

DOI: 10.21802/artm.2023.2.26.180
УДК 378.14:61**МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ**Р.С. Тягур¹, М.А. Пачків², С.А. Лісовська²

¹Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, кафедра спортивно-педагогічних дисциплін, м. Івано-Франківськ, Україна, ORCID ID: 0000-0002-7722-7938, e-mail: tyagur.roman@gmail.com,

²Івано-Франківський національний медичний університет, кафедра медичної інформатики, медичної та біологічної фізики, м. Івано-Франківськ, Україна, ORCID ID: 0000-0002-4040-3934, e-mail: mshufnarovich@ifnmu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-8314-0564, e-mail: slisovska@ifnmu.edu.ua

Резюме. Організації існують задля досягнення певної мети і саме менеджер визначає мету організації та засоби її досягнення. Компонент планування медичного закладу вищої освіти охоплює постановку його цілей як організації, визначення загальної стратегії досягнення таких цілей та формування всеосяжної ієрархії планів для інтеграції та координації діяльності закладу. Визначення цілей дає змогу виконувати роботу в потрібному напрямку й допомагає членам організації приділяти належну увагу найважливішим справам.

Менеджери також відповідальні за структуру організації. Така діяльність менеджера називається організаційною. Вона включає визначення того, які завдання треба виконати, хто їх має виконати, яким чином потрібно згрупувати завдання, а також встановлює хто перед ким звітує і коли слід приймати рішення.

Кожна освітня організація складається з працівників та керівництва, яке ними власне і керує. Координація діяльності людей є частиною обов'язків керівництва як менеджера. Коли менеджери спонукають працівників, спрямовують діяльність інших, добирають найефективніший канал комунікації або залагоджують конфлікт між членами групи – вони керують людьми.

Наступний вид діяльності, який здійснюють менеджери, – контроль. Формулювання цілей, складання планів, визначення структурної перебудови, навчання та спонукання людей до чогось може бути недостатнім. Фактичні результати слід порівнювати з попередньо визначеними завданнями. За наявності серйозних відхилень менеджер зобов'язаний коригувати обраний напрям організації. Саме цей метод спостереження, порівняння та коригування розуміється як процес контролю організації.

Стійка популярність цього підходу з позиції процесу сприяє його чіткості та простоті. Дотримуючись такого напрямку менеджменту, легко узагальнити функції менеджера освітньої організації. Отже, менеджер планує, організовує, керує і контролює діяльність організації.

Ключові слова: менеджмент, функції менеджменту, освітні організації

Вступ. Самоаналіз вчинків людини є необхідною умовою її свідомого життя. Проте, аналіз діяльності організації сформувався разом зі встановленням функції обліку. Облік підтверджує факт досягнення результату, виникнення непередбачуваної ситуації, стан процесу. Аналіз повинен оцінити отриманий результат, встановити закономірності розвитку процесів і явищ, їхню залежність від різних чинників впливу.

Аналіз оцінює події (факти) і встановлює умови, за яких ці події відбулися, тобто підготовлює облікову інформацію для прийняття управлінських рішень.

Планування включає визначення цілей організації, тактики і стратегії досягнення цих цілей, побудову загальної ієрархії планів інтегрування та узгодження діяльності. Отже, планування стосується цілей (того, що треба зробити), а також засобів (того, як це треба зробити).

Менеджери мають здійснювати планування з кількох причин. Три найголовніші причини цього: планування забезпечує орієнтири, послаблює наслідки змін і запроваджує стандарти для спрощення контролю [1].

Найдавнішою функцією менеджменту є такий вид управлінської діяльності, як організування. Економічний розвиток рабовласницьких суспільств спричинив поділ і кооперацію праці людини, що призвело до виникнення функції «організування». Однак керівникам, які часто залучають до процесу організації спільної діяльності людей, на практиці не зрозуміло, у чому полягає функція організування, а головне, якою вона має бути. Існує також непорозуміння щодо того, яку управлінську роботу необхідно включати в організування, і як вона проявляється в управлінні.

Ми вважаємо, що ці питання недостатньо розглядаються в науковій літературі, оскільки в більшості публікацій тема багатогранної діяльності процесу організаційного управління зводиться до формування організаційних структур управління [2].

