

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

регіонально-адміністративного
менеджменту 107

Згала-Лозинська Л. О.

Підвищення ролі адаптації
персоналу в системі внутрішніх
комунікацій організації 112

Лапицька Н. І.

Інвестиції у персонал як основа
розвитку сучасного підприємства 119

Дорошенко П. Ю.

Чинники формування соціально-
психологічного клімату в організації ... 128

Олішевський А. С.

Концептуальні засади формування
кадрової політики державної
служби цивільного захисту 133

Нагорний А. І.

Автоматизація реінжинірингу
бізнес-процесів адміністрування
персоналу у великому
та корпоративному бізнесі 141

Падун Н. П.

Концепція управління за цілями:
її сутність та реалізація в системі
управління персоналом 146

Гузенко І. М., Закалик Г. М.

Особливості реагування на конфлікт
у педагогічному колективі 150

Колпаков В. М.

Проблема політики і стратегії
освіти 157

Николин І. М.

Роль соціалізації першокурсників
у формуванні готовності
до самоорганізації в процесі
професійної підготовки 167

Терещенко Н. М.

Ідентифікація та документування
робіт у системі управління їх
змістом та послідовністю
в галузі освіти 171

Чайка Н. Г., Кашичанова Т. В.

Набуття комунікативних умінь
у процесі підготовки менеджерів 178

**Білокур М. Д., Довгий Г. І.,
Кривонос А. О.**

Соціально-економічні аспекти
формування екологічної свідомості
громадян України 185

Колпаков М. В.

Проблеми теорії і практики
самоменеджмента в системі
освіти 191

Швець Н. Г.

Підвищення ефективності
навчання дисципліни “Основи
охорони праці” у віртуальному
освітньому просторі 201

Берестецька Л. М.

Деякі аспекти організації
діяльності туристичної фірми 207

Левченко М. О.

Перспективи розвитку та управління
у сфері туризму України 213

Лопатенко Л. О., Лопатенко Д. Б.

Логістика як інструмент ефективної
діяльності підприємства 221

**Оліховська М. В., Костецька І. І.,
Гілка М. В.**

Формування та розвиток
інвестиційних проєктів аграрного
сектору України в умовах ЄС 228

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Аналіз інноваційно-інвестиційної
діяльності підприємств легкої
промисловості 234

Фіщук Н. Ю., Бондарчук О. С.

Роль міжнародних інвестицій
для розвитку економіки України 242

Баєва О. В., Баєва Н. Г.

Концептуальні засади управління
якістю медичної допомоги 247

Корінчевська І. А.

Бюрократичний підхід оплати праці
в секторі охорони здоров'я України 252

Сладкевич В. П., Зубков С. В.

Динамічна модель медичного
закладу у завданні управління 256

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ДОКУМЕНТУВАННЯ РОБІТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЇХ ЗМІСТОМ ТА ПОСЛІДОВНІСТЮ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ

Нині проблеми управління змістом виконуваних робіт набувають все більшого значення в системі менеджменту, особливо робіт невиробничої сфери. Аналізуючи процес управління змістом робіт в освітній галузі, можна стверджувати, що він орієнтований на забезпечення підвищення ефективності та якості освітніх послуг, зростання продуктивності праці викладацького та адміністративного персоналу, ефективної зайнятості персоналу, оптимальне використання засобів та інших матеріальних ресурсів, забезпечення процесу діяльності навчальних закладів необхідними документами організаційного і технічного характеру.

Окремим аспектам цієї проблеми присвятили свої праці Й. Ворст, П. Ревентлоу (економічний зміст процесу управління), А. Дубініна (ідентифікація товарів), Л. Варава, В. Нечаєв (управління змістом робіт), М. Назаркевич (ідентифікація документів), Л. Скібіцька (документування управлінської діяльності), Т. Білобровко (управлінське документування) тощо.

Проте комплексного дослідження проблеми ідентифікації та докумен-

тування робіт управлінців та фахівців невиробничих галузей, зокрема освіти, в системі управління їх змістом та послідовністю не існує.

Визначимо сутність та роль процесів ідентифікації та документування робіт персоналу освітньої установи та в системі управління їх змістом та послідовністю.

