з огляду на те, що саме вона покликана усувати перешкоди й відхилення від цілей діяльності, забезпечувати розвиток організацій та якість управління.

**Мета статті** полягає у висвітленні основних підходів до функції регулювання на сучасному етапі розвитку управління та теоретичному обґрунтуванні її сутності, значення та особливостей.

**Методи дослідження** –аналіз, синтез, систематизація, узагальнення науково-методичних джерел для з'ясування стану розробленості проблеми й висвітлення теоретичних аспектів удосконалення функції регулювання.

**Виклад основного матеріалу.** Технологія управління – це управлінський процес. Процес визначають як сукупність послідовних дій, що забезпечують досягнення певних результатів. Процес управління складається із загальних (операційних) функцій, які спрямовані на досягнення мети на його окремих стадіях. Загальними функції називають зважаючи на те, що вони присутні підчас будь-якої діяльності керівника. Назву операційних функції отримали з огляду на те, що вони відповідають певному етапу управлінської діяльності.

Групу операційних функцій, на нашу думку, складають такі: аналізування, планування, організовування, контролювання, регулювання. Саме вони, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл. Кожна окрема функція має загальну та конкретну мету. Загальна мета співпадає з метою управління в цілому (забезпечення оптимального функціонування та розвитку соціально-педагогічної системи), а конкретна мета пов'язана із завданнями, які керівник розв'язує на певному етапі управлінського циклу.

Отже, кожна із операційних функцій має своє місце в загальній системі циклу, виконує тільки їй єдиній притаманну роль і не може бути ігнорована без ризику припустити диспропорції в управлінській діяльності.

Так, функція аналізування спрямована на аналіз управлінської інформації, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, на встановлення причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, формулювання проблем, складання прогнозу щодо майбутнього (В. В. Григораш, О. М. Касьянова, Ю. А. Конаржевський, Н. А. Зінчук).

Планування – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їхнього досягнення. Умовну модель функції можна представити як ланцюг: місія – загальна мета – цілі-напрями – цілі-завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати (В. І. Бондар, В. І. Маслов, В. В. Олійник).

Сутність функції організовування полягає у визначенні місця і ролі кожного члену колективу в досягненні поставлених цілей та реалізації планів. Ця функція визначає суттєві зв'язки між людьми, задачами та роботою; вона дозволяє інтегрувати та координувати всі наявні ресурси: час, кадри, матеріально-технічні, фінансові (О. Г. Козлова, О. І. Мармаза, Є. М. Хриков).

Функція контролювання забезпечує моніторинг досягнення цілей. Сучасне тлумачення функції пов'язане з відстеженням дотримання стандартів, норм, планів та вивчення реального стану явищ. Контроль втрачає свою авторитарно-бюрократичну сутність. Він отримує нове забарвлення: гуманістичний характер, оптимістичність, навчально-методична спрямованість, гласність та інформаційна достатність. На другий план відходять перевірки з кількісними оцінками, які замінено на експертні процедури та самоатестацію. Більше уваги під час контролю тепер приділяється кінцевим результатам та їх якості (В. С. Пікельна, М. М. Поташник).

Регулювання – це функція управління, сутність якої полягає в коригуванні за наслідками контролю. Ця функція дозволяє підтримувати систему організації на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, забезпечувати умови для подальшого вдосконалення, не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками та відхиленнями).

Позитивне в підході до класифікації функцій управління з позиції управлінського циклу, перш за все, є те, що вони подані в певній системі, висвітлена операційна (технологічна) сторона процесу управління. Проте загальні функції продовжують оновлюватись, удосконалюватись.

Об'єктивна основа функції регулювання пов'язана з підтримкою динамічної рівноваги. Внутрішні та зовнішні умови організації є мінливими. Тому регулятивна діяльність керівника забезпечує створення балансу між традиціями та розвитком, бажаннями замовників та можливостями організації, сподіваннями колективу й реаліями життя тощо. Вона пов'язана з пошуками шляхів удосконалення, управлінням розвитком, упровадженням інновацій.