Контролем називають процес моніторингу діяльності з метою забезпечення її упровадження так, як заплановано, і коригування будь-яких істотних відхилень. Менеджери не можуть знати, наскільки правильно діють підпорядковані їм підрозділи, аж доки не складуть оцінку виконаних видів діяльності й не порівняють реальну ефективність роботи з певним бажаним стандартом. Ефективна система контролю

гарантує, що види діяльності проводяться таким чином, аби призвести до досягнення цілей організації. Ефективність системи контролю визначається тим, наскільки добре вона сприяє досягненню цілей. Чим більше система контролю допомагає менеджерам досягти цілей їхньої організації, тим кращою вона є [3].

Регулювання – це вид діяльності, спрямований від керівника до підлеглих, щоб вони виконували роботу з досягнення цілей організації. Функція регулювання – це процес керівництва, здійснюваний за допомогою методів формальних дій і посиленій методами впливу (влада і лідерство) [4].

Мета дослідження: розкрити сутність процесу освітнього менеджменту; сформувати усвідомлення про одночасність виконання, взаємопов'язаність та взаємозалежність функцій менеджменту.

Методи дослідження: аналіз, систематизація й узагальнення даних науково-методичної літератури та інформаційних ресурсів з Інтернету, аналіз практичного досвіду менеджерів освітніх організацій.

Результати дослідження та їх обговорення. Аналіз наукової літератури свідчить про різні підходи до визначення категорії «функції управління», а відтак відсутність їхньої єдиної класифікації. Більшість авторів виокремлюють такі загальні функції освітнього

менеджменту (з незначною їх модифікацією) з позиції структури управлінського циклу в діяльності керівника, як:

- *аналітико-прогностична* (аналіз управлінської інформації, визначення потреб, виявлення закономірностей і тенденцій розвитку навчального закладу, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування та моделювання перспектив);
- *планування* (визначення стратегії, місії, цілей і шляхів їхнього досягнення);
- *організаційно-координаційна* (визначення місця і ролі кожного члена персоналу в реалізації планів, інтеграції та координації наявних ресурсів: часу, кадрів, матеріально-технічних, фінансових);
- *контрольно-оцінювальна* (моніторинг досягнення цілей; порівняння стандартів, норм, планів та реального стану освітнього процесу);
- *регулятивно-корекційна* (коригування за наслідками моніторингу).

Ми виходимо з того, що функції менеджменту в освітніх організаціях – це основні види управлінської діяльності керівника (рис. 1). Отже, у функціях знаходить своє відображення зміст його управлінської діяльності [5].



Рис. 1. Види діяльності менеджера.

Аналіз є суттєвим завданням менеджерів під час прийняття управлінських рішень, планування, організування, стимулювання, контролю і мотивації. Аналіз покликаний підвищити вірогідність облікової інформації, об'єктивно, раціонально і реально уявити перебіг процесів й отримати результати.

Так як організація працює в зовнішньому середовищі, яке постійно змінюється, то політичні і комерційні ризики для неї є об'єктивною категорією, що викликає багато занепокоєнь. Тільки на основі об'єктивного аналізу можна передбачити виникнення загроз із зовнішнього середовища та з мінімальним ризиком подолати труднощі, що виникли.

Метою аналізу є визначення причинно-наслідкового зв'язку між подіями (отриманими кінцевими результатами, параметричними станами виробничо-економічних процесів) та умовами, що призводять до таких подій або можливих подій у майбутньому [6].

Якби менеджери виконували свої робочі обов'язки в незмінному середовищі, потреби у

плануванні не було б. Те, що менеджер робить сьогодні, і в далекому майбутньому точнісінько повторювало б те, що було десятиліття тому. Не існувало б потреби замислюватися над тим, що робити. Інструкції можна було б знайти в підручнику. У такому світі планування було б зайвим, однак цього не буває. Технологічні, соціальні, політичні, економічні та правові зміни відбуваються повсякчас. Середовище, в якому діють менеджери, досить динамічне і має надто велике значення для виживання організації, щоб цю справу можна було пустити на самоплив. Отже, сучасні менеджери змушені дуже ефективно планувати.

Планування забезпечує координацію зусиль. Воно служить орієнтиром як для менеджерів, так і для звичайних працівників. Коли всі члени організації розуміють, в якому напрямку їм потрібно рухатися, що їм потрібно зробити, щоб досягти конкретної мети, вони можуть почати координувати свою діяльність і заохочувати співпрацю та колективну діяльність. З іншого боку, відсутність планування може призвести до протилежних тенденцій у роботі різних членів

організації. Це заважатиме ефективному рухові організації до її мети.

