

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

**МЕНЕДЖМЕНТ У ВЕТЕРИНАРНІЙ МЕДИЦИНІ**

**Конспект лекцій**

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
ОПП «Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза» спеціальності  
**212 «Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза»**  
денної форми здобуття вищої освіти

Миколаїв  
2023

УДК 636.09:005  
М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 23 листопада 2023 року, протокол № 4.

Укладач:

Вікторія СТАМАТ – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

Тетяна СТРОЙКО – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, менеджменту, фінансів, Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського.

Олександр БІЛЧЕНКО – кандидат економічних наук, доцент, в.о. декана обліково-фінансового факультету, Миколаївський національний аграрний університет.

## ВСТУП

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства та його працівників. Управлінська діяльність є одним із найважливіших чинників функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Дана діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва та реалізації товарів, складності господарських зв'язків, чинників зовнішнього середовища, яке характеризується складністю, мінливістю, невизначеністю. Успіх підприємства багато у чому залежить від здатності менеджера – керівника передбачити можливі ситуації на підприємстві та на цій основі змінювати організаційну структуру, вводити нові види продукції або послуг, планувати їх обсяги, доходи, прибуток й інвестиції для досягнення найбільшого ефекту, здійснювати соціально-психологічний вплив на працівників. Менеджмент є однією з найважливіших умов ефективної діяльності підприємств.

Ветеринарна медицина є невід'ємною частиною економіки нашої країни. Галузь ветеринарної медицини забезпечує здоров'я, відтворення та високу продуктивність у промисловому тваринництві та птахівництві, обслуговування продуктивних тварин та домашніх улюбленців населення. На ветеринарну медицину покладено захист території України від занесення збудників інфекційних хвороб та захист населення від хвороб, спільних для тварин і людей, контроль за безпекою та якістю продукції тваринного походження, а на ринках – і рослинного.

Виходячи із завдань ветеринарної медицини, стає зрозумілим її велике соціальне та економічне значення. Водночас сучасна економіка вимагає реорганізації як системи ветеринарної медицини так і механізму її управління у нашій країні. Особливістю ветеринарної галузі в Україні є сильна, розгалужена система державних установ, які забезпечують стабільність епізоотичної ситуації, контроль за дотриманням ветеринарно-санітарних вимог та обслуговують населення на основі ветеринарного сервісу. Менеджмент у ветеринарній медицині висвітлює фундаментальні питання менеджменту, його суті, ролі, функцій, опанування яких дозволяє сформувати визначену систему компетентностей та досягти програмних результатів навчання з дисципліни.

**Метою дисципліни** є опанування майбутніми фахівцями науково-методичних знань та управлінських навичок у сфері менеджменту ветеринарної медицини в цілому та у розрізі його окремих функцій (планування, організації, мотивації та контролю) зокрема, а також набуття вміння працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань; ознайомлення з особливостями впровадження менеджменту у комерційній та державній ветеринарній медицині.

**Основними завданнями дисципліни** є:

- вивчення сутності менеджменту, його принципів, законів, закономірностей, основних понять та сфер діяльності; оволодіння сучасними підходами до менеджменту (системний, ситуаційний, процесний) у ветеринарній медицині;

- демонструвати вміння описувати характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств та організацій ветеринарної медицини;
- засвоєння суті та основних вимог до менеджера, його ролей та рівнів управління у ветеринарній медицині;
- засвоєння знань та набуття практичних навичок зі здійснення планування, організації, мотивації та контролю як основних функцій менеджменту у ветеринарній медицині, експертизі та гігієні;
- засвоєння знань та набуття практичних навичок зі здійснення ефективних комунікацій та прийняття рішень в установах ветеринарної медицини, санітарії, гігієні та експертизи;
- оволодіння навичками командної роботи та лідерства з метою досягнення ефективної діяльності підприємств ветеринарної медицини.

**Предметом дисципліни** є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організаціями у сфері ветеринарної медицини, гігієни, санітарії та експертизи; управлінські відносини, **об'єктом** вивчення дисципліни є система відносин, що виникають в процесі управління роботою установ у сфері ветеринарної медицини, гігієни, санітарії та експертизи. Об'єктами управління є різноманітні форми суспільних відносин, поведінка та діяльність людей в організаціях сфери ветеринарної медицини, матеріали та грошові ресурси.

До системи компетентностей належать такі:

**Інтегральна компетентність:** здатність розв'язувати складні проблеми і задачі у галузі ветеринарної гігієни, санітарії і експертизи, що передбачає проведення досліджень, упровадження інновацій та характеризується невизначеністю умов.

**Загальні компетентності відповідно до ОПП:**

ЗК9. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

**Фахові компетентності відповідно до ОПП:**

ФК1. Аналізувати основні принципи гарантування безпечності харчового ланцюга, контролювати, оцінювати та управляти ризиками під час виробництва та обігу харчових продуктів, проводити відбір, консервування, пакування і пересилання проб тваринного, рослинного та біотехнологічного походження для досліджень, проводити ветеринарний облік, оформляти звітну документацію.

ФК5. Здатність досліджувати харчові продукти і корми органолептичними та інструментальними методами для визначення їх безпечності та якості.

ФК6. Володіти методиками клінічних і лабораторних досліджень для контролю стану здоров'я тварин та дотримання порядку виробництва та обігу харчових продуктів, одержаних від тварин, підданих лікуванню та профілактичним обробкам, відповідно до концепції «Єдиного здоров'я».

ФК7. Здатність планувати і здійснювати контроль та проводити моніторинг виробництва, зберігання, переробки та реалізації харчових продуктів і кормів, кормових добавок, преміксів, побічних продуктів, ветеринарних препаратів, засобів ветеринарної медицини та оцінювати їх безпечність і якість.

ФК9. Здатність проводити державний аудит на підконтрольних потужностях з виробництва, переробки, обігу харчових продуктів, кормів, кормових добавок, преміксів, ветеринарних препаратів, побічних продуктів згідно із системою менеджменту безпечності харчових продуктів (НАССР/ISO 22000) та контролювати систему моніторингу для кожної критичної точки управління (КТУ) під час виробництва продукції.

ФК10. Здатність планувати санітарні заходи, розробляти процедури та контролювати дотримання гігієнічних вимог на потужностях для випуску безпечних харчових продуктів, кормів і кормових добавок тощо.

ФК12. Проводити державний (внутрішній) ветеринарно-санітарний контроль на потужностях з виробництва та обігу м'яса і м'ясних продуктів, молока і молочних продуктів, напівфабрикатів, харчових гідробіонтів; заготівлею, зберіганням та обігом харчових рослинних продуктів, меду і апіпродуктів, харчових яєць та яйцепродуктів, а також інших продуктів, володіти методами відбору проб, поводження з ними та результатів їх випробувань (досліджень).

ФК19. Здатність вирішувати питання загальної ветеринарної превенції на підприємствах з виробництва і переробки продукції тваринництва, яка охоплює ветеринарно-санітарне оцінювання систем і способів утримання тварин, безпечності кормів, кормових добавок тощо, технологічного обладнання, способів догляду, годівлі, а також забезпечення належного санітарного стану тваринницьких потужностей.

ФК21.2. Здатність виконувати ветеринарно-санітарну експертизу та гігієну молока і молочних продуктів.

ФК22.2. Здатність забезпечувати заходи ветеринарної санітарії і гігієни у підприємствах галузі скотарства.

***Програмні результати навчання відповідно до ОПП:***

ПРН1. Застосовувати способи аналізу, синтезу та подальшого сучасного навчання в галузі ветеринарної гігієни, санітарії і експертизи.

ПРН2. Розуміти структуру фахової діяльності та використовувати методи наукових досліджень у галузі ветеринарної гігієни, санітарії і експертизи.

ПРН5. Проводити відбір, консервування, пакування і пересилання проб тваринного, рослинного та біотехнологічного походження для досліджень харчових продуктів, кормів, кормових добавок, преміксів тощо за органолептичними та лабораторними методами для визначення їх безпечності та якості відповідно до нормативно-правових актів, використовуючи необхідні реактиви, прилади та обладнання.

ПРН18. Здійснювати судово-ветеринарну експертизу у випадках, передбачених чинним законодавством та гарантувати достовірність її результатів.

ПРН19. Проводити контроль санації на підконтрольних об'єктах згідно з вимогами національних та міжнародних нормативно-правових актів.

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1**

### **ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ У ВЕТЕРИНАРНІЙ МЕДИЦИНІ**

#### **Тема 1. Сутність менеджменту у ветеринарній дисципліні**

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності
2. Сутність ветеринарної медицини, об'єкти ветеринарної діяльності
3. Основні поняття менеджменту
4. Менеджер та підприємець: їх функції та особливості. Вимоги до менеджера рівні управління, ролі менеджерів, їх характеристика
5. Сфери менеджменту

#### **1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності**

Термін “менеджмент” походить від англійського “to manage” і означає – управляти, стояти на чолі, завідувати, вирішувати проблеми.

Українське слово “управління” та англійське “management” хоча і є словами-синонімами, проте справжній їх зміст дещо відрізняється. Термін “управління” не є задовільним замінником слова “менеджмент” тому, що в останньому мова йде лише про одну із форм управління, а саме про управління соціально-економічними процесами за допомогою і в рамках підприємницької структури, акціонерної компанії тощо. При чому економічною основою менеджменту є ринковий тип господарювання. Таким чином **термін “менеджмент” вживається у відношенні до управління господарською діяльністю, тоді як для інших цілей використовуються терміни: “організація”, “управління”, “адміністрування”.**

Поняття “менеджмент” є досить загальним і трактується по різному. У ньому поєднуються досить різні принципи, ролі, види діяльності та функції. Підходи, що найчастіше використовуються при визначенні сутності та змісту менеджменту, можна подати у вигляді окремої моделі (рис.1.1.)

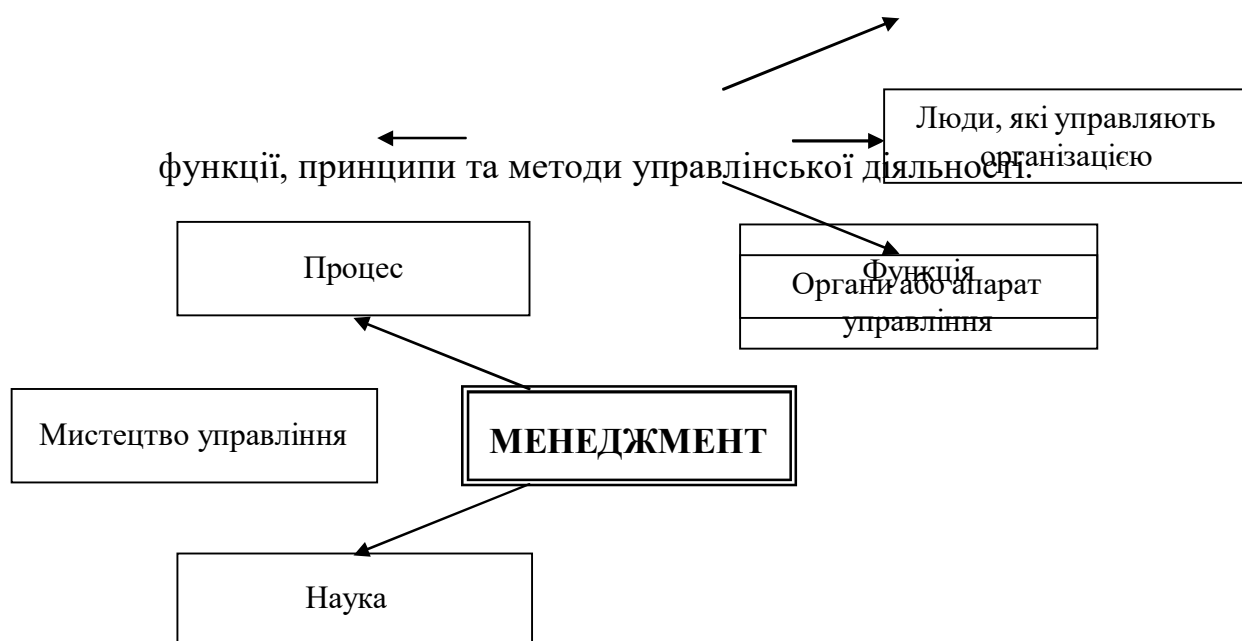
**Як видно із даної моделі, існує шість різних підходів до визначення терміну “менеджмент”:**

1. **Менеджмент як функція.** Перш за все менеджмент розглядається як особливий вид людської діяльності, спрямований на досягнення визначеної мети або цілей організації.
2. **Менеджмент як процес** – відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності пов'язані з управлінням у єдиний безперервний ланцюг.
3. **Менеджмент – це орган або апарат управління** сучасними організаціями, його завдання – ефективно використовувати і координувати всі ресурси для досягнення мети.
4. **Менеджмент – це категорія людей, які управляють організацією.**

Вони забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці

зайнятих в організації працівників та одержання результатів, що відповідають поставленій меті.