Функція регулювання відповідає основним вимогам, що висувуються до будь-якої функції управління. Так, регулювання має: предмет діяльності (інформація про стан об'єкту управління за наслідками контролю); способи діяльності (стабілізуючі, стимулюючі, дисциплінарні, розпорядницькі, які зумовлюються задачами, що стоять перед керівником для вирішення ситуації); стосунки під час управлінської діяльності (лінійні та функціональні відносини, що посилюються методами впливу – владою та лідерством); результати управлінської діяльності (вирішення проблеми).

Основними критеріями, що дозволяють виокремити регулятивну діяльність у функцію вважаються:

- специфічність мети діяльності, яка має відносно самостійне значення. Саме самостійність, особливість, відмінність мети зумовлює всі інші критерії функції;

- характер даного виду діяльності. Це об'єктивно необхідний критерій, що ґрунтується на показниках: а) без цієї діяльності управління не буде якісним, повноцінним; б) без цієї діяльності не будуть досягнуті цілі управління; в) без цієї діяльності не буде завершеним (замкненим) управлінський цикл;

- однорідність операцій, що формують зміст виду діяльності. Дії, форми, методи, результати функції об'єднуються однаковою цілеспрямованістю, характерною для даного виду діяльності;

- специфіка структури функції. Різні дії, операції, що складають вид діяльності, пов'язані між собою. Характер зв'язків, особливості структури функції зумовлюються особливостями та цілями певного виду діяльності;

- інтегративність функції. Це означає, що незважаючи на певну відносну самостійність, своє призначення, вона може реалізуватись у повній мірі тільки за умов щільної взаємодії з іншими функціями;

- наскрізний характер виду діяльності засвідчується обов'язковою присутністю функції під час виконання будь-яких управлінських завдань, робіт, на різних етапах управлінського процесу. Може змінюватись обсяг виду діяльності, але об'єктивно незмінним залишається цільове призначення функції;

- системний зміст. Той чи інший вид діяльності має право бути функцією, якщо він укладається в поняття системи.

Отже, регулювання – це операційна функція управління, сутність якої полягає в коригуванні за наслідками контролю. Мета регулювання – збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління; забезпечення позитивних змін та розвитку.

Корекції (зміни, доповнення) можуть вноситись у систему інформації та її обробки, завдання й цілі діяльності, плани, форми і зміст роботи, систему стосунків між людьми; технологію контролю, висновки та рішення за наслідками контролю. У такий спосіб регулювання пов'язане з усіма функціями управління.

Таким чином, завдання керівника під час регулювання полягають у тому, щоб панорамно бачити всі управлінські функції циклу, їх взаємодію; мати достовірну, перевірену, надійну інформацію про необхідність змін; вміло добирати методи корекції відповідно до ситуації; виробити чіткі та змістовні рекомендації щодо впорядкування системи, усунення недоліків та здійснювати перевірку їх виконання. Регулювання передбачає упорядкування всіх ланок організації та її діяльності, корекцію її підсистем. Відтак регулювання – це вміння підтримувати систему організації на оптимальному якісному рівні, спрямовувати її розвиток.

На етапі регулювання керівник розробляє та реалізує систему заходів, які б дозволили ліквідувати проблеми та недоліки, що виникли на час контролю; сприяти позитивним тенденціям та закріпленню досягнень; визначитись із шляхами та засобами подальшого вдосконалення.

Регулювання має велике значення для забезпечення ефективності управлінської діяльності, що знаходить підтвердження такими його проявами:

- діагностичне значення – дозволяє встановити причини відхилення від стандартів (планів, рішень, норм), визначити резерви підвищення ефективності, розробити шляхи подальшого вдосконалення;
- навчальне значення – сприяє підвищенню рівня теоретичних знань та практичних умінь, професіоналізму керівника та персоналу;
- виховне значення – мотивує до саморозвитку, вдосконалення, творчої активності.