Головними завданням є: розкриття сутності понять “зміст робіт”, “управління змістом робіт”, “визначення робіт”, “ідентифікація”, “документування”; визначити причини здійснення ідентифікації та документування у процесі управління змістом робіт; розглянути взаємозв'язок ідентифікації та документування робіт з управлінням їх змістом.

Управління діяльністю сучасних закладів освіти (освітніми проектами) є складним, цілеспрямованим, безперервним соціально-економічним і організаційно-технічним процесом впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (установу, навчальний заклад, проект тощо), що здійснюється за певною технологією, за допомогою системи методів і технічних засобів з метою досягнення об'єктом визначених (заданих)

результатів. Тож весь організаційний цикл процесу управління спрямований на реалізацію системи функцій менеджменту з метою досягнення запланованих результатів діяльності.

У загальному розумінні *зміст робіт* є логічно завершеною схемою діяльності — виробництва продуктів (надання послуг). Під змістом робіт розуміють опис робіт, який слід виконати, і ресурсів, якими слід забезпечити.

Робота визначається як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення бажаного результату за визначений інтервал часу. Робота успадковує основні риси процесу діяльності (управління, надання визначених послуг, виконання проекту тощо) — терміни, обсяг, бюджет, ресурси, ризик тощо, і є його складовою частиною. У цьому сенсі діяльність можна визначити як сукупність взаємопов'язаних робіт.

Отже, *управління змістом робіт* є частиною загальної системи менеджменту, яке спрямоване на вирішення комплексу завдань, пов'язаних із контролем, обліком і регулюванням процесу робіт, що проводяться відповідно до запланованих показників, а також цілеспрямовано впливає на логічно завершену схему виробництва (надання) послуг, її компоненти та процеси з метою підвищення ефективності їхнього функціонування.

Для ефективного управління змістом роботи персоналу освітньої установи слід визначити: роботи для виконання (управління, консультування, викладання, інформування тощо); послідовність та тривалість

робіт (графіки, розклади, плани тощо); потреба в ресурсах та вартість робіт (матеріально-технічне забезпечення). У будь-якому випадку опис/визначення робіт і ресурсів для їх виконання є важливим етапом під час управління змістом робіт.

Визначення робіт містить ідентифікацію та документування визначених в структурі робіт, які слід виконати у процесі діяльності. У цьому процесі необхідно визначати роботи таким чином, щоб можна було досягнути мету діяльності освітньої установи (освітнього проекту).

Інструментарій для визначення робіт містить: декомпозицію, яка являє собою поділ елементів процесу діяльності установи (проекту) на більш дрібні та керовані компоненти. Основна різниця між застосуванням декомпозиції та визначенням змісту визначених робіт полягає в тому, що результати тут описуються в термінах робіт, а не цілях; список робіт або частина подібного списку з попередньо виконаних робіт (проектів) часто використовується як шаблон для нового списку. Список робіт для елемента з поточного процесу діяльності (проекту) може бути використаний як шаблон для схожих елементів у новому. Внаслідок визначення робіт, що виконуються в освітній установі, складається список робіт, який має містити всі роботи, які будуть виконані у процесі діяльності (виконання проекту), бути повним і не містити робіт, які не потрібні для реалізації зазначеного змісту; містити додаткові деталі для списку робіт (наприклад, обмеження), які повинні бути задокументовані для їхнього подальшого використання; мати мо-

дернізовану структуру розбиття видів діяльності.

Під структурою роботи слід розглядати такі параметри роботи: ідентифікатор — унікальний код, який однозначно визначає роботу в процесі здійснюваної організаційно-освітньої діяльності (освітнього проекту); опис — коротка характеристика, що використовується в мережевій діаграмі, яка містить дані про суть виконуваної роботи; вихідну тривалість.

Тривалість робіт визначається одним з основних обмежень — часом, який істотно впливає на їхню ефективність. Оцінка часу необхідна для виконання роботи з урахуванням її характеру і необхідних ресурсів. На оцінку тривалості робіт впливають обмеження за часом, припущення потреби в трудових ресурсах, їхня кваліфікація та досвід виконання попередніх робіт.