5. **Менеджмент як мистецтво управління** – це процес ефективного використання теоретичних знань у практичній діяльності, сукупність прикладів, зразків, еталонів кваліфікованого вирішення управлінських проблем у різних ситуаціях.
6. **Менеджмент як наука** має свій предмет і методи його вивчення, свої специфічні проблеми і підходи до їх розв’язання. Наукову основу цієї дисципліни складає вся сума знань про управління, накопичена практикою людської цивілізації і сконцентрована у вигляді концепцій, теорій, способів, систем управління. Менеджмент як наука пояснює природу управлінської праці, встановлює причинно-наслідкові зв’язки, виявляє фактори та умови, за яких спільна праця людей є більш ефективною. Наука управління розробляє свою теорію, змістом якої є закони, закономірності,



**Рисунок 1.1 – Підходи до визначення менеджменту**

Загалом наявність багатьох підходів до розгляду менеджменту спричинили появу більш ніж трьохсот визначень менеджменту, згідно яких **менеджмент – це:**

- **самостійний вид людської діяльності, професійно спрямований на досягнення цілей організації шляхом використання різного роду**
- **ресурсів із застосуванням принципів та методів наукового**
- **управління;**
- **спосіб та манера спілкування з людьми; влада та мистецтво керівництва;**
- **вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу служб та працівників;**
- **органи управління, адміністративні**
- **одиниці; наука про управління.**

## 2. Основні поняття менеджменту

Розвиток традиційного управління призвів до виникнення наукової дисципліни – менеджменту, яка має свій предмет, метод і теорію, а також ряд інструментів та інших специфічних понять.

*Предметом науки менеджмент є управлінська діяльність та організаційно-економічний механізм її здійснення.* Теоретичне вивчення менеджменту ґрунтується на системі управління, головними елементами якої є:

- апарат управління (менеджери);
- механізм управління (зв'язки і методи);
- процес управління (функції);
- засоби що забезпечують процес управління (інформаційні носії та технології);
- шляхи вдосконалення управління (управлінські нововведення).

*Менеджмент використовує багато різних інструментів в процесі своєї діяльності, проте їх спільною основою є :*

- **Ієрархія** – являє собою систему підпорядкування нижче стоячих підрозділів вищестоячим.
- **Ринок** – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що впливають на організацію, фірму, підприємство як із середини так і ззовні.
- **Організаційна культура** – характеризує визначенні як в суспільстві так і окремо в кожній організації правила, стандарти та норми поведінки і моралі.

Однією з основних умов управління є взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління. Ця взаємодія визначає активних та пасивних учасників управлінського процесу. В цьому контексті *те, на що спрямовується*



*управлінська діяльність є об'єктом управління, і, відповідно, той, хто здійснює управлінський вплив є суб'єктом управління.*

Об'єктами управління є різноманітні форми суспільних відносин, поведінка і діяльність людей у різних організаціях, матеріали та грошові ресурси.

Суб'єктом управління може бути окрема людина або група людей, які оформляються у вигляді посади або сукупності посад і утворюють управлінські підрозділи. Основою будь-якого суб'єкту управління є дія конкретних людей.

Для того, щоб взаємодія між суб'єктами і об'єктами управління була ефективною – необхідно дотримуватися ряду умов:

- суб'єкт і об'єкт управління повинні відповідати один одному;
- в межах єдності суб'єкта і об'єкта управління останній повинен мати відносну самостійність;
- суб'єкт і об'єкт управління мають взаємодіяти між собою, ґрунтуючись на принципах зворотного зв'язку та відповідним чином реагуючи на управлінську інформацію, одержану одне від одного.

### 3. Менеджер та підприємець: їх функції та особливості

За будь-якою дією чи результатом діяльності кожної організації стоїть конкретна людина чи група людей, які, виконуючи свої посадові обов'язки, здійснюють безпосереднє керівництво цією організацією. По аналогії із терміном “менеджмент” таких людей називають “менеджерами” (manager англ.

– управлінець, керівник).

Проте, різноманітність об'єктів управління та відмінність у результатах управлінської діяльності призвели до внутрішньої градації даного терміну, відповідно до якої *слово “менеджер” може бути застосованим до:*

- *суб'єкта управління* – найбільш чисельна група менеджерів, оскільки всі, хто наділений певним управлінським впливом є суб'єктом управління;
- *представника окремої професії, що пройшов спеціальну підготовку і отримав відповідну освіту* – сюди відносять людей, які займають керівну посаду і володіють спеціальними керівними навиками, це можуть бути директора, президенти, керівники окремих відділів, їх заступники і т.д.;
- *людина, яка відноситься до особливого соціального класу* – ця категорія менеджерів є найменшою за чисельністю, сюди відносять людей, які своєю успішною управлінською діяльністю створили еталон управління, який стараються наслідувати інші менеджери; до цієї

категорії менеджерів належить еліта менеджменту, її найуспішніші представники, керівники, які в свій час, управляючи організацією, досягли значного результату: вивели підприємство з кризи, значно підвищили обсяги виробництва та реалізації продукції, провели вдалу реформу чи реструктуризацію тощо.

Якщо врахувати всі особливості менеджменту та менеджера як представника окремої професії, то отримаємо, що *менеджер – це керівник, який займає постійну посаду в організації, яка функціонує в ринкових умовах; він наділений певними повноваженнями в галузі прийняття управлінських рішень щодо конкретних підрозділів чи організації в цілому.*

Найважливішою рисою професійного менеджера є залучення його до управлінської праці за певну плату. Саме за цим критерієм можна відрізнити професійного менеджера від керівника-власника. Якщо власник не хоче або не може управляти організацією особисто, то він наймає для цього професійного менеджера, залишаючи за собою загальний контроль за станом справ, та несе матеріальну відповідальність.

Таким чином виникає поділ керівників на підприємців і менеджерів. Основна відмінність між ними полягає у їх відношенні до капіталу. Людина яка володіє капіталом (підприємством) – є підприємцем; людина, яка управляє капіталом – є менеджером. Дуже часто ролі підприємця і менеджера може виконувати одна і та ж сама особа. Відповідно до загальноприйнятого визначення *підприємець – це людина, яка здійснює підприємницьку діяльність, розпочинає нову справу, реалізує певні нововведення вкладає власні кошти у розвиток підприємства і зважується на ризик.*

В процесі взаємодії між собою менеджери та підприємці реалізують спільну мету: через досягнення особистих цілей вони забезпечують функціонування ринкового середовища, формують конкуренцію а також приносять суспільну користь державі. Їхня суспільна користь визначається чотирма функціями:

- задоволення потреб суспільства за допомогою товарів, матеріальних та нематеріальних цінностей;
- збільшення національного багатства держави через систему виробництва;
- створення нових робочих місць;
- здійснення соціальної функції з допомогою перерозподілу прибутків через систему податків та платежів.

### ***РІВНІ УПРАВЛІННЯ, РОЛІ МЕНЕДЖЕРІВ, ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА***

В процесі управління підприємствами різні менеджери виконують різні функції, здійснюють різні операції та мають в своєму підпорядкуванні різну кількість людей та ресурсів. Така відмінність між менеджерами обумовлена значною мірою виробничими завданнями та місцем, яке вони займають в

ієрархії управління. Окрім цього самі виробничі завдання теж визначаються відповідно до місця в системі ієрархічного підпорядкування. Таким чином, основна класифікація менеджерів здійснюється саме за ознакою ієрархії.

**Найпоширенішим є виділення трьох ієрархічних рівнів управління:**

***технічного (нижчого);***

***управлінського (середнього); інституційного (вищого).***

Відповідно до цього виділяють три групи керівників:

- ***керівники технічного рівня;***
- ***керівники управлінського рівня; керівники інституційного рівня.***

До складу керівників вищої (інституційної) ланки управління відносять перших керівників: директорів, президентів, голів фірм, банків, господарств, об'єднань та їх заступників.

До складу керівників середньої (управлінської) ланки відносять начальників відділів, управлінь, цехів та інших функціональних і виробничих підрозділів.

Найчисельнішим загоном менеджерів є начальники виробничих дільниць, ферм, бригадири, майстри тощо – керівники технічного рівня.

Слід зауважити, що менеджери вищого рівня управління, як правило, координують та визначають управлінську роботу, в той час як інші у своїй більшості займаються безпосередніми розпорядчими управлінськими функціями, оскільки вони тісно співпрацюють з виконавцями виробничих процесів та операцій.

Ф.Мінцберг здійснив поділ менеджерів в залежності від ролей, які вони беруть на себе в той чи інший момент часу в процесі здійснення управлінської діяльності. Відповідно до цього всі ролі менеджерів розділено на три групи до кожної з яких належить декілька типів керівників:

### **1. Міжособові ролі:**

- *головний керівник* – символічний глава, до обов'язків якого входить виконання шаблонних дій правового чи соціального характеру;
- *лідер* – відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, набір та підготовку працівників тощо;
- *зв'язкова ланка* – забезпечує зовнішні контакти і здійснює пошук джерел інформації.

### **2. Інформаційні ролі:**

- *отримувач інформації* – розшукує та отримує різну інформацію спеціалізованого характеру, яку перетворює і успішно використовує відповідно до потреб організації;
- *розповсюджувач інформації* – передає інформацію, яка надходить із зовнішніх джерел чи від інших підлеглих членам організації, які її потребують;
- *представник* – передає інформацію для зовнішніх контактів фірми відносно планів, політики, дій, підсумків, результатів роботи, діє як експерт з питань даної галузі.

### 3. Ролі, пов'язані з прийняттям управлінських рішень:

- *підприємець* – вишукує внутрішні та зовнішні можливості і перспективи розвитку підприємства, розробляє та здійснює проекти по вдосконаленню, контролює розробку та виконання цих проектів;
- *ліквідатор порушень* – відповідає за коригуючі дії, коли в організації спостерігається невідповідність між запланованими та реальними показниками;
- *розподільювач ресурсів* – приймає чи схвалює всі значні рішення, що стосуються розподілу наявних активів чи ресурсів організації;
- *той, що проводить переговори* – відповідальний за представництво організації на всіх значних та важливих переговорах.

Керівники всіх організацій в залежності від ситуації та рангу час від часу виконують різні ролі, пов'язані із вирішенням того чи іншого завдання. Один і той же керівник може в різні моменти виступати в різних ролях. Чітка прив'язка керівника до однієї ролі спостерігається рідко і лише на нижчих рівнях управління.