Потрібно пам'ятати, що ефективне планування мінімізує дублювання функцій та неефективне використання часу менеджера. Під час вдало визначеної мети і засобів, випадки неефективності стають мінімальними.

Планування визначає цілі і стандарти, що сприяє ефективному контролю. Якщо мета організації не конкретна, формальна, то визначити факт її досягнення неможливо. Мета формується у процесі планування. Функція контролю в менеджменті освітніх організацій полягає у порівнянні результатів із встановленими цілями. Якщо є значні відхилення, можна здійснити корекцію. Тобто, за відсутності планування не може бути справді ефективного контролю [7].

Вказані проблеми допоможе розв'язати функція «організування».

На перший погляд функція «організування» здається настільки легкою, природною і зрозумілою сферою роботи менеджера, що наші міркування здаються зайвими. Очевидно, що організування – це процес менеджменту, пов'язаний з об'єднанням задатків та креативності індивідуумів для колективної роботи. Проте характеристики, які відрізняють організування від інших загальних функцій у процесі менеджменту, менш чіткі. Менеджер здійснює організаційну діяльність у всіх аспектах, де використовується праця людини. Як індивідуальна праця, так і праця всього колективу, підпорядковується організуванню з боку менеджера. Організаційна діяльність проявляє специфіку в таких відносинах.

1. Менеджер здійснює організування діяльності підлеглих ще до того, як вони починають працювати. Цей процес вирішення завдань, спрямований на розподіл складної роботи між різними виконавцями, уточнення змісту і характеру індивідуальних завдань та колективних результатів, встановлення ефективних взаємовідносин між виконавцями в колективі (обмін видами діяльності).

Якщо управлінцю потрібно діяти швидко і не втрачати ефективність результату, а регульовальний вплив підлеглими усвідомлений, то організування кооперації діяльності зайве.

2. Найголовніше завдання організування – домогтись розуміння підлеглим такої своєї поведінки під час виконання поставленого завдання, яка бажана менеджеру. Таким чином, з одного боку, організаційний процес спрямований на запобігання помилок або небажаної поведінки виконавців, а, з іншого боку, на зменшення кількості невикористаних можливостей завдяки злагодженій спільній праці підлеглих. Зрозуміло, що немає необхідності в організуванні дій працівників, якщо керівники впевнені, що виконавці будуть діяти самостійно і результати їхньої праці дозволять досягти бажаних цілей.

3. Менеджер займається організуванням у двох випадках: коли бажаний результат не досягається колективною діяльністю підлеглих або коли діяльність самого менеджера характеризується великою складністю. Набори цих дій мають такі ознаки:

а) запланований результат або мета не досягається колективною діяльністю з планування, обліку, аналізування і контролювання. Це свідчить про

те, що функція організування не сприяє спільній роботі менеджерів і працівників, які виконують описані вище загальні функції, тобто виконання цих функцій потребує організування;

б) згідно з принципами демократизації та ієрархічності побудови організацій для ефективного досягнення цілей керівник делегує частину своїх повноважень підлеглим. Тому передані повноваження мають координуватися керівником;

в) проблеми, які змушений розв'язувати менеджер, занадто складні, щоб їх можна було вирішити без певної підготовки. Самоорганізування діяльності і буде підготовкою менеджера до розв'язування важливих проблем управління. Самоорганізування сприяє ефективності та полегшує роботу керівника. Важливо зрозуміти, що робота самого менеджера має бути правильно організована [8].

Можна створити правильне планування; можна побудувати ефективну організаційну структуру, яка дозволить досягнути мети; можна спрямувати та мотивувати підлеглих; проте немає жодної гарантії, що діяльність організації буде здійснюватися належним чином, і мети буде дійсно досягнуто [9, 10].

Процес контролю складається з трьох окремих етапів: 1) визначення того, що реально зроблено; 2) порівняння того, що реально зроблено, з певним стандартом; 3) застосування управлінських дій для коригування відхилень або неадекватних стандартів. Слід зазначити, що процес контролю передбачає наявність готових стандартів виконання тих чи інших видів діяльності. Ці стандарти розробляються на етапі планування. Якщо менеджери використовують якийсь варіант взаємоузгоджених цілей, це означає, що згадані цілі є за визначенням: реальними, вимірюваними й такими, що підлягають порівнянню. У цьому випадку зазначені цілі можна розглядати як стандарти, за допомогою яких можна виміряти і порівняти досягнутий прогрес. Якщо визначення цілей в організації не практикується, у ролі стандартів виступають конкретні індикатори виконання робіт, що використовуються менеджерами. У будь-якому разі, ми вважаємо, що ці стандарти мають бути розроблені на етапі планування; планування обов'язково має передувати контролю.