Управління часом включає процеси, необхідні для забезпечення того, щоб визначені роботи було завершено вчасно. До таких процесів належать: визначення діяльності — ідентифікація певних робіт, які слід виконати для отримання позитивних результатів; завдання послідовності робіт — ідентифікація і документування взаємозв'язків між роботами; оцінка тривалості робіт — визначення кількості періодів діяльності (рік, семестр, триместр тощо), необхідних для завершення окремих робіт; розробка календарного плану — аналіз послідовності робіт, їх тривалості та вимог до ресурсів з метою складання календарного плану виконання зазначених робіт; контроль дотримання календарного плану — контроль

за змінами у календарному плані виконуваних робіт.

Зважаючи на мету нашого дослідження, на окрему увагу заслуговують такі поняття, як “ідентифікація” та “документування” робіт. Тож спробуємо тепер розглянути зміст цих понять та взаємозв'язок ідентифікації та документування робіт з процесом управління їх змістом.

Управління змістом робіт в освітній галузі нерозривно пов'язане з роботою з різними за змістом і призначенням документами (плани, звіти, графіки, розклади тощо). Документ тісно пов'язаний з усіма формами управлінської діяльності і є засобом реалізації покладених на апарат управління функцій, наприклад: планування, обліку, фінансування, контролю тощо. Тож *документом* є носій письмової чи графічної інформації. Він є основним первинним елементом комунікаційної системи діяльності будь-якої установи, особливо освітньої.

Документування — це процес створення документа з використанням різних методів, способів і засобів фіксації інформації на матеріальному носії. Під системою документування розуміють сукупність процесів зі створення та опрацювання всіх документів у суб'єкті. Система документування передбачає наявність визначених норм і вимог не тільки щодо складання і оформлення документа, а й щодо порядку роботи з ним, опрацювання, руху, зберігання документа тощо.

Методом документування є прийом або сукупність прийомів фіксації інформації на матеріальному носії за допомогою знакових систем

(характер кодів мов, знакові системи тощо).

Документування інформації є обов'язковою умовою роботи з інформаційними ресурсами і містить такі операції: підготовка, складання, узгодження, оформлення та виготовлення документів.

Таким чином, наприклад, у навчальному закладі (дошкільний, середній, вищий) має бути встановлений єдиний порядок (єдині вимоги) до складання документів та роботи з ними. Він може бути закріплений інструкцією по діловодству або до-

ведений до співробітників у вигляді спеціальних інструктажів, практичних занять і відповідати критеріям оцінки якості документування систем управління (див. табл.).

Використання стандартів під час документування має на меті забезпечити юридичну силу документів, сприяти їх оперативному виконанню з наступним використанням у довідкових та наукових цілях, створити передумови для автоматизованої обробки інформації, що в них міститься, оперативного її пошуку, скоротити затрати на доку-

Критерії оцінки якості документування в системах управління

Принцип документування	Документація	
	Процес — фіксація, передавання, використання, зберігання документів	Система — комплекс взаємопов'язаних документаційних систем і підсистем
Доцільність	Відсутність можливості використання бездокументаційних каналів зв'язку	Відповідність процедурам реалізації управління і відсутність надлишкової інформації
Достовірність	Достовірність вихідної інформації та відсутність помилок	Об'єктивність відображення фактів, чітка термінологія
Повнота	Достатність інформації для прийняття рішень	Відповідність чинним уніфікованим системам, стандартам
Правомірність	Відповідність чинному законодавству, правильність оформлення	Те саме
Системність	Комплексність раціоналізації документообігу	Поєднання уніфікованих стандартних систем і підсистем у галузевому, функціональному і територіальному розрізах
Технологічність	Пристосованість форм документів для машинної обробки на робочому місці	Пристосованість уніфікованих систем до автоматизованої обробки
Оперативність	Мінімальне пролежування документа	Адаптивність, рухливість документаційних систем і підсистем

ментування та опрацювання документів.

В управлінні змістом робіт процес документування насамперед стосується документального оформлення окремих робіт, які повинні бути виконані для досягнення цілей діяльності освітньої установи, визначених у структурі розбиття робіт.

