

**"МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПОРОЗІ ХХІ СТОЛІТТЯ: ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНІ, ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ"**. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45 річниці Полтавського університету споживчої кооперації України. – Полтава: ПУСКУ, 2006 – 244 с.

У збірнику опубліковані тези за результатами III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45 річниці Полтавського університету споживчої кооперації України "Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти"

Редакційна колегія: Нестуля О.О. (ректор Полтавського університету споживчої кооперації України проф., д.і.н.), Маркіна І.А. (проф., к.е.н.), Войнаш Л.Г. (начальник управління кадрової політики, кооперативної освіти і науки Укоопспілки), Поліщук В.М. (начальник Головного управління економіки Полтавської обласної державної адміністрації, доц., к.е.н.), Лебедев А.Н. (проф., д.е.н.), Садеков А.А. (проф., д.е.н.), Козаченко Г.В. (проф., д.е.н.), Шавга Л.А. (проф., д.е.н.), Лепейко Т.І. (проф., д.е.н.), Старостенко Г.Г. (проф., д.е.н.), Руденко Л.В. (д.е.н.), Виноградова О.В. (проф., к.е.н.), Отенко І.П. (доц., к.е.н.), Тарнавська Н.П. (доц., к.е.н., докторант), Ячменьова В.М. (доц.), Скрипчук П.М. (доц., к.т.н.).

За точність цифр, географічних назв, власних імен, цитат і зміст інформації відповідальність несе автор.

## СЕКЦІЯ I МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПЕРЕБУДОВИ

### ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Козаченко Г.В., проф., д.е.н., зав. кафедрою менеджменту,  
Погорелов Ю.С., аспірант,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

В управлінні діяльністю підприємства є необхідність вибору певного управлінського інструменту: підходу, моделі, методу, концепції – використання яких дозволить досягти поставлених цілей. Однак навіть за умов вдалого вибору інструменту постає питання організації його належного застосування.

Організація застосування управлінського інструменту може здійснюватися в рамках «водоспадної», процесної та спіральної моделі, кожна з яких припускає дещо різний порядок дій. Крім того, можливим є використання функціонального або потоково-процесного підходу. У межах функціонального підходу розглядається специфічна реалізація функцій управління у разі використання обраного управлінського інструменту, при чому акцентується увага на внутрішній однорідності функції та зв'язку між змістовно різними функціями. У межах потоково-процесного підходу управлінський інструмент розглядається як сукупність певних процесів із різними параметрами, при чому вимога однорідності не є обов'язковою.

Порядок організації використання управлінських інструментів можна поділити на 5 етапів: визначення кінцевої мети використання інструменту, яка буде орієнтиром, критерієм ідентифікації та нівелювання можливих відхилень в організації; характеристика умов використання вибраного управлінського інструменту; декомпозиція змісту й структури управлінського інструменту на окремі функції або процеси (відповідно до вибраної моделі) із метою подальшого їхнього розподілу між виконавцями; закріплення відповідальності за виконання елементів вибраного управлінського інструменту та забезпечення узгодженості дій виконавців.

Ідентифікація кінцевої мети використання інструменту визначається ціллю його вибору і в подальшому не змінюється, виступаючи певним еталоном при прийнятті рішень.

До числа умов використання вибраного управлінського інструменту слід віднести інформаційне, технічне та програмне забезпечення прийняття рішень, мотивацію та кваліфікацію персоналу підприємства, ступень інноваційності та опору змінам, організаційну культуру.

Декомпозиція змісту й структури управлінського інструменту передбачає виділення окремих його компонентів. Їхній склад може бути досить різним, однак в більшості випадків можна, як мінімум, виділити змістовну та інформаційну компоненти. До складу змістовної компоненти входять функції управління, процеси та операції, виконання яких складає зміст вибраного управлінського інструменту. До складу інформаційної компоненти входять показники поточного й ретроспективного контролю, інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, джерела необхідної інформації, порядок її формування та періодичність отримання.

Для забезпечення практичного використання вибраного управлінського інструменту та закріплення відповідальності за виконання елементів вибраного управлінського інструменту можна скористатись такими інструментами як IDEF/SADT, матриці розподілу завдань і сіткове планування, які вдало себе зарекомендували при опису складних проектів та завдань в діяльності підприємств. Матриці розподілу завдань доцільно використовувати для підприємств, де кількість виконавців незалежно від масштабу діяльності підприємства, є незначною. Інструментарій IDEF/SADT виправдане застосовувати для підприємств, де необхідно є тісна взаємодія підрозділів, але зважаючи на великий розмір підприємства складно забезпечити повну погодженість у застосуванні вибраного управлінського інструменту. За таких умов складність використання IDEF/SADT буде виправданою, оскільки дозволить із необхідною деталізацією будь-якого ступеня описати необхідні операції та забезпечити узгодженість дій виконавців. Сіткове планування підходить для тих підприємств, де використання матриць у ході організації застосування вибраного управлінського інструменту вже недостатньо, а IDEF/SADT використовувати недоцільно, тому що складність при використанні цього інструмента перевищує економічний ефект від цього, тобто економічна доцільність є відсутньою.