### Вимоги до менеджера

*Поведінський напрямок оцінки якостей працівників* стає головним, тому що він *направлений на максимальне використання і розвиток потенціалу керівника організації.*

На основі викладених 11 чинників і вимог виділяють наступні **навички і здібності менеджера:**

1. Уміння управляти собою.
2. Наявність чітких особистих цінностей.
3. Здатність встановлювати чіткі особисті цілі.
4. Здатність до постійного особистого саморозвитку.
5. Навички вирішувати проблеми.
6. Творчість та здатність до інновацій.
7. Здатність впливати на оточуючих.
8. Знання сучасних управлінських підходів.
9. Здатність керувати.
10. Уміння навчати і розвивати підлеглих.
11. Здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

#### 1. Уміння управляти собою

**Уміння менеджера управляти собою** — це турбота про себе і підтримка своєї працездатності. Важливими аспектами управління собою є:

- 1) підтримка фізичного здоров'я;
- 2) раціональний розподіл сил;
- 3) подолання труднощів;
- 4) раціональний розподіл часу.

Підтримка фізичного здоров'я передбачає слідкування за своєю вагою за рахунок здорового образу харчування, виконання фізичних вправ, вибору способу спортивного тренування, балансування своїм навантаженням, уникання шкідливих звичок (паління, алкоголь).

Раціональний розподіл сил впливає на збереження енергійності та активності менеджера на протязі довгого періоду життя. Енергійність людини зменшується або збільшується від емоційних причин (гнів, страх, ревності, ранимість). Позитивними емоціями вважаються:

- хвилювання (стимулює активність);
- співпереживання (управління стає гуманним);
- зацікавленість (допомагає просуватись вперед);
- допитливість (допомагає освоювати нові сфери);
- впевненість (додає солідності зусиллям працівників).

Подолання труднощів — це уникнення від стресового стану у кризовій ситуації. Якщо менеджер говорить, що він має труднощі, то це означає що він почуває себе нездатним справитись зі своїми зобов'язаннями і вимогами ситуації.

Стрес — це почуття внутрішнього тиску з такими психічними проявами, як важке дихання і збільшення нервової напруги. Організм реагує на перевантаження змінами характеру мозкової активності. Під впливом стресу людина стає більш уразливою, а якості її роботи знижуються.

Є точка зору, що стрес є корисним, тому що він стимулює активність, що недостатня напруга приведе до погіршення морального стану, низької ефективності роботи, зниження самоповаги.

Раціональний розподіл часу на виконання своєї роботи вимагає від менеджера:

- бережливо відноситись до свого часу, розуміючи що це безцінний ресурс, який потребує ефективного використання;
- удосконалення вміння делегувати свої повноваження;
- здійснення планування використання часу, складаючи розклад дій для виконання оперативних і перспективних завдань.

**Менеджер, який вміє управляти собою, виконує такі дії:**

1. Підтримує своє здоров'я
2. Обмежує робочий час.
3. Слідкує за рівновагою між особистим та діловим життям.
4. Планує собі перерви для відпочинку.
5. Вільно виражає свої емоції.
6. Прагне до самопізнання.
7. Раціонально та ефективно використовує час.
8. Дивиться на невдачі як на щось, в цілому, неминуче та корисне.
9. Має почуття власної гідності.
10. Уникає стресів.
11. Бере на себе тільки ті навантаження, які може витримати.

## 2. Наявність чітких особистих цінностей

Особисті цінності — це вибір того, що на думку людини є важливим і необхідним. Деякі цінності підтримуються усіма членами суспільства або нації. Вони розповсюджуються законами, звичаями і загальним ухваленням.

Менеджер у своїй роботі завжди визначає що є важливим, а що ні. Його цінностями можуть бути:

- відношення до рівності статі, раси та віку людини;

- відношення до ризику в роботі;
- ступінь допомоги іншим;
- ступінь використання заохочень або покарань підлеглих;
- додержання духу і букви законодавства;
- залучення працівників до управління;
- відношення до свого здоров'я, сім'ї та друзів;
- відношення до підлеглих та вищого керівництва;
- ступінь відкритості та ін.

Цінності виробляються на протязі довгого періоду і формують основні життєві позиції, які мають фундаментальний вплив на все життя.

Чіткі особисті цінності більше всього повинні мати керівники, які приймають стратегічні рішення, займаються врегулюванням принципів завдань, надають консультації по виконанню рішень вищого керівництва.

**Менеджер, який має чіткі особисті цінності, виконує такі дії:**

1. Послідовний.
2. Прагне зрозуміти чужі погляди.
3. Активний у житті.
4. Твердо стоїть на своєму.
5. Прагне встановлювати зворотній зв'язок.
6. Готовий відповідати за свої цінності.

### 3. Здатність встановлювати чіткі особисті цілі

Сучасне життя вимагає від менеджера ясних і обґрунтованих цілей. Менеджери повинні прагнути контролювати зовнішні події, навчитись знаходити можливості, які надає наше життя. Тому ясність у питаннях особистих цілей є основним засобом здійснення цих можливостей.

Зміст встановлення цілей полягає у тому, щоб зосередити увагу на бажаних результатах, використовуючи різні терміни і завдання. Постановка цілей допомагає менеджерам вирішувати, що є найбільш необхідним і корисним. Але наявність особистих цілей не забезпечує вирішення всіх проблем. Тому при встановленні цілей прагнуть передбачити можливе майбутнє, а якщо обставини змінюються, то цілі, поставлені у минулому, стають ближчими або недосяжними.

**Менеджер, який має чіткі особисті цілі, виконує такі дії:**

1. Уточнює поставлені завдання.
2. Послідовно виконує встановлені завдання.
3. Систематично оцінює своє просування.
4. Встановлює часові інтервали.
5. Вивчає можливості розвитку своєї кар'єри.
6. Іде на розумний ризик.
7. Роз'яснює цілі підлеглим.
8. Планує розвиток своєї кар'єри.
9. Раціонально використовує час.
10. Раціонально використовує сили і ресурси.
11. Ефективно делегує повноваження.

### 4. Здатність постійного особистого саморозвитку

**Здатність до саморозвитку** — це здатність людини до придбання, оновлення та розвитку знань, вмінь, адаптації до змін в оточуючому

середовищі. Це пов'язано з тим, що зрушення, які проходять у технологіях, організаційних структурах, на ринках, у виробничих відносинах посилюються і поглиблюються з кожним роком.

Всі люди мають можливість займатись своїм саморозвитком на протязі всього життя. Здатність до саморозвитку тільки відносно залежить від уміння засвоєння теоретичних знань, у житті є багато факторів, які заважають людям реалізувати свій природний інтелектуальний потенціал.

Основні фактори, що заважають саморозвитку:

- вплив сім'ї;
- власна інерція, небажання щось змінити;
- передчасне розчарування, коли встановлюється позиція "нічого неможливо зробити".
- недостатність підтримки інших людей при можливих невдачах і труднощах, що виникають у ході перемін;
- необ'єктивна оцінка інших людей;
- недостатність ресурсів.

Таким чином, індивідуальний розвиток — це процес всебічного удосконалення людини на протязі всього життя.

Це придбання здатності управляти поточними подіями, боротьба з труднощами у конкурентному середовищі. Для менеджера життєво важливим є розвиток здатності бути відкритим для нових знань і досвіду уміння бути гнучким, пристосовуватись до зміни обставин.

**Менеджер, який здатний до постійного саморозвитку, виконує такі дії:**

1. Відповідає за навчання.
2. Прагне вивчити свої сильні й слабкі сторони.
3. Має час для свого розвитку.
4. Оцінює свій досвід.
5. Знає свій потенціал.
6. Прагне бути більш відкритим.
7. Управляє професійним розвитком.
8. Реагує на зміні в кар'єрі.

## 5. Навички вирішувати проблеми

Першочерговим завданням менеджера є рішення проблем. Проблема — це складне питання, завдання, яке вимагає вирішення, дослідження, що важко розв'язати або здійснити.

Рішення проблеми ніколи не буває простою справою і вимагає наявності відповідних навичок.

Менеджersька практика використовує три шляхи вирішення проблеми:

- 1) використання системного підходу;
- 2) підбір методів для вирішення проблеми;

**Інструктивний** метод полягає у тому, що для вирішення проблеми, менеджер приймає рішення у відповідності з інструктивними вказівками вищого керівництва. Він бере на себе відповідальність за своєчасне усунення проблем або труднощів, які виникли, робить вірні висновки і досягає того, що від нього вимагають. Тут не вимагається творчий підхід тому, що всі процедури попередньо приписані.

**Ініціативний** метод вимагає частки ініціативи і свободи дій, але у визначених межах. Тут менеджер оцінює переваги ряду можливих рішень і вибирає із декількох добре відпрацьованих альтернативних дій ті, які краще всього підходять до даної проблеми.

Результативність залежить від здатності менеджера вибрати найбільш економічний і ефективний напрямок дій.

**Адаптивний** метод оснований на розробці творчого рішення, яке у деякій частині може бути абсолютно новим. Тут є набір перевірених можливостей і деякі нові ідеї. Менеджер виявляє особисту ініціативу і здібності, пропонуючи щось нове. Пристосовуючи його до діючої системи, або технології.

**Інноваційний** метод означає, що менеджеру необхідно знайти способи розуміння зовсім раптових і непередбачених проблем рішення, які вимагає нового мислення, нового підходу. Сучасні проблеми потребують створення нових технологій та винахідництва.

*3) використання людей і ресурсів, які могли б допомогти у вирішенні проблеми.*

**Менеджер, який має навички вирішення проблем, виконує такі дії:**

1. Завжди вирішує проблеми.
2. Вибирає необхідні методи.
3. Використовує системний підхід.
4. Чітко визначає відповідальних за проблему.
5. Ясно визначає цілі у роботі кожного працівника.
6. Уміло аналізує інформацію.
7. Ефективно планує роботу.
8. Ефективно координує роботу підлеглих.
9. Виділяє час для аналізу виконаної роботи.

## **6. Творчість та здатність до інновацій**

Творчість — це діяльність, спрямована на створення нових культурних та матеріальних цінностей.

Творча людина — це людина, яка самостійно створює щось нове, оригінальне.

Посада менеджера особливо вимагає творчого підходу, коли для досягнення результатів необхідно знайти зовсім нові рішення та ідеї. Він особливо необхідний там, де дії обмежуються діючими системами та процесами.

**Менеджер з творчим підходом до справи має такі риси:**

1. Цінує творчий підхід у інших людях.
2. Приймає рішення в умовах невизначеності.
3. Вірить у творчі здібності підлеглих.
4. Настирливий у виконанні завдань.
5. Використовує можливості.
6. Надає перевагу новаторським здібностям.
7. Йде на ризик.

## **7. Висока здатність впливати на оточуючих**

Менеджери повинні уміти впливати на оточуючих шляхом створення хорошого першого враження, розвитку взаєморозуміння, досягнення довіри і прояви турбот до оточуючих. Це особливо необхідно менеджерам по персоналу в комерційній роботі під час закупок і продажу товарів та ведення переговорів.

**Чинниками впливу на оточуючих є:**

- 1. Одяг та зовнішній вигляд.**
- 2. Уміння держати себе твердо і впевнено.**
- 3. Поведінка.**



#### 4. Особисте спілкування.

#### 5. Винагорода.

Уміння гарно одягатись полягає у тому, щоб одяг підходив до конкретного випадку. Тут практичність є найголовнішим показником відповідності. Одяг практичним буде тоді, коли він не заважає рухатись і задовольняє вимогам ситуації. Важливо "по-домашньому" почувати себе у своєму одязі. Щоб користуватись впливом, необхідно бути охайним. Люди, які дуже слідкують за собою, не можуть бути впливовими. Одяг показує наскільки людина готова йти на ризик і на скільки вона схвильована.