Документування тут тісно пов'язане з ідентифікацією.

Ідентифікація робіт (від англ. *identification* — ототожнення, порівнювання, уподібнення, розпізнавання) — це процес розпізнавання системою (людиною, операційною системою тощо) виконаних вже робіт, близьких за змістом, технологією здійснення, до робіт, визначених у новому процесі діяльності чи проєкті.

Тут можна розглянути і таке поняття, як *ідентифікація виконаних робіт*, які супроводжуються певною технічною документацією із зазначенням подібностей і відмінностей у процесі їхнього виконання. Наявність технічної документації притаманна переважно окремим виробничим та науково-дослідним галузям. В освітній діяльності до технічної документації можемо віднести нормативні документи, стандарти, правила, програмні документи тощо.

Отже, “список робіт”, “опис робіт” належать до документів організаційно-управлінської діяльності (проєкту). Проте перш ніж говорити про ідентифікацію (розпізнавання) документа, слід сказати, що необхідною умовою процесу документування є кодування інформації або документів.

Кодування інформації (документів) — це спеціально вироблена си-

стема прийомів (правил) фіксації інформації. Основними атрибутами кодування є код, мова, знак, за допомогою яких інформація фіксується і передається у просторі та часі. Кодування інформації полегшує процес її розпізнавання або ідентифікації.

Ідентифікація документів стосується насамперед технічної документації. Її сутність полягає у встановленні відповідності між даними (про технічні характеристики, якісні характеристики, технологію створення тощо) зі створення певного продукту чи послуги відповідно до технічної документації інших подібних зразків продуктів (послуг). Проте ідентифікація документів у роботі освітніх установ також є важливою складовою управління їх змістом. На особливу увагу тут заслуговують освітні стандарти, навчальні плани, зміст навчальних дисциплін тощо.

Помічником у цьому процесі можуть стати Стандарти системи GS1, що забезпечують всесвітні стандартні рішення для ідентифікації та штрихового кодування документів у процесі документування та документообігу.

Стандарт GS1 “Всесвітній ідентифікатор типу документа”, GDTI (Global Document Type Identifier) являє собою ідентифікаційний номер нефіксованої довжини (мінімальна довжина від 13 цифр). Основу номера GDTI становить Префікс GS1 підприємства в поєднанні з розрядами “тип документа”, після якого йде контрольна цифра (загалом 13 розрядів, для побудови цієї частини номера застосовується стандартна структура даних EAN/UCC-13).

Номер GDTI присвоює видавець документа, використовуючи свій Префікс GS1 підприємства та самостійно формуючи розряди “Тип документа” та “Порядковий номер документа”.

Один і той самий “Тип документа” застосовується для всіх документів однієї типової форми та таких, що використовуються для ідентичних цілей. Для відмінних типових форм документів значення розрядів “Тип документа” має відрізнятися.

Надалі в застосуванні “тип документа” може використовуватись посилення на сукупність ознак та характеристик певного типу документа (видавець документа, тип документа, точні визначення прав та обов’язків, що впливають зі змісту документа тощо).

За своєю природою деяка інформація в документі конкретно відображає того, кому він призначений. Тому різні документи однієї типової форми відрізнятимуться. Для відрізнєння документів однієї типової форми потрібно унікально ідентифікувати не тільки тип документа, а й кожен конкретний документ. Цю можливість забезпечує “Власний номер документа”, використання якого, втім, не обов’язкове. “Власний номер документа” забезпечує ідентифікацію конкретного документа та є обов’язковим елементом номера GDTI. Рекомендований метод присвоєння “власних номерів документів” — послідовне присвоєння порядкового номера кожному новому документу. Слід зазначити, що на будь-якій копії документа має використовуватись той самий номер, що й на оригіналі.

Власний номер документа дає можливість пов’язувати із номером GDTI точні дані окремого документа (ім’я та адреса одержувача, посилання на його особисті дані, зміст тощо).

Отже, кодування документів є обов’язковою умовою для подальшої їхньої ідентифікації. Очевидним є взаємозв’язок ідентифікації та документування робіт у процесі управління їхнім змістом. Проте спробуємо весь цей непростий процес подати у вигляді схеми.