Для вимірювання того, що реально зроблено (перший етап процесу контролю) менеджери часто використовують чотири основні джерела інформації: особисті спостереження, статистичні дані, усні звіти, письмові звіти. Кожне з цих джерел має свої сильні й слабкі сторони. Однак їхнє одночасне використання дає змогу збільшити як кількість, так і надійність одержаної інформації.

Особисте спостереження забезпечує близьке, тобто, з перших рук, знання того, що фактично відбувається, – інформація при цьому не зазнає впливу і не фільтрується іншими людьми. Цей метод вимірювання дає змогу здійснювати інтенсивний контроль, оскільки в разі його застосування легко можна помітити як ефективну, так і неефективну роботу, а менеджер дістає змогу «читати між рядків» (рис. 2). Менеджмент методом «ходити й роздивлятися» дає можливість зафіксувати помилки мовлення, вираз обличчя й тон голосу, якими звичайно нехтується при застосуванні інших методів вимірювання [11].

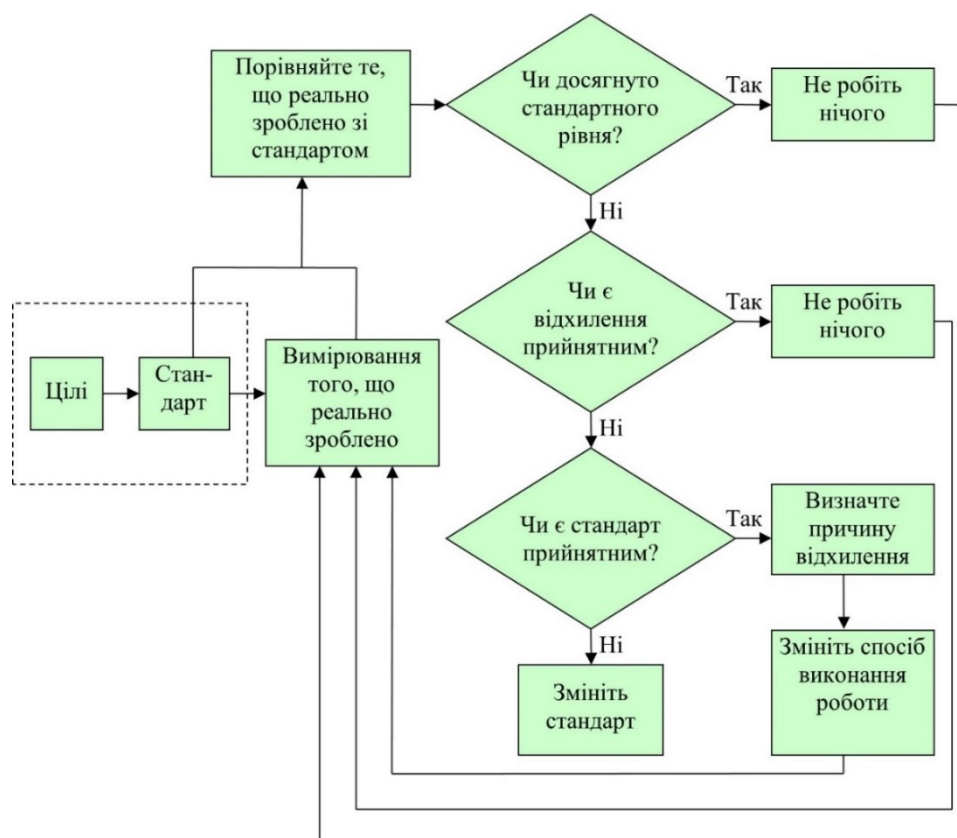


Рис.2. Процес контролю.

Те, що ми вимірюємо, є зазвичай важливішим для процесу контролю, ніж те, у який спосіб здійснюється зазначене вимірювання. Вибір неправильного критерію може призвести до серйозних дисфункціональних наслідків. Крім того, те, що ми вимірюємо, значною мірою визначає сферу, в якій працівники організації намагатимуться досягти успіху.