Уміння держати себе твердо і впевнено має велике значення. Такі люди можуть управляти своїми почуттями. Вони демонструють врівноваженість, внутрішню силу. Вони рідко виходять із себе, і щоб створити добре враження, їм не треба прикладати багато зусиль. Вони вивільнюють або пригнічують енергію, заохочують хоробрість, збільшують шанси на успіх або невдачу.

Поведінка менеджера відіграє ключову роль у питаннях впливу на оточуючих. Менеджери, які говорять невиразно і непереконливо сприймаються як невпевнені.

Впевненість у собі — це якість яка демонструє оточуючим чіткість поглядів і конкретність позиції людини. Але це не є агресивністю. Агресивна людина може бути дуже напористою, наполегливою. Агресивність часто призводить до випадків залякування інших, порушення їх прав. Впевнений у собі менеджер реалізує право вільно викладати свою точку зору, поважати при цьому права інших людей.

Великий вплив на інших людей має особливе спілкування менеджера.

Створення взаєморозуміння — це здійснення контакту з іншою людиною, не зменшуючи при цьому почуття власної цілісності.

**Винагорода** — це не тільки матеріальне стимулювання або заохочення. Вона може бути моральною. Менеджер, який прагне досягти високої впливовості, повинен уникати несхвалення дій підлеглих, використовувати позитивне підкріплення їх поведінки навіть при виникненні труднощів і невдач.

**Менеджер, який вмiє впливати на інших людей, має такі якості:**

1. Цінується підлеглими.
2. Розуміє процес впливу.
3. Здійснює методи впливу на інших.
4. Ясно і коротко викладає свої думки.
5. Впевнений у собі.
6. Має переконливий зовнішній вигляд.
7. Поводить себе впевнено.
8. Встановлює добре взаємопорозуміння з іншими.
9. Здійснює винагороди за відповідну поведінку.
10. Дає чіткі вказівки.
11. Прагне бути наполегливим.

### 8. Розуміння особливостей управлінської праці

Ефективний менеджер навчається встановлювати підлеглим управлінські вимоги у складних ситуаціях і кваліфіковано використовує стиль керівництва.

Менеджер повинен уміти керувати людьми різних здібностей і морального стану.

**Менеджер, який добре розуміє особливості управлінської праці:**

1. Добре знає і практично використовує різні стилі управління.
2. Аналізує власні недоліки слабкі місця.
3. Створює позитивну робочу атмосферу.
4. Змінює стиль керівництва залежно від потреби.

5. Добивається від підлеглих всього, що вони можуть робити.
6. Прагне стати дійсним лідером колективу.

## **9. Здатність керувати**

Слово керувати означає направляти чиюсь діяльність, бути на чолі чогось. Керівник — це особа, яка керує ким-небудь або чим-небудь. Для організації — це людина, яка відповідає за весь підрозділ в цілому і направляє його працівників на виконання поставлених завдань. Ця людина повинна мати більш широкий погляд і здібності виконувати керівні дії у робочій групі.

### **Менеджер з високими навичками керівництва:**

1. Само дисциплінований і вимагає дисципліну від інших.
2. Встановлює добрі відносини з оточуючими.
3. Дає чіткі вказівки, систематично аналізує роботу підлеглих.
4. Використовує системний підхід до аналізу роботи.
5. Кваліфіковано делегує повноваження.
6. Створює позитивні зворотні зв'язки у взаємовідносинах з іншими.
7. Захищає своїх працівників при виникненні загрози.
8. Шукає способи підвищення ефективності роботи групи.

## **10. Уміння навчати**

Менеджер повинен проявляти турботу про підвищення компетентності підлеглих і на цій основі – просування їх по службі. Ефективними методами навчання підлеглих є:

- проведення співбесід;
- консультації;
- удосконалення майстерності;
- обговорення конкретних проблем;
- обговорення і планування кар'єри;
- самопідготовка;
- тренування;
- освоєння нових завдань.

### **Менеджер, який уміє навчати інших, характеризується наступним:**

1. Створює у колективі позитивне ставлення до навчання.
2. Допомогає аналізувати потреби працівників у навчанні.
3. Систематично оцінює роботу підлеглих, знає сильні й слабкі їх сторони.
4. Допомогає підлеглим планувати розвиток кар'єри.
5. Систематично консулює працівників у виконанні завдань.

## **11. Здатність формувати колектив**

Більшу частину свого робочого часу (60%) менеджери витрачають на спілкування з працівниками свого колективу, а іншу частину (40%) — на спілкування з вищим керівництвом і з колегами інших підрозділів своєї та інших організацій. Тому навички до формування своєї робочої групи є особливо важливими, щоб об'єднати людей і

навчити їх ефективно працювати на досягнення загальної цілі у обстановці творчого співробітництва. Це також передбачає проведення засідань, нарад, виконання представницьких функцій, розвиток добрих відносин з іншими підрозділами організації.

Менеджер повинен використовувати колективний підхід, залучаючи підлеглих до рішення проблем, підтримувати позитивний мікроклімат, уточнювати цілі систематично аналізувати і оцінювати хід виконання роботи. Ці навички більше всього використовуються тоді, коли співробітники тісно взаємодіють один з іншим для досягнення високого результату.

**Менеджер з високою здатністю формувати колектив:**

1. Правильно підбирає співробітників і проявляє турботу про них.
2. Створює позитивний клімат у колективі.
3. Зацікавлений у результатах роботи.
4. Послідовний у своїх діях.
5. Розподіляє повноваження між працівниками.
6. Підтримує особистий розвиток членів колективу.
7. Заохочує творчий потенціал кожного працівника.
8. Будує добрі взаємовідносини з іншими підрозділами організації.
9. Уміло використовує і вирішує конфліктні ситуації.
10. Прагне до спілкування з іншими.

**Вимоги до менеджерів не є однаковими на різних рівнях управління:**

1. На нижчому рівні управління більше цінуються: знання технології виробництва в галузі, до якої належить підприємство, цілеспрямованість, ініціативність, сміливість, рішучість, наполегливість, воля;
2. На середньому рівні є більш важливими: комунікабельність, оперативність у рішенні проблем, вміння розташувати до себе людей;
3. На вищому рівні управління на перше місце висувається вміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити нові цілі, впроваджувати інновації, організовувати творчий процес підлеглих, здатність передбачати тенденції розвитку підприємства.

#### **4. СФЕРИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Управління є дуже складним процесом, складність якого визначається в значній мірі різноплановістю управлінських завдань. Так, зокрема, до управлінських завдань належать: планування, розподіл та використання фінансових ресурсів; підбір, розстановка та мотивація персоналу; визначення цілей, завдань та стратегії підприємства; організація та розміщення виробничих приміщень та потужностей; визначення потреби в інвестиціях, залучення та контроль за інвестиційними ресурсами; організація та реалізація проектів, контроль за їх виконанням і багато іншого. Саме тому, в залежності від сфери застосування наукового управління виділяють різні сфери самого менеджменту.

*Найбільш оптимальним, на нашу думку, є виділення наступних сфер менеджменту:*

- **Загальний менеджмент** – розглядає спільні для всіх керівників питання стосовно постановки завдань, планування, організації, контролю і управління підприємством;

- **Фінансовий менеджмент** – включає такі основні види діяльності: визначення фінансової структури фірми і її потреб у фінансових коштах; виявлення альтернативних джерел фінансування і їх оцінка; практичні поступлення фінансових ресурсів з різних джерел; ефективне використання одержаних грошових коштів та ін.;

- **Операційний менеджмент** – вивчає управлінську діяльність в першу чергу менеджерів нижчого ступеня управління, яка полягає у безпосередньому керівництві роботою працівників щодо виконання оперативних планів, графіків випуску продукції і наданні послуг тощо;

- **Стратегічний менеджмент** – вивчає управлінську діяльність, яка пов'язана із формуванням місії підприємства, включаючи визначення його цілей, довгострокових стратегій, установок і орієнтирів, розвиток іміджу, який повинен відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям підприємства;

- **Менеджмент персоналу** – охоплює підбір, підготовку, оцінку і розстановку керівних кадрів, розробку системи заробітної плати, підвищення кваліфікації кадрів, їх мотивації тощо;

- **Інноваційний менеджмент** – це управління новими науковими знаннями, товарами, послугами, технологічними і організаційними ідеями;

- **Антикризовий менеджмент** – вивчає особливості управління організаціями у кризових ситуаціях та жорсткій конкурентній боротьбі. Розробляє методи, моделі та приклади виходу з кризи, а також визначає можливі наслідки від їх застосування;

- **Маркетинговий менеджмент** – вивчає потреби ринку, вишукує можливості їх задоволення через налагодження відповідної системи виробництва та обміну товарів і послуг а також досліджує шляхи та методи формування і стимулювання попиту на потрібні товари і послуги.

Завдяки такій диференціації сфер менеджменту забезпечується спеціалізація управлінської діяльності відповідно до функціональних служб підприємства. Проте, існує й інший поділ менеджменту, який базується на приналежності підприємства до тієї чи іншої галузі, виділення так званого галузевого менеджменту. Відповідно до цього поділу виділяють:

- аграрний менеджмент;
- міжнародний менеджмент;
- банківський менеджмент;
- транспортний менеджмент;
- туристичний менеджмент;
- промисловий менеджмент;

- ветеринарний менеджмент.

Не зважаючи на можливість виділення окремих типів галузевого менеджменту, поділ управлінської діяльності на уже згадані сфери менеджменту має загалом повніший характер, і тому частіше використовується у науково-практичній літературі.

### Принципи та закономірності менеджменту

Окрім законів управління у науковому менеджменті використовуються також закономірності управління. Суть закономірностей управління полягає в тому, що вони визначають обов'язкові для будь-якого підприємства характеристики. Іншими словами, вони описують те, що є абсолютно логічним і притаманним для управління.

Існують як специфічні так і загальні закономірності. *До загальних закономірностей належать:*

1. *єдність системи управління* – вона твердить, що якщо існує управління якоюсь системою, то абсолютно логічно і закономірно, що не залежно від кількості завдань та функцій центр управління повинен бути одним для всієї системи;
2. *пропорційність виробництва і управління* – її суть в тому, що на будь-якому підприємстві, яке здійснює господарську діяльність (виробництво) існує потреба в управлінні виробничими процесами, і чим більших обсягів набуває виробництво, тим більшою, відповідно є потреба в його управлінні;
3. *співвідношення керуючої і керованої підсистеми* – тобто із збільшенням розмірів і складності керованої системи мають, відповідно, змінюватися і розміри керуючої системи. Структура управління завжди має відповідати організаційній структурі підприємства, котра змінюється відповідно до розмірів, складності виробництва, процесів спеціалізації тощо;
4. *відповідність форм управління формам власності* – формування ринкової економіки на основі різних форм власності повинно будуватися із врахуванням специфіки та особливостей цих форм і максимально пристосовуватися до них. Наприклад, закономірно, що при колективній власності нелогічно використовувати одноособове управління підприємством;
5. *децентралізація управління* – згідно із схожим законом управління через неможливість виконання всіх функцій керівником особисто, частина із управлінських повноважень перекладається на його підлеглих, глибина і важливість цих повноважень залежить від рівня децентралізації на підприємстві.

В управлінській діяльності існують і використовуються також й інші закономірності, що відображають окремі сторони відносин управління: ритмічність управління; відповідність елементів системи один одному; скорочення і розширення ієрархічності управління; розширення контролю; зміна функцій управління та ін. Знання закономірностей управлінської діяльності є теоретичною основою успішного управління, допомагає керівникам визначати вплив кожної із них на ефективність функціонування організації.