Принципи регулятивно-корекційної діяльності – це:

- науковість – наукова обґрунтованість, повнота й коректність висновків та рекомендацій щодо стану справ та можливостей удосконалення;
- систематичність і своєчасність – завжди оперативне реагування на наслідки контролю;

- об'єктивність – неупередженість, доброзичливість у ставленні до підлеглих та реалістичність у оцінці ситуації;
- простота та економічність – прозорість цілей, завдань корекційної роботи; розумні витрати часу, кадрів, ресурсів;
- поєднання корекції із самокорекцією – надання можливості виконавцям визначитись зі способами корекційної роботи, видами змін, шляхами розвитку.

Т. М. Десятков, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна вважають важелями регулювання, певними механізмами управління на даному етапі циклу моральне й матеріальне стимулювання та поточну оперативну розпорядливість [1, 10].

Регулювання завжди стосується певних змін або розвитку, які стали очевидними після контролю. М. М. Мартиненко зазначає, що ця функція «... пов'язана з потребою природного динамічного розвитку організації, з появою нових задач управління, з переходом системи в новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх сил» [3, 332].

Розвиток організації неможливий, передусім, без розвитку системи управління нею. Якщо в галузь управління перенести уявлення Л. С. Виготського про «зону найближчого розвитку», то можна стверджувати, що в кожній системі управління є свій рівень актуального розвитку, тобто вже досягнутого і реалізованого потенціалу, та внутрішні передумови для збагачення цього потенціалу – зони найближчого розвитку. Проектування такої зони та найкращої траєкторії руху системи управління до її верхніх рубежів – важлива задача функції регулювання. Розвиток системи управління – це збагачення всіх характеристик системи; оновлення операційних функцій управління та конкретних управлінських дій; удосконалення організаційної системи управління; оптимізація технологій та механізмів управління; саморозвиток керівників закладів освіти й підвищення їх професіоналізму.

Розвиток як приріст потенціалу системи управління означає не просто зростання її окремих можливостей, але і збільшення їхньої складності, різноманітності, а це означає – і неповторності, індивідуальності. Він можливий за рахунок процесів оновлення, внесення в систему чогось нового. Будь-яке управлінське нововведення має два аспекти: змістовий та організаційний. Змістовий пов'язаний із сутністю змін, які несе в собі нововведення. Організаційний аспект передбачає технологію, етапи, методи засвоєння нового.

По відношенню до системи управління нововведення покликані сприяти підвищенню успішності, результативності, дієвості, якості та ефективності її функціонування. По відношенню до керованого об'єкту та його результативності управлінські нововведення покликані сприяти створенню оптимальних стосунків «керівна – керована» система, тобто

сприяти підвищенню коефіцієнту корисної дії індивідуальних та сумісних зусиль, усунення перевантаження, підвищення рівня мотивації до роботи, створенню сприятливого мікроклімату та продуктивного стилю спілкування тощо. По відношенню до зовнішнього середовища, управлінські інновації покликані сприяти підвищенню репутації організації, її іміджу, зростанню привабливості стосунків із організацією та її керівниками в рішенні ділових проблем. Окрім того, керівнику важливо усвідомити, що активна участь в реалізації управлінських нововведень є невід'ємною частиною професійного та особистісного саморозвитку, гарним вміщенням інтелектуального капіталу. Отже, функція регулювання закладає основи розвитку як керованої, так і керівної систем.

З огляду на вище викладене, стає зрозумілим, що усвідомлення і сприйняття функції регулювання, як надзвичайно важливої та змістовно наповненої функції управління, є вагомим чинником, що зумовлює ефективність сучасного менеджменту.

**Висновки.** Управління – це безперервний, динамічний, цілеспрямований процес, який має циклічний характер. Його ефективність забезпечують операційні функції управління.