На другому етапі порівняння між фактичною ефективністю роботи і плануванням визначається ступінь розбіжності між фактичним виконанням роботи і певним стандартом. Можна сподіватися, що в усіх видах діяльності між першим і другим існуватиме певна незначна розбіжність; слід, однак, визначити припустимі відхилення одного від іншого. Відхилення, що перевищують припустимі, вважаються надмірними і привертають увагу менеджерів. На етапі порівняння менеджерів особливо цікавить величина та напрям відхилення.

Третій, заключний етап процесу контролю становить управлінська дія. Менеджери можуть вибрати один із трьох способів дії: 1) ніяк не реагувати; 2) скоригувати фактичну продуктивність праці; 3) скоригувати стандарт. Оскільки перший варіант – «не робити нічого» – є очевидним, ми зосередимо основну увагу на двох інших.

Якщо джерелом відхилення є недостатня ефективність роботи, менеджер може вжити коригувальних заходів. До таких заходів належать зміна стратегії, структури, способу оплати праці, а також запровадження тренінгових програм; коригування посадових обов'язків та заміна персоналу.

Може статися так, що відхилення є результатом нереалістично встановленого стандарту, тобто план може бути або завищеним, або заниженим. У таких випадках необхідно коригувати не продуктивність праці, а сам стандарт.

Найскладнішим завданням є перегляд стандартів ефективності роботи в бік зменшення. Якщо працівник або підрозділ допускає значне відхилення у бік недовиконання плану, їхньою першою природною реакцією є звинувачення в тому, що встановлені плани нереалістичні. Наприклад, студенти, які одержують низькі оцінки на екзаменах, часто звинувачують викладачів у завищених вимогах. Замість того, щоб визнати недостатній рівень своєї підготовки, студенти стверджують, що встановлені вимоги неможливо виконати.

Коли Ви певні, що встановлені норми є реальними, твердо відстоюйте свою думку. Поясніть свою позицію, повідомте працівникові або менеджеріві, що Ви сподіваєтеся на поліпшення роботи в майбутньому, і запровадьте необхідні коригувальні дії, аби втілити свої сподівання в життя.

Керівники можуть здійснювати контроль у різний час: до, після і в процесі здійснення функцій менеджменту.

Якщо за основу класифікації поділу регулювальних дій узяти роль, яку вони відіграють у процесі менеджменту організацією, то можна виокремити три групи прояву таких дій:

1. Стабілізаційні.
2. Розпорядничі.
3. Дисциплінарні (стимулюючі).

Усі ці види дій варто розглядати в контексті управлінських рішень, а точніше, разом із процесом виконання прийнятих рішень. Втілення рішень у конкретні результати є сутністю регулятивної функції. Завдяки ефективному застосуванню цих дій гарантується необхідна стабільність, виживання та прогресивний розвиток організації.

Таким чином, регулювання – це процес дії на об'єкт із метою усунення або пристосування до чинників, що впливають на поведінку об'єкта.

Відповідно до принципу динамічної рівноваги, організація буде успішно діяти і протистояти зовнішньому середовищу в тому разі, якщо вона зможе змінювати свій стан із такою самою складністю і швидкістю, як це відбувається у середовищі. Іншими словами, організація постійно перебуває у динамічній рівновазі з чинниками зовнішнього середовища. Цей процес необхідно підтримувати постійно.

У цій ситуації функція регулювання має забезпечувати, залежно від можливостей і обставин, своєчасну реакцію організації, спрямовану на її адаптацію до зовнішнього середовища або нейтралізацію його впливу [5].

Реакція на впливи зовнішнього середовища здійснюється завдяки динамічній стійкості організації. Тому зусилля керівництва спрямовуються на те, щоб організація зберегла свою стійкість на підтримку й удосконалювання стану її упорядкованості, зв'язків між змінними елементами організації. Своєчасне попередження внутрішніх збурювальних впливів або усунення їхніх наслідків забезпечується функцією регулювання.

Виживання в умовах ринкового середовища, можливість існувати результативно і якнайдовше є найпершою задачею більшості організацій. Ці складові успішної діяльності забезпечуються не тільки добре обґрунтованими прийнятими управлінськими рішеннями, а, значною мірою, їхньою ефективною реалізацією. Прийняте рішення – це лише бажання керівника успішно діяти, результативність рішення – це його практичне виконання. Між процесом прийняття рішення і його втіленням існує безліч перепон, на усунення яких націлена функція регулювання. Змусити працівників виконувати доручену справу є основною метою регулятивної функції. Це один із важливих моментів, про який необхідно постійно пам'ятати менеджеру і працівнику, якщо вони хочуть домогтися успіху [7].