Таким чином, узагальнюючи викладене, можемо стверджувати, що управління змістом робіт у галузі освіти зорієнтовано на економічну доцільність процесу управління діяльністю чи проектом і визначається заходами, спрямованими на забезпечення підвищення їх ефективності шляхом оптимізації зайнятості персоналу, використання обладнання та інших матеріальних ресурсів, забезпечення необхідними документами.

Визначення та опис робіт, а також ресурсів для їх виконання, є важливим етапом під час управління змістом робіт. Для того щоб ефективно управляти змістом діяльності освітніх установ, слід чітко визначити самі роботи, їхню послідовність, тривалість, потребу в ресурсах та вартість робіт. Саме визначення робіт містить їхню ідентифікацію та документування, що здійснюються за допомогою декомпозиції. Результати діяльності тут описуються з урахуванням термінів робіт.

Від ідентифікації та документування взаємозв’язків між визначеними роботами напрямую залежать і завдання послідовності робіт. Усі ро-

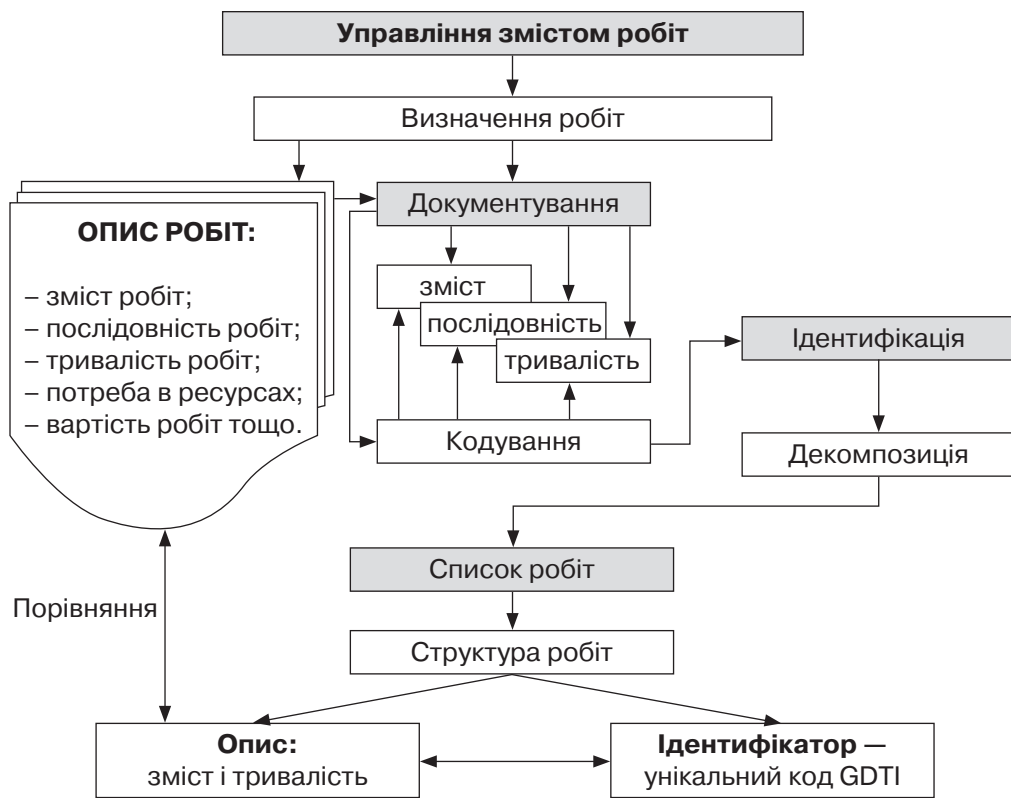


Схема процесу управління змістом робіт

боти в діяльності освітньої установи (реалізації освітнього проекту) мають бути розташовані в точному порядку, що сприятиме не лише оптимізації термінів виконання робіт, а й забезпечить їх змістовну якісну складову.

Література

1. *Варава Л. М., Нечаєв В. П.* Управління змістом робіт: навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Криворізький технічний ун-т. — Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2010. — 185 с.