**Принцип управління – це правила та норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організацій.**

Наука управління має в своїй основі систему базових положень, принципів, які притаманні тільки їй, і при цьому спираються на закони, які вивчаються іншими, пов'язаними з управлінням науками.

Принципи менеджменту не можна вважати абсолютними, такими, що не підлягають сумнівам, вони є лише інструментами, які дозволяють рекомендувати керівнику, як слід краще управляти людьми, матеріальними та нематеріальними ресурсами і на яку реакцію середовища слід очікувати.

Таким чином, принципи управління визначають закономірності формування управлінської системи, її структури, методів впливу на колектив, формують поведінку його членів.

Принципи раціонального управління вперше було сформовано основоположниками наукового менеджменту: Ф.Тейлором, Г.Емерсоном, А.Файолем.

Основою вчення Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

1. науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
2. науковий підхід до підбору, навчання і тренування працівників;
3. кооперація з працівниками;
4. розподіл відповідальності за результат між працівниками та менеджером.

Ці принципи стосувалися в основному розробки раціональної системи управління і містили конкретні рекомендації щодо їх покращення.

Принципи розроблені Г.Емерсоном викладені в його праці “12 принципів продуктивності”. Ці принципи є взаємопов'язаними і досягають максимальних результатів лише в загальній сукупності, але розташовуються в певній логічній послідовності:

1. точно поставлені ідеали і цілі;
2. здоровий глузд;
3. компетентна консультація;
4. дисципліна;
5. справедливе відношення до персоналу;

6. швидкий, надійний, точний і постійний облік;
7. диспетчерування;
8. норми і розклади;
9. нормування умов;
10. визнані стандартні інструкції;
11. винагорода за продуктивність.

Принципи, розроблені А.Файодем стосуються в основному побудови структури організації і управління працівниками. Ці принципи визнано загальними і вони, в тій чи іншій мірі, використовуються до цього часу.

**Загальні принципи менеджменту** завдячують своєму виникненню представникам адміністративної школи менеджменту і уже згадуваному А.Файолю. Саме А.Файоль першим запропонував вивчати процеси вдосконалення управління на рівні організації в цілому, і саме сформовані ним принципи прийнято вважати загальними або класичними.

*До принципів запропонованих А.Файодем відносять наступні:*

1. **Розподіл праці** – спеціалізація робіт з метою ефективного використання робочої сили за рахунок концентрації зусиль керівника на виконанні обмеженої кількості завдань;
2. **Повноваження та відповідальність** – кожному керівнику має бути делеговано повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи;
3. **Дисципліна** – працівники та керівники організації повинні дотримуватися досягнутих між ними домовленостей, крім цього керівництво повинно застосовувати справедливі санкції до порушників цих домовленостей;
4. **Єдиноначальність** – робітник отримує завдання і відповідає за його виконання лише перед одним безпосереднім керівником;
5. **Підпорядкованість інтересів** – в робочий час і на робочому місці інтереси працівника повинні узгоджуватися з інтересами організації;
6. **Єдність дій** – усі дії, що мають однакову мету повинні бути згруповані і здійснюватися за одним планом;
7. **Винагорода персоналу** – отримання працівником справедливої винагороди відповідно до затрачених зусиль та попередніх домовленостей;
8. **Централізація** – єдиний порядок в організації, що має центр управління.
9. **Скалярний ланцюг** – нерозривний ланцюг команд по якому передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії;
10. **Порядок** – усе має бути на своєму місці і місце має бути для нього;
11. **Справедливість** – встановлених внутрішніх правил повинні дотримуватися на всіх рівнях скалярного ланцюга, і покарання за

однакові провини повинно бути рівнозначним;

12. **Стабільність персоналу** – орієнтація на довгостроковий найм і лояльність працівників до організації, оскільки висока плинність кадрів знижує ефективність роботи;

13. **Ініціатива** – заохочення працівників до незалежних і раціональних суджень у межах делегованих їм повноважень і виконуваних робіт;

14. **Корпоративний дух** – гармонія інтересів персоналу, яка б забезпечувала єдність зусиль.

Усі вищезгадані принципи носять загальний характер через те, що відповідають сукупності відповідних вимог, згідно яких загальні принципи менеджменту повинні:

- визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;
- об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією;
- бути визнаними суспільством.

Багато класичних принципів менеджменту і сьогодні мають велику практичну цінність, не зважаючи на те, що управлінська наука пішла далеко вперед.



## Тема 2. Ветеринарна медицина як об'єкт управління

1. Сутність ветеринарної медицини
2. Законодавче забезпечення ветеринарної медицини України

### 1. Сутність ветеринарної медицини

**Ветеринарна медицина** – одна із провідних галузей народного господарства України. Вона охоплює систему наук та практичних знань про хвороби тварин, їх профілактику, діагностику та лікування, визначення ветеринарно-санітарної якості та безпеки продукції тваринного й рослинного походження (на ринках). Її діяльність спрямована на збереження здоров'я і продуктивності тварин, запобігання поширенню хвороб, і загалом на захист людей і тварин від зооантропонозних захворювань. Всі перераховані функції відповідно до Закону України «Про ветеринарну медицину» зобов'язані виконувати спеціалісти ветеринарної медицини.

*ветеринарна медицина*, яка являє собою комплекс наукових знань, що розкривають закономірності життєдіяльності здорового і хворого організму тварини, причини і сутність захворювань, методи виявлення, профілактики і лікування хворих тварин з урахуванням умов утримання, годування, догляду та експлуатації тварин, а також заходи попередження захворювань, спільних для людини і тварин.

В комплекс ветеринарії входять такі дисципліни як:

- анатомія;
- фізіологія;
- гістологія;
- патанатомія та патфізіологія;
- клінічна діагностика, що дозволяє розпізнавати хвороби, вивчаючи симптоми і ознаки хвороби, прийоми і методи постановки діагнозу;
- внутрішні незаразні хвороби - розділ *ветеринарії*, що розглядає хвороби окремих систем і органів незаразного походження і методи їх лікування;
- фармакологія вивчає лікарські речовини, їх вплив на організм, види і форми лікарських речовин, шляхи їх уведення та дозування;

- хірургія, що дозволяє здійснювати оперативне втручання в організм тварини з дотриманням правил асептики і антисептики;
- епізоотологія, що вивчає причини, умови виникнення і поширення інфекційних хвороб тварин, розробляє методи профілактики та ліквідації цих хвороб;
- паразитологія, що розглядає хвороби, викликувані паразитами, взаємини між паразитом і господарем, вплив паразита на організм хазяїна, методи профілактики та девастації;
- ветеринарне законодавство, що дозволяє орієнтуватися в нормативних документах, знати права і обов'язки при веденні ветеринарної діяльності.

До них відносять лікарів та фельдшерів ветеринарної медицини, які мають відповідний диплом і повинні забезпечувати належну епізоотичну та харчову безпеку в державі, здійснювати діагностичні, профілактичні, оздоровчі та лікувальні заходи. Від фахівця ветеринарної медицини вимагається володіння не тільки спеціальними знаннями з питань діагностики, лікування та профілактичних захворювань, але й уміння успішно виконувати свої обов'язки щодо планування, організації лікувально-профілактичних заходів, забезпечення взаємозв'язку ветеринарної медицини з іншими галузями народного господарства, у тому числі з органами охорони здоров'я та місцевого самоврядування. Важливим є також доцільність економічного обґрунтування доцільності ефективності проведення ветеринарних заходів, правильне ведення документів ветеринарного обліку, звітності та діловодства.

Менеджмент у ветеринарній медицині охоплює питання:

- законодавства та державного управління у галузі ветеринарної медицини України
- наукове, інформаційне, фінансове, матеріально-технічне забезпечення ветеринарної медицини
- організаційні та методичні аспекти ветеринарно-санітарного контролю та нагляду
- питання економіки ветеринарної справи.

Ветеринарна справа – це діяльність спеціальних фахівців, спрямована на створення та збереження здорових тварин і на охорону здоров'я людей.

Робота державних ветеринарних організацій, власників ветеринарних підприємств, менеджерів ветеринарних фірм, лікарів ветеринарної медицини постійно пов'язана зі складними питаннями щодо боротьби з інфекційними хворобами.

**Боротьба з хворобою** = Діагностика + Профілактика + Лікування

Слово «ветеринарія» походить від латинського *veterinarius* – той, хто доглядає за худобою, хто її лікує.

В Україні офіційно ветеринарна медицина з'явилась у Херсонській губернії у 1836 році, у 1864 році при місцевому Земстві було створено департамент ветеринарії. З 1905 року діяв «Статут лікарський», який містив важливі положення:

- з попередження та припинення заразних хвороб
- про порядок влаштування та утримання боєнь
- реєстрація заразних хвороб
- про появу чуми та інших хвороб телеграфне повідомлення сусідів
- ветеринарне управління.

Проте це не було єдине законодавство для всієї країни: воно не розповсюджувалось на всю територію, земства на місцях самі видавали постанови, часто з протиріччями.

Після проголошення незалежності у 1991 році виникла необхідність в удосконаленні структури державної служби ветеринарної медицини і напрацювання національних законодавчих документів. У 1992 році був прийнято Закон України «Про ветеринарну медицину». Була організована служба ветеринарної медицини, яку очолило Головне управління ветеринарної медицини з державною ветеринарною інспекцією Міністерства сільського господарства України. У 1997 році було створено Державний департамент ветеринарної медицини України, який згодом перейменовано у Державну ветеринарну та фіто санітарну службу України. У 2014 році створено Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба). Вона здійснює державну політику у галузі ветеринарної медицини, сферах безпечності харчових продуктів, карантину та захисту рослин, ідентифікації та реєстрації тварин, санітарного законодавства, а також радіаційного контролю сільськогосподарської продукції та продуктів харчування.

## **2. Законодавче забезпечення ветеринарної медицини України**

Законодавство ветеринарної медицини базується на Конституції України. До нього входять також Закони та Постанови Верховної Ради й Кабінету Міністрів України, інші урядові акти, що регламентують організаційні питання ветеринарної медицини. До нього також включено документи, видані органами управління службою ветеринарної медицини, зокрема Держпродспоживслужбою: інструкції, настанови, правила, методичні вказівки та інші документи. Основним нормативним державним актом у галузі ветеринарної медицини є Закон України «Про ветеринарну медицину».

Нормативні документи з питань ветеринарної медицини є складовою частиною Ветеринарного законодавства. У цих документах висвітлено такі основні питання:

- організація служби ветеринарної медицини в Україні

- порядок проведення ветеринарних профілактичних та протиепізоотичних заходів
- оплата та стимулювання праці фахівців
- права та обов'язки ветеринарних працівників
- правила ветеринарно-санітарного контролю та нагляду
- права та обов'язки юридичних та фізичних осіб, діяльність яких пов'язана з утриманням, транспортуванням та торгівлею тваринами, виробництвом, переробкою, зберіганням й реалізацією продуктів і сировини тваринного походження.

Контроль за виконанням законодавчих актів з питань ветеринарної медицини покладено на головних державних інспекторів та їх заступників. Вони зобов'язані координувати діяльність усіх служб ветеринарної медицини, підприємств, установ та організацій, юридичних та фізичних осіб, які здійснюють ветеринарну практику.

Законодавством передбачена відповідальність за правопорушення з питань ветеринарної медицини. Громадяни та посадові особи, які винні у порушенні законів або нормативно-правових актів, притягуються до відповідальності, переважно у вигляді накладання штрафів. До кримінальної відповідальності можуть притягуватись за порушення, які носять елемент злочину. Самих спеціалістів ветеринарної медицини притягають до дисциплінарної відповідальності.