Усі інші функції не досягнуть своєї цілі, якщо результативно не виконуватиметься функція регулювання. Вона об'єднує менеджера і об'єкт, на який спрямована його діяльність. Лише через застосування регулювання можливий вплив керівника на об'єкт управління задля забезпечення його динамічної рівноваги.

Регулювання є продовженням прийнятих управлінських рішень, які визначають те, хто і яку роботу повинен виконувати в організації. Прийняте рішення є початком реалізації функції регулювання. Управлінські рішення, прийняті керівництвом, визначають, наскільки результативною, ефективною і продуктивною буде освітня організація, якщо ці рішення реалізуються.

Концептуальне уявлення про функцію регулювання було б неповним без розгляду її стимулювального призначення. Коли ми говоримо про управління, орієнтоване на успіх, важливо постійно пам'ятати про соціально-пристосувальну поведінку людини під час виконання конкретної роботи. Не сама робота змушує людину працювати, а її потреби й інтереси, пристосовані до роботи. Розбіжність інтересів людини з виконуваною роботою робить її результат менш ефективним. Тому від стимулювальної дії на працівника залежатиме його поведінка. Через стимулювальне регулювання задається тон у реалізації прийнятих рішень, визначається, чи буде виконавець у своїй роботі орієнтований на продуктивну працю і якість, чи залишиться до неї байдужим [12].

Висновки. Аналіз оцінює події (факти) і встановлює умови, за яких ці події відбулися, тобто підготовлює облікову інформацію для прийняття управлінських рішень.

Спонукаючи менеджерів стратегічно мислити, передбачати зміни, брати до уваги наслідки змін і реагувати належним чином, планування зменшує невизначеність. Крім того, це допомагає прояснити наслідки дій, які менеджери повинні вжити у відповідь на зміни. Тому планування – це саме те, що потрібно менеджерам у швидкозмінному середовищі.

Необхідність організаторської функції менеджера настільки очевидна і велика, що мало хто може заперечити її необхідність. Менеджери сьогодні добре розуміють, що результати спільної роботи колективу фахівців освітньої організації не можуть бути досягнуті самі по собі.

Для того, щоб результат був корисним, необхідно чітко скоординувати спільні зусилля, тобто правильно підібрати учасників спільної роботи, кожен з яких буде чітко уявляти конкретні завдання роботи та свій внесок у кінцевий результат. Засоби досягнення цілей повинні бути узгоджені.

Контроль є останньою сполучною ланкою, зв'язувальним елементом функціонального ланцюжка менеджменту. Проте головна цінність контрольної функції випливає з її зв'язку з процесами планування й делегування повноважень.

Організаційні цілі вказують менеджерам конкретний напрям діяльності. Однак простого визначення цілей та їхнього визнання працівниками замало; воно не гарантує того, що необхідні дії будуть виконані на практиці. Ефективний менеджер має простежити, щоб дії інших були виконані так, як належить, а встановлені цілі – реально досягнуті.

Функція регулювання має об'єктивну основу в процесах менеджменту. У щоденній практиці управління організацією використовується багато способів регулювання поведінки об'єктів управління. Функція регулювання є важливим вивомом влади, лідерства і підпорядкування, що органічно існують у системі менеджменту освітніх організацій.

References:

1. Pyshchuk O. Upravlinnia liudskymy resursamy v osviti. Prof.-tekhn. osvita: nauk.-metod. zhurn. 2017; 1(74):10-14.
2. Robins P. Osnovy menedzhmentu: monohrafiia. Kyiv: Osnovy. 2019. P.671.