За результатами виконання запропонованих п'яти етапів організації використання управлінських інструментів вибраний управлінський інструмент буде фактично імплантовано в діяльність підприємства, оскільки окремі складові управлінського інструменту будуть із забезпеченням узгодженої дії розподілені між підрозділами та посадовими особами підприємства.

## СЕКЦІЯ VIII

### МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТА ТА МЕТОДИ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

#### ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

Шванц П., канд. ф. н.  
проректор по научно-методической работе  
Кооперативно-торговой университет Милитари  
Цуркану Г., доц., к.э.н., Жалонку М., канд. ф. н.  
Шванц Г., канд. ф. н.  
Молдавская экономическая академия

Европейские страны провозгласили высшее образование одним из национальных приоритетов, и обеспечение качества в этой области – одной из стратегических задач развития экономики и общества в целом.

Эти же приоритеты разделяет и Республика Молдова, которая после присоединения к Европейскому процессу (май 2005) активно внедрилась в реализацию поставленных целей. Это предполагает в первую очередь: общую структуру высшего образования, сопоставимость дипломов, применение системы переводных кредитов (ECTS – European Credit Transfer System), интегрированные дисциплины и общеевропейские дипломы.

Первым шагом к интеграции в европейское пространство явилось законодательное изменение архитектуры высшего образования и переход с 2005-2006 уч. г. на двух уровневую систему. I – бакалавр (3 года), II – master (1-2 года), а также внедрение ECTS.

В структуре приоритетных направлений развития высшего образования важная роль отводится обеспечению качества образовательной деятельности. На Берлинской встрече министров ответственная за высшее образование (2003г.), наряду с поддержкой инициатив по обеспечению качества образования на институциональном, национальном и европейском уровнях, было подчеркнуто, что первоочередная ответственность за обеспечение качества отводится каждому учебному заведению и это определяет реальную ответственность за качество системы образования на национальном уровне.

Роль вузов усиливается и в следствие Бергенской встречи европейских министров образования (2005г.), на которой были приняты стандарты и руководства по обеспечению качества высшего образования в европейском пространстве.

Признавая значимость обеспечения высокого качества образовательных услуг, современные вузы применяют различные подходы к решению этой задачи, чаще всего полагаясь на разработку и внедрение различных программ и мероприятий направленных на повышение качества. Однако, эти действия имеют фрагментарный характер, что не позволяет комплексно и системно решать вопросы качества.

На системном и систематическом подходах основаны системы управления качеством, которые успешно применяются в промышленности и начали внедряться в сфере образования. Существуют различные модели создания таких систем: на основе международных стандартов серии ISO (ИИ), всеобщего управления качеством (TQM), системы 20 ключей, принципов Е. Деминга, Ж. Журана и др. Анализ их применимости к сфере образования, наряду с положительными характеристиками, выявил и некоторые ограничения. Учитывая специфику образовательных услуг, а также современное состояние и перспективы развития молдавских вузов, нами разработана и предложена интегрированная модель системы управления качеством для учебных заведений, включающая следующие элементы:

1. Миссия, стратегия, политика, цели
2. Система управления качеством
3. Ответственность руководства
4. Управление ресурсами
5. Человеческие ресурсы
6. Отбор, распределение и использование информации
7. Формирование организационной культуры

8. Организация и ее деятельность
9. Разработка «продукта образования» и управление процессами
10. Связь с клиентами и общественностью
11. Методы и инструменты
12. Измерение, анализ и улучшение
13. Результаты улучшений
14. Внутренний аудит
15. Внешний аудит

Выбор модели системы управления качеством принадлежит учебному заведению. Оно может разработать и внедрить систему, основанную на известных принципах (ИСО, TQM и др.) или интегрированную модель. Однако, последняя предоставляет больше преимуществ, поскольку не только обеспечивает минимальный уровень требований к качеству образования но, в то же время, ориентирует на постоянные улучшения качества «продукта образования» и всеобщее вовлечение персонала. Также, что предложенная интегрированная система управления качеством может быть сертифицирована согласно международному стандарту ИСО 9001.