### **Закон України «Про ветеринарну медицину»**

Прийнятий ВРУ 25 червня 1992 року. Регулює діяльність органів та спеціалістів ветеринарної медицини. Це державний закон, що визначає завдання служби ветеринарної медицини, права та обов'язки спеціалістів ветеринарної медицини державної мережі, колективних сільськогосподарських, промислових підприємств, керівників господарств та індивідуальних власників тварин й птиці. **Його головним завданням** є збереження поголів'я тварин, попередження та ліквідація заразних хвороб, охорона населення від захворювань, що передаються людині від тварин.

У ньому викладено основи організації ветеринарної справи, що відповідають завданням розвитку тваринництва, а також висвітлено систему державної ветеринарної медицини, компетенції органів їх управління, чітко окреслено завдання та правила державного ветеринарного контролю та нагляду, карантину тварин, міжнародного співробітництва тощо.

Відповідно до Закону України керівництво службою ветеринарної медицини покладено на Міністерство аграрної політики та продовольства України. Основу Закону складають загальні правила охорони тварин від хвороб, а також найважливіші положення з організації ветеринарних заходів. Він складається з 17 розділів та містить 109 статей.

**Розділ 1:** викладено загальні положення про ветеринарну медицину в Україні, визначено основні терміни та поняття, надано перелік нормативних документів, з якого складається ветеринарне законодавство та сформовано основні завдання держави в галузі ветеринарної медицини.

Основні завдання держави у галузі ветеринарної медицини:

- зменшення або усунення ризиків виникнення зоонозів та захворювання населення;
- охорона території України від проникнення хвороб тварин з території інших держав або карантинних зон;
- захист тварин та населення від збудників та хвороб тварин шляхом здійснення профілактичних, діагностичних та лікувальних заходів
- здійснення запобіжних заходів щодо унеможливлення перенесення хвороб тварин через товари, засоби догляду за тваринами і супутні об'єкти
- встановлення ефективних та дієвих засобів виявлення, локалізації та контролю, а за можливості – ліквідації ендемічних хвороб та ліквідації екзотичних хвороб тварин, занесених на територію України
- забезпечення надійних та ефективних заходів ліквідації спалахів хвороб тварин з метою зменшення їх втрат, а у разі зооносів – зменшення ризику для людей
- моніторинг кормів та води для забезпечення їх придатності для виживання та неможливості перенесення хвороб тварин
- забезпечення правильного, належного, ефективного і безпечного застосування ветеринарних препаратів
- захист навколишнього природного середовища від негативних наслідків, що пов'язані з вирощуванням та обігом тварин
- захист благополуччя тварин шляхом забезпечення гуманного ставлення до них протягом всього життя
- здійснення перед забійного клінічного огляду тварин та проведення ветеринарно-санітарної експертизи продуктів тваринного походження, у тому числі тварин, забитих на полюванні, включаючи бактеріологічні, радіологічні, паразитологічні та токсикологічні лабораторні дослідження
- здійснення державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду:
  - 1) у процесі виробництва та обігу продуктів тваринного, а на ринках – і рослинного походження, ветеринарних препаратів, субстанцій, кормових добавок, преміксів, кормів, штамів мікроорганізмів, репродуктивного і патологічного матеріалу
  - 2) під час обігу засобів ветеринарної медицини та засобів догляду за тваринами
- моніторинг залишкових кількостей ветеринарних препаратів та інших забруднювальних речовин у тваринах, продуктах тваринного походження і кормах
- здійснення стандартного прикордонного ветеринарно-санітарного контролю та/або розширеного ветеринарно-санітарного контролю за об'єктами державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду
- контроль за переміщенням об'єктів державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду у межах України
- сприяння впровадженню системи ідентифікації тварин

- сприяння постійному навчанню та підвищенню кваліфікації спеціалістів ветеринарної медицини
- сприяння впровадження у практику та широкому застосуванню досягнень наукової та практичної ветеринарної медицини
- розроблення, впровадження та застосування ветеринарно-санітарних заходів

**Розділ 2:** розписано державне управління в галузі ветеринарної медицини з прописаними повноваженнями КМУ та центрального органу виконавчої влади з питань аграрної політики в галузі ветеринарної медицини та визначено функції та завдання Державних органів ветеринарної медицини та їх посадових осіб.

**Розділ 3:** регламентує держаний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд на підконтрольних об'єктах з питань ветеринарної медицини. Розписано права, обов'язки, гарантії посадових осіб, які здійснюють держаний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд.

**Розділ 4:** висвітлено принципи розроблення, затвердження та застосування ветеринарно-санітарних заходів, розкрито процедури проведення аналізу ризиків при захворюваннях, спрямовані на їх зменшення. Стосовно забезпечення захисту здоров'я тварин та людей наведені правила щодо видачі ветеринарних документів на тварин і тваринницьку продукцію, кормів тощо, як у межах держави, так й при здійсненні імпорту та експорту.

**Розділ 5:** представлено перелік захворювання тварин, які при виникненні в обов'язковому порядку підлягають повідомленню Департаменту безпечності харчових продуктів та ветеринарної медицини. Розписано правила проведення профілактичного карантину тварин, що надходять до стада з інших потужностей.

**Розділ 6:** описано порядок регулювання обігу тварин та репродуктивного матеріалу, механізм моніторингу здоров'я племінної худоби.

**Розділ 7:** викладено інформацію про Надзвичайні протиепізоотичні комісії та карантин тварин. Описано механізм їх створення, роль та функції Державної надзвичайної протиепізоотичної комісії при КМУ та місцевих державних надзвичайних протиепізоотичних комісій, а також питання запровадження карантину тварин.

### Тема 3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації у ветеринарній медицині

1. Поняття організації як соціально-економічної системи
2. Внутрішнє середовище організації та її компоненти
3. Зовнішнє середовище прямого впливу
4. Зовнішнє середовище непрямого впливу

#### 1. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

**Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи системи цілей.** Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність хоча би двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
  - наявність спільної мети;
  - наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти мети.
- Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп,

окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, писаними й неписаними правилами поведінки. Ці ролі і відносини можуть мати офіційний та неофіційний характер, або формальну і неформальну структуру.

**Формальну організацію** характеризує певний порядок, зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки організації, що дає змогу свідомо координувати її діяльність для досягнення конкретної загальної мети. Формальна структура колективу є відображенням офіційного розподілу обов'язків, зв'язків та відносин між його членами.

**Неформальна організація** ґрунтується на товариських взаєминах, особистому виборі зв'язків, вона відображає реальний стан справ, який може не відповідати формальній організації. Соціальні взаємодії у неформальній організації не мають загальної або свідомо координованої спільної мети. Неформальні групи можуть утворюватися на основі виробничих стосунків, дружніх відносин, професійного вміння, тривалих зв'язків зі школи, вузу, за національним походженням, релігійними віруваннями та іншими суспільними інтересами.

#### ЗАГАЛЬНІ ОЗНАКИ ОРГАНІЗАЦІЙ

Усі організації мають спільні ознаки. **Ці загальні ознаки допомагають зрозуміти, чому, щоб досягти успіху, організацією необхідно керувати. До таких ознак належать:**

**Наявність ресурсів.** Будь-яка організація існує задля використання ресурсів з метою досягнення результатів. Основні ресурси – люди, капітал, матеріали, технологія та інформація.

**Залежність від зовнішнього середовища.** Організації є відкритими системами, і тому повністю залежать від зовнішнього середовища – від ресурсів, споживачів, конкурентів, інформаційних потоків тощо.

**Горизонтальний розподіл праці.** Співпраця двох чи більше людей, що виконують різні функції, але працюють над спільним завданням – є більш продуктивною ніж сума відокремлених зусиль цих же працівників ( $A+B < AB$ ).

**Підрозділи.** Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок утворення функціональних та виробничих підрозділів, які виконують специфічні завдання і досягають специфічної мети.

**Вертикальний розподіл праці.** Вертикальний розподіл праці виділяє функцію координування від всіх інших дій, значення якої зростає із підвищенням рівня управління.

**Необхідність управління.** Для того, щоб організація могла досягти своєї мети – завдання повинні бути скоординовані з допомогою вертикального розподілу праці.

### **РІЗНОВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙ**

У сфері виробництва товарів і послуг функціонує величезна кількість виробничо-господарських організацій, які класифікують за різними ознаками.

Серед формальних організацій виокремлюють **комерційні** й **некомерційні**, а серед неформальних – **частково формалізовані** і **неформалізовані**.

За кордоном виробничо-господарські (формальні) організації поділяють на два типи: комерційні, метою діяльності яких є одержання прибутку, і некомерційні, які не передбачають отримання і розподілу прибутку між учасниками організації. В Україні традиційно комерційними вважають організації, які здійснюють господарську діяльність, не пов'язану з матеріальним виробництвом.

**За розмірами** організації поділяють на великі, середні й малі. Для віднесення організації до певного типу за цією класифікаційною ознакою беруть до уваги кількість працівників, обсяг продажу (оборот, балансова вартість активів).

**За участю в секторах виробництва** організації поділяють на типи, до кожного з яких відносять однорідні за місцем у технологічному циклі галузі:

1. Галузі первинного циклу. Сюди відносять підприємства, які добувають сировину – організації сільського, лісового, рибного господарства, ву- гільної промисловості тощо.
2. Галузі вторинного циклу. Сюди відносять організації оброблювальної промисловості (харчова промисловість, машинобудування, металообробка та ін.).
3. Галузі третинного циклу. Підприємства даного типу надають



послуги, необхідні для нормальної життєдіяльності галузей перших двох секторів (банки, страхові компанії, освітні установи, туристичні агентства, роздрібна торгівля тощо).

4. Галузі, організації яких займаються інформаційними технологіями.

### *За організаційно-правовими формами господарювання*

організації поділяють на:

- підприємства;
- кооперативи;
- селянські (фермерські) господарства;
- споживчі товариства, спілки споживчих товариств;
- господарські товариства (в тому числі акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства),
- асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, об'єднання, дочірні підприємства;
- організації, заклади, установи (організації, які не займаються підприємницькою діяльністю);
- політичні партії, громадські організації, релігійні організації; філії, представництва.

*За формами власності* організації класифікують на приватні, колективні, державні (у тому числі загальнодержавні та комунальні), організації, власниками яких є інші держави.

## **2. ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ КОМПОНЕНТИ**

**Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, які формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища чи процесів всередині організації.**

Будь-яка організація є системою, утвореною певною кількістю внутрішніх змінних елементів. Внутрішнє середовище підприємства або мікросередовище організації містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва.

Розглянемо їх основні характеристики та взаємозв'язок.

**Ціль – це конкретний кінцевий стан, або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом.** Під час процесу планування керівництво розробляє цілі і доводить їх до відома членів організації.

**Структура організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних ланок, побудовані у формі, яка дозволяє ефективно досягати цілей організації.** Майже у всіх організаціях має місце розподіл праці по горизонталі і по вертикалі.

**Завдання** – це наперед визначена робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у визначений термін. З технічного боку, завдання адресовані посаді, а не працівнику, що її займає. Завдання традиційно поділяються на три категорії: робота з людьми, предметами (машинами, сировиною, інструментами) та інформацією.

**Технологія** – це поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень, що стосуються матеріалів, інформації чи людей.

Технології класифікують на такі групи:

- технології індивідуального, дрібносерійного виробництва;
  - технологія масового виробництва;
  - технологія безперервного виробництва;
  - посередницькі технології.

Організації мають статус юридичної особи, формуються і функціонують відповідно до законодавства про підприємство.