3. Kozyrieva OV, Zoide DR. Tekhnika administratyvnoi diialnosti: monohrafiia. Kharkiv: Vyd. Ivanchenka, IS. 2021. P.197.
4. Kryzhka V, redactor. Menedzhment v osviti: monohrafiia. Kyiv: Osvita Ukrainy. 2020. P.465.
5. Kondur OS. Upravlinnia yakistiu osvitnikh system v umovakh hlobalizatsii: teoriia, metodyka orhanizatsii, praktyka: monohrafiia. Iv.-Frankivsk: NAIR. 2018. P.488.
6. Green R. The 48 Laws of power. New York: Viking Press. 1998. P. 452.
7. Hrynkevych OS. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu vyshchoi osvity v Ukraini: instytutsiinyi analiz i monitorynh: monohrafiia. Lviv: LNU. 2018. P.462.
8. Tiahur RS. Osnovy menedzhmentu v osviti: navch. posibn. Ivano-Frankivsk: Prosvita. 2017. P.106.
9. Tiahur RS, Lisovskyi RP, Shufnarovych MA. Menedzhment osvitnikh orhanizatsii: sutnist, funktsii, osoblyvosti. Art of Medicine. 2021; 4(20):37-49. DOI: <https://doi.org/10.21802/artm.2021.4.20.129>
10. Tiahur RS, Shufnarovych MA, Lisovska SA. Menedzhment osvitnikh orhanizatsii zakony, pryntsyipy, pravyla. Art of Medicine. 2022; 2(22):130-135. DOI: <https://doi.org/10.21802/artm.2022.2.22.130>
11. Bohdanov I, redactor. Heneza providnytstva v osviti: Kolektyvna monohrafiia. Kyiv: Osvita Ukrainy. 2019. P.476.
12. Kobernyk OM. Menedzhment v osviti: monohrafiia. Uman: VPTs Vizavi. 2017. P. 242.

UDC 378.14:61

MANAGEMENT OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: FUNCTIONSR.S. Tyagur¹, M.A. Pachkiv², S.A. Lisovska²

¹Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Department of Sport Pedagogical Disciplines, Ivano-Frankivsk, Ukraine, ORCID ID: 0000-0002-7722-7938, e-mail: tyagur.roman@gmail.com;

²Ivano-Frankivsk National Medical University, Department of Medical Informatics, Medical and Biological Physics, Ivano-Frankivsk, Ukraine, ORCID ID: 0000-0002-4040-3934, e-mail: mshufnarovich@ifnmu.edu.ua; ORCID ID: 0000-0002-8314-0564, e-mail: slisovska@ifnmu.edu.ua

Abstract. Analysis is part of the work of managers in the process of making managerial decisions, planning, organization, control and stimulation. The analysis is designed to increase the reliability of accounting information, to objectively, rationally and realistically imagine the course of processes and the results obtained.

Organizations exist to achieve a certain goal, and it is the manager who determines the organization's goal and means of achieving it. The planning component of a

medical institution of higher education involves defining its goals as an organization, outlining an overall strategy for achieving those goals, and forming a comprehensive hierarchy of plans for integrating and coordinating its activities. Setting goals keeps work on track and helps organizational members focus on the most important things. In addition, planning helps clarify the consequences of the actions that managers must take to respond to change. Therefore, planning is exactly what managers need in a chaotic environment.

Managers are also responsible for the structure of the organization. Such activity of the manager is called organizational. It contains a definition of which tasks should be performed, who should perform them, how the tasks should be grouped, who reports to whom, and when decisions should be made.

In order to make the results of joint work of a team of specialists useful, managers need to organize it in such a way that joint efforts are clearly coordinated, that is, correctly selected participants of joint work, each of whom would clearly imagine the scope of his work and its contribution to the final result. The means of achieving the goal must be agreed upon.

Every organization consists of people and leading these people and coordinating their activities is part of the manager's responsibilities. When managers motivate employees, direct the activities of others, select the most effective communication channel, or resolve conflict between group members, they are managing people.

The fourth type of activity performed by managers is control. Formulating goals, making plans, identifying structural changes, training and motivating people may not be enough. Actual results should be compared with predefined tasks. In the presence of serious deviations, the manager is obliged to correct the chosen direction of the organization. It is this method of tracking, comparing and adjusting that is understood as the process of control by the organization.

Organizational goals indicate to managers a specific direction of activity. However, simple definition of goals and their recognition by employees is not enough; it does not guarantee that the necessary actions will be carried out in practice. An effective manager must ensure that the actions of others are carried out as they should be, and that the set goals are actually achieved.

Control is the last connecting link, connecting element of the functional chain of management. However, the main value of the control function derives from its connection with the processes of planning and delegation of powers.

The enduring popularity of this approach from a process standpoint contributes to its clarity and simplicity. Adhering to this direction of management, it is easy to generalize the functions of the manager of the organization. So, the manager plans, organizes, directs and controls the activities of the organization.

Keywords: management, management functions, educational organizations.

Стаття надійшла в редакцію 09.05.2023 р.
Стаття прийнята до друку 21.06.2023 р.