#### КОМП'ЮТЕРНА ВЕРСІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПОСІБНИКА В КОНТЕКСТІ БОЛОНСЬКОГО ПРОЦЕСУ

Данилюк В.А., канд. ф. н.  
начальник лабораторії дослідження проблем інтегрованого навчання  
Інформаційна академія

В зв'язку з підписаним Україною Європейським Договором відбувся в Україні процес організації освіти. Це передбачає в першу чергу запровадження стандартів Європейських стандартів (Єдиної з фірми навчальних програм з використанням єдиної

Комп'ютерна версія навчального посібника це ефективний засіб для організації навчання кадрів растрів із подальшими контрольними питаннями при подальшому засвоєнні основного матеріалу студентами, але й виникли певні труднощі з оцінюється глибина знань студента в режимі контролю, а при впровадженні системи оцінюється відповідних масивів інформації в навчальному режимі.

При впровадженні в навчальний процес рейтингової системи оцінки знань студентів за допомогою модулів згідно із вимогами Болонського процесу, електронний варіант навчального посібника здійснює це в автоматичному режимі за допомогою комп'ютера. В кінці кожного розділу навчального матеріалу наводяться контрольні питання, які при довірливому групуванні можуть становити картку тестових питань. Відповідь на кожен з них програмується у двоїчному коді. Якщо студент згідний із поставленим питанням, він відповідає «так» і вводить у комп'ютер «1». Якщо не згідний, - то «ні» і вводить відповідно «0».

В залежності від кількості правильних відповідей на запитання і помилок, комп'ютер виставляє оцінку студенту і відключається від подальшого спілкування. Оцінка з кожного робочого місця комп'ютерного класу передається на центральний дисплей викладача. В подальшому можна розпечатати відомість оцінок знань групи студентів на принтері.

Навчальна програма може бути лінійною з додатками, розгалуженою, диференційованою та комбінованою.

#### THE LEARNING ORGANIZATION

Jeff Faust, Peace Corps Volunteer,  
Varvara Chernukha, Business English Language Chair,  
Poltava University of Consumer Cooperatives in Ukraine

Humankind has succeeded over time in conquering the physical world and in developing scientific knowledge by adopting an analytical method to understand problems. This method involves breaking a problem into components, studying each part in isolation, and then drawing conclusions about the whole. This sort of linear and mechanistic thinking is becoming increasingly ineffective to address modern problems. This is because, today, most important issues are interrelated in ways that defy linear causation.

Alternatively, circular causation—where a variable is both the cause and effect of another—has become the norm, rather than the exception. For example, the state of the economy affects unemployment, which in turn affects

the economy. The world has become increasingly interconnected, and feedback causal loops now dominate the behavior of the important variables in our social and economic systems.

Thus, fragmentation is now a distinctive cultural dysfunction of society. In order to understand the sources and the solutions to modern problems, linear and mechanistic thinking must give way to non-linear and organic thinking, more commonly referred to as systems thinking—a way of thinking where the primacy of the whole is acknowledged.

As time passes new ways of doing things become necessary. Nowhere has this been more apparent than in the field of management. Chaotic environments—where there are constant changes rather than a balance—becoming the norm rather than the exception in business. This has caused a paradigm shift, a change of thinking, the world of management. More and more companies are shifting from a traditional hierarchy to the model of a learning organization.

First of all, what is a learning manager? He or She is someone who embraces the following five qualities:

- Systems Thinking: Employees should understand how the entire company works, and their role within the company.
- Shared Vision: Stakeholders in the company have a common purpose.
- Challenging Mental Models: Questioning current ways of thinking and getting people to adopt new behaviors.
- Team Learning: Having people work collectively to achieve shared vision rather than individual goals.
- Personal Mastery: Employees are well qualified and feel responsible for their work.

If a company embraces these qualities then it will become a learning organization. Where everyone is engaged in identifying and solving problems, allowing the organization to continuously experiment, improve and increase its capabilities. Why should organizations care? Because the level of performance and improvement needed today requires learning, lots of learning. In many industries such as health care, education, non-profit and government, there is no clear measure of success (such as profit), no clear path to follow. In a way those who work in a learning organization are "fully awakened" people. They are engaged in their work, striving to reach their potential, by sharing the vision of a worthy goal with team colleagues. They have mental models to guide them in the pursuit of personal mastery, and their personal goals are in alignment with the mission of the organization. Working in a learning organization is far from being a slave to a job that is unsatisfying; rather, it is seeing one's work as part of a whole, a system where there are interrelationships and processes that depend on each other. Consequently, awakened workers take risks in order to learn, and they understand how to seek enduring solutions to problems instead of quick fixes.