Регулювання – надзвичайно важлива й змістовно наповнена функція. За її допомогою ліквідуються недоліки та проблеми в керованій та керівній підсистемах управління, спрямовується розвиток цих підсистем.

Проблеми формування управлінських рішень на засадах регулювання, визначення інструментів мотивування та стимулювання під час даного виду діяльності потребують подальших наукових досліджень.

#### ЛІТЕРАТУРА

- 1.Десятков Т. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : навчальний посібник / Т. М. Десятков, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. – Х. : Видав група «Основа», 2004. – 240 с.
2. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні / Г. В. Єльнікова. – Х. : Крок, 1999. – 303 с.
- 3.Мартиненко М. М. Основи менеджменту / М. М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
- 4.Онишків З. М. Основи школознавства : навчальний посібник / З. М. Онишків. – Тернопіль : ТОВ «Поліграфіст», 1996. – 104 с.
5. Павлютенков Є. М. Основи управління школою / Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко. – Х. : Вид. група «Основа», 2006. – 176 с.
- 6.Рабченюк Т. С. Внутрішкільне управління : практичний посібник / Т. С. Рабченюк. – К. : Рута, 2000. – 176 с.

#### РЕЗЮМЕ

**Мармаза А. И.** Теоретические аспекты регулирования как функции управления.

*В статье на основе анализа, синтеза, систематизации и обобщения научно-методических источников освещены основные подходы к функции регулирования на современном этапе развития управления. Теоретически обоснована ее сущность, которая заключается в корректировке по результатам контроля. Установлено, что регулирование позволяет поддерживать систему организации на оптимальном*

уровне, упорядочивать все подсистемы, обеспечивать условия для дальнейшего совершенствования, не допускать чрезмерного реактивного управления (по результатам и отклонениям). Раскрыто значение регулирования; определены принципы и критерии функции. Доказано, что функция регулирования, как чрезвычайно важная, сложная и содержательно наполненная, является весомым фактором, обуславливающим эффективность современного менеджмента.

**Ключевые слова:** управление, руководитель, виды деятельности руководителя, функции управления, операционные функции, управленческий цикл, регулирование.

## SUMMARY

**Marmaza O.** Theoretical aspects of adjusting as a management function.

*The basic approaches to the function of adjusting at the modern stage of management development on the basis of analysis, synthesis, systematization and generalization of scientifically-methodological sources are reflected in the article. Its essence that consists in adjustment on results control is theoretically proved. It is set that adjusting allows supporting the system of organization at optimal level, putting in order all subsystems, providing conditions for further perfection, shutting out an excessive reactive management (after consequences and rejections).*

*It is found out, that an adjusting function answers the basic requirements that are pulled out to any function of management. Adjusting has the object of activity (information about the state of management object on the results of control); methods of activity (regulating, stimulating, disciplinary, administrative, which are predetermined by tasks that stand before a leader for solving the situation); relations during administrative activity (linear and functional relations which are multiplied by methods of influence – power and leadership); results of administrative activity (solving the problem).*

*The diagnostic, educational and pedagogical value of adjusting is exposed; function principles and criteria are determined. It is set that the tasks of leader during adjusting consist of panoramically seeing all administrative functions of the cycle, their co-operation; having the proved, checked and reliable information about the necessity of changes; being able to gather the methods of correction in accordance with a situation; producing clear and rich in content recommendations in relation to organization of the system, removal of defects and carrying out verification of their implementation. Adjusting provides for arrangement of all links of organization and its activity and correction of its subsystems. Adjusting is the ability to support the system of organization at optimal quality level and to direct its development.*

*It is proved that adjusting function, as extraordinarily important, difficult and richly in content is a ponderable factor that predetermines efficiency of modern management.*

**Key words:** management, leader, types of activity of a leader, management function, operating functions, administrative cycle, adjusting.