**Персонал** – це працівники організації, що володіють певними навичками, кваліфікацією, здібностями які організація використовує з метою досягнення власних завдань.

Відносно персоналу організації та її кадрового потенціалу необхідно передбачити як поведе себе конкретна людина в даній ситуації. З цією метою враховують її здібності, обдарованість, схильність до певної діяльності, потреби, сподівання, сприйняття, ставлення, точку зору тощо.

Всі внутрішні зміни взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміни однієї з них певною мірою впливають на всі інші.

### **3. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЯМОГО ВПЛИВУ**

**Зовнішнє середовище організації** - це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами організації і є непідвладними апаратові управління.

Зовнішнє середовище підприємства поділяється на середовище прямого та опосередкованого впливу.

**Середовище прямого впливу** активно, реально та негайно впливає або може вплинути на діяльність організації, а також частково відчуває вплив організації на нього. Воно містить у собі такі сили, як:

- конкуренти;
- покупці та постачальники;
- органи державного регулювання;
- власники підприємств і ділові партнери;
- інвестори;

- маркетингові посередники;
- контактні аудиторії;
- профспілки;
- ЗМІ та ін.

#### **4. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ**

Середовище опосередкованого впливу – це неконтрольовані чинники розвитку підприємства, вони відображають стан суспільства, його економіки, природного середовища і не пов'язані конкретно із якоюсь однією організацією. Загальне зовнішнє оточення є більш-менш однаковим для більшості підприємств.

До факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу належать:

- 1) економічне середовище;
- 2) політичне середовище;
- 3) науково-технічне середовище;
- 4) культурне середовище;
- 5) демографічне середовище;
- 6) природне середовище та їх складові.

Успіх організацій, головним чином, залежить від дії сил зовнішнього середовища, але визначається внутрішніми змінними. Найважливіше значення для керівництва організацією мають наступні характеристики зовнішнього середовища:

**Взаємозв'язок чинників зовнішнього середовища** – це рівень сили з якою зміна одного чинника діє на іншу;

**Складність зовнішнього середовища** – під складністю зовнішнього середовища слід розуміти кількість факторів, на які організація повинна реагувати, а також рівень мінливості кожного фактора;

**Рухливість середовища** – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;

**Невизначеність зовнішнього середовища** – відносна кількість інформації про середовище і впевненість у її достовірності.

#### **ТИПИ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

Юридично-правові форми підприємств регламентуються державою. Законодавство України, зберігаючи організаційно-правову форму “підприємство” з урахуванням історичних стереотипів і традицій, передбачає функціонування таких типів підприємств відповідно до форм власності:

- **приватне підприємство**, засноване на власності фізичної особи;
- **колективне підприємство**, засноване на власності трудового колективу підприємства;

- *господарське товариство*, підприємство, засноване на власності об'єднання громадян;
- *комунальне підприємство*, засноване на власності відповідної територіальної громади;
- *державне підприємство*, засноване на державній власності, в тому числі казенне підприємство.

Підприємство створюється згідно з рішенням власника (власників) майна чи уповноваженого ним (ними) органу, підприємства-засновника, організації або за рішенням трудового колективу у випадках і порядку, передбаченому Законом України “Про підприємства в Україні” та іншими законами України.

Підприємство має самостійний баланс, поточні рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а промислове підприємство – також товарний знак. Воно має право здійснювати будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України і відповідають цілям, передбаченим статутом підприємства. У його компетенції створення філій, представництв, відділень та інших відособлених підрозділів. Деякими видами діяльності підприємство може займатися тільки на підставі особливого дозволу (ліцензії).

Майно підприємства становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є грошові та матеріальні внески засновників; кредити банків та інших кредиторів; доходи від реалізації продукції, інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян; інші джерела, не заборонені законодавством України.

Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України, в асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання за галузевим, територіальним та іншими принципами.

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2**

# **ЄДНАЛЬНІ ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ВЕТЕРИНАРНІЙ МЕДИЦИНІ**

### **Тема 4. Комунікації у менеджменті**

1. Інформація, її види та роль у менеджменті
2. Поняття та види комунікацій
3. Комунікаційний процес
4. Перешкоди у комунікаційному процесі

#### **1. ІНФОРМАЦІЯ, ЇЇ ВИДИ ТА РОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Термін “інформація” в перекладі з латині означає “пояснення”, “викладення”, “усвідомлення”.

**Інформація – це таке повідомлення, яке зменшує невизначеність у тій галузі, до якої воно відноситься.**

Практика управлінської діяльності в сучасних умовах та ефективність керівництва все більшою мірою залежать від інформаційного забезпечення, своєчасності і повноти інформації. Окремі вчені порівнюють інформацію в управлінні з нервовою системою, яка забезпечує функціонування живого організму.

Інформація буває різного характеру, в тому числі і така, яку можна використати для прийняття практичних рішень в управлінні різними структурами. Управління організаціями здійснюється завдяки безперервному обміну інформацією між керуючою та керованою системами та навпаки.

Керуюча система певними каналами отримує інформацію про стан та параметри керованої системи і її складових. Відповідно керована система тими ж або іншими каналами отримує інформацію про вимоги з боку керуючої системи і таким чином інформація забезпечує виробничий процес.

До управлінської інформації відносяться всі види повідомлень – усних, письмових, графічних і т. п., необхідних для реалізації функцій управлінської діяльності. Якість управлінських рішень прямо залежить від повноти та достовірності інформації.

***Мета управлінської інформації полягає в тому, щоб забезпечити інтегровану систему звітності, котра б надавала кожному керівнику необхідну інформацію в потрібний час.***

У практичній діяльності керівників часто проблемою є не брак, а надлишок інформації. Саме тому виникає потреба у її фільтрації. Цьому процесу сприяє поділ її на види:

- ***релевантна*** – це вся інформація, що стосується питання, яке розглядається;
- ***плуваюча*** – це інформація, яку менеджер взяв до уваги, але яка не стосується завдання;

- **бюрократична** – це весь набір зайвої інформації який циркулює в організації.

### **НОСІЇ, ОПЕРАЦІЇ ТА ПРОЦЕДУРИ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЇ У ПРОЦЕСІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Управлінську інформацію фіксують на паперових та машинних носіях. Машинні носії називають дисками, вони бувають жорсткі, вмонтовані в ПК і м'які (дискети, компакт-диски). До машинних також належать різноманітні магнітні стрічки, на яких можна фіксувати аудіальну, візуальну чи аудіовізуальну інформацію.

Управлінська інформація піддається низці операцій: передавання, перетворення, оброблення, зберігання, оцінювання, використання, а в деяких випадках і знищення.

**Передавання інформації** – переміщення її каналом зв'язку від джерела до споживача. Основний принцип правильної організації передавання інформації – проходження її найкоротшим шляхом із мінімальними затратами часу та праці.

**Перетворення інформації** – аналітико-синтетичне вивчення її змісту та підготовка нової (вторинної) інформації з метою надання зручної для використання форми.

**Оброблення інформації** – сукупність дій, які змінюють вид або характер подання інформації.

**Зберігання інформації** – передавання її у часі шляхом забезпечення незмінності станів матеріального носія інформації. Для скорочення часу на пошук інформації, що зберігається, її систематизують.

**Оцінювання інформації** – визначення якісних, і кількісних характеристик інформації для вирішення питання щодо її необхідності і доцільності використання.

**Використання інформації** – прийняття управлінських рішень, здійснення певних дій, до яких вона спонукає.

**Знищення інформації** – її видалення з пам'яті комп'ютера або фізичне знищення матеріальних носіїв.

Усі ці операції в комплексі дають змогу ефективно використовувати інформацію в процесі менеджменту.

### **КЛАСИФІКАЦІЯ ІНФОРМАЦІЇ**

Класифікація дає можливість виявити найбільш суттєві характеристики інформаційних систем, визначити необхідні обсяги і види інформації для прийняття управлінських рішень. **Всю інформацію за своїм характером поділяють на:**

- економічну;
- наукову-технічну;

- правову;
- історичну;
- політичну;
- ідеологічну;
- виробничо-управлінську;
- художньо-публіцистичну;
- побутову тощо.

Економічну інформацію класифікують наступним чином:

***За місцем виникнення і напрямом руху:***

- а) вхідна;
- б) вихідна.

Кожна з них поділяється на:

- а) внутрішню;
- б) зовнішню.

***За стадіями утворення:***

- а) первинна – виникає безпосередньо в процесі діяльності.
- б) вторинна утворюється в результаті обробки первинної інформації:
- в) проміжна – містить проміжні результати для наступних розрахунків;

г) результативна – кінцева інформація, використовується для прийняття управлінських рішень.

***За відношенням до процесу обробки:***

- а) оброблювана;
- б) необроблювана.

***За способом відображення даних:***

- а) друкована;
- б) усна.

***За функціями управління:***

- а) планова;
- б) нормативна;
- в) бухгалтерська;
- г) статистична;
- д) оперативно-технічна.

***За стабільністю:***

а) змінна (поточна) – відображає фактичні кількісні і якісні характеристики діяльності.

б) умовно-постійна (постійна) – залишається незмінною протягом тривалого відрізка часу. Вона поділяється на:

- довідкову;
- нормативно-розціночну;
- планову;
- табличну.

Класифікація інформації сприяє її подальшому використанню та обробці.

## **ВИМОГИ, ЯКІ ВИСУВАЮТЬСЯ ДО ІНФОРМАЦІЇ**

Для того щоб інформація виконувала свою роль у менеджменті, їй повинна бути притаманна:

- **точність.** Згідно з цим критерієм інформація має достовірно відображати процес функціонування системи. Усі її показники повинні мати однозначний зміст, який не допускає різних тлумачень;
- **чітка періодичність надходження.** Відповідно до цього інформація повинна надходити з різних джерел через окремо визначений для кожного з них інтервал часу. Це потрібно для того, щоб розподілити отримувану інформацію в часі і уникнути перевантаження чи недовантаження системи;
- **своєчасність (оперативність).** Це означає, що інформація повинна своєчасно надходити до споживача (структурного підрозділу, співробітника), до того ж раніше, ніж зміниться описувана ситуація, інакше вона втрачає своє значення;
- **повнота (достатність).** За цією вимогою кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації та прийняття рішення на певному рівні управління.
- **корисність.** Передбачає, що в інформаційному потоці не повинно бути даних, показників, не потрібних для вирішення конкретної проблеми або для структурної ланки управління. У зв'язку з цим важливе значення має визначення *собівартості інформації* – загальної грошової оцінки затрат живої й уречевленої праці на збирання, оброблення, передавання, зберігання й пошук даних, що використовують у процесі менеджменту.
- **доступність.** Полягає у необхідності подавати інформацію у формі, яка не потребує додаткового опрацювання і не утруднює процесу прийняття рішення.

Дотримання охарактеризованих вимог є важливою умовою нормального функціонування системи управління організацією.

## **2. ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ**

Комунікація є формою зв'язку між передавачем (відправником) і приймачем (одержувачем), яка містить повідомлення. Майже всі сфери людських відносин ґрунтуються на комунікації за допомогою мови, символіки (писемності), рухів (жестів), спонтанних виявів (міміки, голосу), засобом якої є повідомлення або сигнали.



**Комунікація** (лат. *communicatio* – спілкуюсь) в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття рішень інформацію і доводить її до підлеглих теж у формі інформації.

В процесі комунікацій її учасники використовують комунікаційну мережу. **Комунікаційна мережа** – сукупність індивідумів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

Незадовільно налагоджені комунікації породжують помилкові рішення, нерозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення відносин між людьми. Ефективність комунікацій зумовлює якість рішень і ефективність їх реалізації.