A company can generally exist in three stages. The first is the traditional hierarchy where top managers maintain control of company strategies. Next is the network organization where managers share more information and responsibility. The last stage being the learning organization where employees are engaged in making strategic decisions, the use of teams, and the view that employees are not just a factor of production. So what is the role of a leader in a learning organization? Leaders must create a shared vision, to shape performance, outcomes and the underlying values. Next leaders should encourage horizontal relationships, the interaction of employees from different departments. Within a learning organization leaders become servants. Servant leaders try to build up the company rather than themselves; give away information, recognition and credit for accomplishments.

The characteristics of a learning organization include the following:

- Horizontal Structure: Emphasis on teams, communication across departments, few layers of management, and a close working relationship of workers and management
  - Employee Empowerment: Giving employees power, freedom and skills to make decisions and perform effectively.
  - Communication/Information sharing: Employees are free to look at financial books, given knowledge of future plans.
  - Emergent Strategy: Employees influence future plans.
  - Strong Culture: The whole is viewed as more important than any one part. A sense of community that values improvement and adaptation.
- Team work is essential to a learning organization. A number of writers have studied teams, looking for the characteristics that make some successful. Studies looking at high performance groups as diverse as a championship football team and a heart transplant team and found eight characteristics that are always present. They are listed below:

- A clear, elevating goal
- A results driven structure

- Competent team members
- Unified commitment
- A collaborative climate
- Standards of excellence
- External support and recognition
- Principled leadership

How does a group become a high performance team? Groups operate on four levels: organizational expectations, group tasks, group maintenance, and individual needs. Maintenance level activities include encouraging by showing regard for others, expressing and exploring group feelings, compromising and admitting error, gate keeping facilitating the participation of others, and setting standards for evaluating group functioning and production.

Even though the concept of the learning organization has existed for years now, there is no organization that fully embraces the ideal. However increasingly major organizations are embracing the idea that human beings are the most important resource possessed by a company and that to fully realize a companies potential it must fully realize the potential of every employee. Educational establishments have a responsibility to train future managers that will transform companies into learning organizations.

## МЕНЕДЖМЕНТ-ВІЙСЬКОВА ОСВІТА В КОНТЕКСТІ БОЛОНСЬКОГО ПРОЦЕСУ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Гожанко П.І., д-р п.н.н.,  
Полтавський військовий інститут зв'язу

1. Наука та освіта стають стратегічним ресурсом розвитку інформаційного суспільства, новим чинником світової інтеграції. Розвиток телекомунікаційних та інформаційних технологій в сучасному суспільстві розвитку суспільства. Галузі телекомунікації єднають країни зі світовими ринками, стимулюють розвиток інформаційною мережею. Головна перспектива для розвитку інформаційної інфраструктури – впровадження нових інформаційних технологій у навчання, що передбачає:
    - впровадження нових інформаційних технологій у навчання, що передбачає розвиток інтерактивного навчання,
    - зміна методів і критеріїв оцінки рівня знань
    - введення нових завдань з урахуванням рівня знань та навчальних потреб
  3. Розробка стандартів вищої освіти – важливий етап реформування вищої освіти в Україні для використання при державній атестації випускників вищої освіти. Найбільш актуальною проблемою сьогодення, при вирішенні якої необхідна міжнародна співпраця – загальні тенденції розвитку європейського освітнього ринку та їх вплив на реформування вищої освіти в Україні.
    - пріоритетні напрями менеджменту військової освіти в політиці розбудови міжгалузевих фахівців галузі;
    - особливості підготовки фахівців галузі зв'язу, з урахуванням потреб у змінах форм і методів вдосконалення методичної майстерності в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
    - впровадження у практику вищих військових навчальних закладів неперервного вдосконалення методичної майстерності як основи в системі підготовки фахівців сучасного рівня.
  4. У Полтавському військовому інституті зв'язу розроблені і використовуються тестові завдання як методики діагностики якості професійної підготовки військових фахівців для використання при державній атестації випускників вищого військового навчального закладу. Вони враховують: перелік навчальних дисциплін з підготовки фахівця, форми державної атестації, нормативний термін навчання, освітньо-професійні програми та освітньо-кваліфікаційні характеристики за напрямками підготовки
1. Наказ Міністра оборони України № 221/217 від 13 квітня 2005 року «Про затвердження Інструкції про організацію освітньої діяльності у вищих військових навчальних закладах Збройних Сил України та військових навчальних підрозділах вищих навчальних закладів України».
2. Звіт про науково-дослідну роботу «Стандартизація вищої освіти військових фахівців».- Заключний.- Полтава.- 2005.-197 с.
3. Звіт про науково-дослідну роботу «Дослідження модульно-рейтингової системи організації педагогічного процесу з метою підвищення його ефективності щодо підготовки військових фахівців» 1.-Ч.4.-Полтава.-2004.-108 с