В основному комунікація між людьми розгортається у площині змісту й площині зв'язків (стосунків).

**Площина змісту** – це послання, яке містить відомості про стан речей чи про події. До площини змісту належить також і мета комунікація – прихований зміст, який прочитується між рядками прямої інформації, часто є істинним і корисним.

**Площина зв'язків (стосунків)** – емоційна складова процесу комунікації, яка характеризується сприйняттям чи відхиленням, симпатією чи антипатією, ненавистю чи любов'ю. Часто стосунки не декларуються, і люди надають перевагу площині змісту, тоді послання має завуальований характер.

Під час переговорів, конференцій потрібно використовувати змістову площину, уникаючи впливу симпатій і антипатій, оскільки часто голосують не за певну пропозицію, а за того, хто її вносить, що спричиняє похибки в комунікації, оскільки реалізуються різні підходи.

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові.

**Дигітальні (грец. *di* – двічі) комунікації** - відрізняються закодованістю усіх відомостей за допомогою символів (букв, шрифту, цифр). Дигітальна комунікація вільна від емоцій.

Цей вид комунікації має недолік, що призводить до помилок і непорозумінь, оскільки нерідко трапляються неправильне кодування інформації при відправленні і неправильна інтерпретація її одержувачем. Часто вони виникають через неправильний переклад з однієї мови на іншу.

**Аналогові (грец. *analogos* – подібний) комунікації** - охоплюють усю безсловесну комунікацію, наприклад жести, погрози чи дотики, предмети, зображення, якісне передавання інформації. Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стільки помилок.

Нерідко аналогова і дигітальна комунікації поєднуються (розмовна мова, креслення, мережеві графіки).

Розуміння і застосування побудованого на почуттях процесу комунікації у міжособистісних стосунках сприяє ефективності передавання і сприйняття інформації.

## ***ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ***

В управлінні виробничо-господарською організацією використовують такі види комунікацій: між організацією і середовищем; міжрівневі комунікації; між різними відділами (підрозділами); між керівником і підлеглими; між керівником і робочою групою.

***Комунікації між організацією і середовищем*** – обмін інформацією між організацією чи її представниками і представниками або елементами зовнішнього середовища. Такі комунікації можуть подаватися у вигляді:

- реклами;
- формування іміджу компанії;
- маркетингові дослідження;
- вхідна і вихідна документація тощо.

***Міжрівневі комунікації в організації*** – інформація передається всередині самої організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Вона може здійснюватися як зверху вниз, так і знизу вверх.

***Комунікація між різними відділами (підрозділами)*** – потрібна для координації завдань і дій, здійснюється між різними функціональними відділами у випадку спільної праці над якимось завданням.

***Комунікації між керівником і підлеглими*** – є основою комунікативної діяльності керівника, внаслідок таких комунікацій здійснюється управлінський вплив. Вони стосуються уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; залучення до вирішення завдань підрозділів; обговорення проблем ефективності роботи; визнання і винагород; вдосконалення і розвитку здібностей підлеглих; збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему; повідомлення підлеглих про наступні зміни, а також одержання відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.

***Комунікація між керівником і робочою групою*** – комунікації з робочою групою є засобом підвищення ефективності її дій. Здійснюється за умови спільних дій групи, в її процесі обговорюються пріоритетні зміни, можливі наслідки для свого та інших відділів, проблеми та досягнення, раціоналізаторські пропозиції.

Знання видів комунікацій в організації та поза її межами дає змогу менеджеру ефективно будувати процес спілкування, максимізуючи його корисність.

Люди постійно обмінюються інформацією незалежно від того, чи знаходяться вони в організації, чи ні. Тому в загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії поміж людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома або більше особами застосовують термін “***міжособові комунікації***”.

У середині організації її співробітники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Все це зрештою вносить суттєві зміни в характер комунікації,

ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації в межах організації використовують поняття “організаційні комунікації”.

Виділяють такі основні **методи міжособових комунікацій**:

- 1) усна комунікація;
- 2) письмова комунікація;
- 3) невербальна комунікація.

**Усна комунікація** – найпоширеніший метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться:

- промови;
- групові дискусії;
- розмови по телефону;
- розповсюдження чуток тощо.

Перевагами усної комунікації є:

- 1) швидкість обміну інформацією;
- 2) гарний зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);
- 3) простота здійснення комунікації.

До недоліків усної комунікації слід віднести:

- 1) використання для повідомлення недостатньо точних, неадекватних, не підходящих слів;
- 2) можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- 3) велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- 4) викривлення повідомлення при його передаванні другою, третьою і т.і. особою.

**Письмова комунікація** також широко використовується на практиці. Формами письмової комунікації виступають: накази; розпорядження, листи, звіти і багато інших засобів комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

- 1) письмова інформація є незмінною впродовж тривалого часу, є такою що може зберігатися;
  - 2) письмова інформація є відчутною (на дотик), помітною;
  - 3) письмова інформація піддається перевірці;
  - 4) письмова інформація, як правило, ретельно сформульована, глибоко обміркована, є логічною і точною.
- Письмові комунікації використовують перш за все у випадках, коли потрібно щонайточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

**Невербальна комунікація** – це такий обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення і заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

Класифікація невербальних засобів комунікації представлена в табл.4.1.

Таблиця 4.1. Класифікація невербальних засобів комунікації

<i>Основні системи невербальних засобів комунікації</i>	<i>Елементи системи</i>
1. Рухи частин тіла (“мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації голосу, його діапазон, прискорення або сповільнення мовлення
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співробітника, розстановка меблів, розміри і місцезнаходження офісу фірми тощо
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди, частота поглядів, їх тривалість, зміна статичності та динаміки, уникнення погляду

Залежно від статусу комунікації (санкціоновані, чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

**Формальні комунікації** є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

**Неформальні комунікації** виникають спонтанно, несанкціоновано менеджментом. Вони підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:

- надають можливість робітникам організації задовольнити потреби в соціальній взаємодії;
- здатні спростити результати діяльності організації, створюючи альтернативні, часто більш швидкі та ефективні проти формальних, канали обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють такі типи організаційних комунікацій:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

В рамках міжрівневих комунікацій виділяють: нисхідні і висхідні.

Нисхідні комунікації – це передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Вони використовуються для спрямування, координації і оцінки діяльності підлеглих. За допомогою нисхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, прорекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі. За допомогою таких комунікацій керівники отримують інформацію про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми робітників; про хід виконання поставлених задач; про те, що може сприяти вдосконаленню діяльності організації тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти нисхідних .

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу. Вони необхідні для того, щоб прискорити і полегшити обмін інформацією в організації, координувати і інтегрувати різні функції в організації. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

### 3. КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

**Комунікаційний процес** – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є передача та усвідомлення повідомлення, що містить певну інформацію.

*У процесі обміну інформацією задіяні чотири базові елементи:*

- 1) *відправник* – особа, яка генерує ідеї, збирає і передає інформацію;
- 2) *повідомлення* – інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) *канал або засіб передавання інформації* – спосіб поширення інформації;
- 4) *одержувач* – особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу, їх завдання полягає в тому, щоб створити повідомлення, підібрати відповідний канал для його передачі і використати його у такий спосіб, щоб обидві сторони отримали однаково розуміння початкової ідеї.

*До взаємопов'язаних етапів комунікації належать:*

**Зародження ідеї.** Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення потрібно зробити предметом обміну. На цьому етапі багато спроб обміну інформацією зривається, оскільки відправник недостатньо обдумує ідею.

**Кодування й вибір каналу.** Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Водночас йому необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, які використовують для комунікації. До загальновідомих каналів належать усне мовлення, письмо, електронні засоби зв'язку. Часто доцільно поєднувати два або більше каналів комунікації.

**Передавання.** На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді ототожнюють із процесом комунікації.

**Декодування.** Одержавши повідомлення, необхідно зрозуміти його. Декодування – подання символів відправника мовою одержувача. Якщо

символи, обрані відправником, мають аналогічне значення для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулював свою ідею.

**Модель процесу комунікацій** на підприємстві включає такі *етапи*:

1 *етап: зародження ідеї* – тієї інформації (чи повідомлення), яка має бути доведена до відома працівників;

2 *етап: кодування інформації* – перетворення ідеї в ту форму, в якій вона буде доступна і зрозуміла одержувачу (письмова, таблична, графічна, символічна) та підбір способу її передачі (усний, письмовий, за допомогою символів);

3 *етап: передача інформації* – поширення інформації через відповідний канал (письмовий чи усний);

4 *етап: декодування інформації* – розшифрування та осмислення її змісту;

5 *етап: зворотній зв'язок* – це сигнал, що отримує відправник від отримувача, в якому підтверджується факт отримання повідомлення і характеризується ступінь розуміння (або нерозуміння) інформації, що міститься в ньому. Надійний зворотній зв'язок дозволяє істотно підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрат та перешкод, що спотворюють її зміст.

#### 4. ПЕРЕШКОДИ В КОМУНІКАЦІЯХ. ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК

Деформація комунікацій, викликана різними причинами може призводити до неадекватних дій адресата. В окремих випадках комунікації розриваються.

**Комунікаційні перешкоди** – це спотворення інформації, яке ускладнює сприйняття, спричиняє повну чи часткову втрату змісту комунікацій.

*До комунікаційних бар'єрів відносять:*

- **конкуренція між повідомленнями** – вона виникає у ситуації, коли на одержувача одночасно діє декілька джерел інформації.
- **сприйняття повідомлення адресатом** – визначається поглядом індивідуума на реальність.
- **мова, логіка, абстракція** – відправник повинен використовувати мову зрозумілу для отримувача; по завершенні комунікаційного процесу кожен одержувач робить якийсь логічний висновок, який не завжди співпадає із тим, який йому хотів передати відправник; в ситуаціях, коли повідомлення не розкривається повністю – одержувач використовує абстрактне мислення і придумує те, що йому було незрозуміло.
- **соціальний статус** – сукупність ознак, які ранжують і співвідносять людей.
- **опір змінам** – більшість людей прагнуть стабільності, і часто перешкоджають комунікаціям, які можуть містити загрозу такій стабільності.

Обмін інформацією є ефективним, якщо одержувач продемонстрував неспотворене розуміння ідеї, здійснивши дії, яких очікував від нього відправник. За таких обставин виявляє себе **зворотній зв'язок – повідомлення- відповідь групи або партнера на чийсь дії чи поведінку.**

За зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комуникативними ролями.

**Формами зворотного зв'язку можуть бути:**

**- відповідь;**

- підтвердження чи заперечення;
- перепитування;
- чітке вираження незрозуміння;
- адекватні дії.

Ефективність зворотного зв'язку залежить від врахування інформаційних можливостей учасників комунікаційної мережі, а також конкретності повідомлення.

## ***МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ***

Комунікативні процеси охоплюють різноманітні елементи, напрями здійснення, відносини та стани їх учасників, щоб підвищити їх ефективність потрібно оволодіти відповідними методами вдосконалення комунікацій.

***Ефективність комунікацій можна поліпшити шляхом використання наступних методів:***

***Регулювання інформаційних потоків.*** На всіх рівнях управління необхідно чітко знати сформульовані кількісно і якісно інформаційні потреби керівників та фахівців і, відповідно до цього, забезпечувати їх.

***Цілеспрямовані управлінські дії.*** Вдосконаленню комунікативних процесів сприяють зустрічі з колективом, на яких обговорюються вдосконалення інформаційного обміну, регулярні оперативні наради.

***Побудова систем зворотного зв'язку та збору пропозицій.*** Її суть в тому, щоб з'ясувати, наскільки зрозуміло доходять до працівників цілі їх діяльності та інформація, які проблеми існують чи можуть виникнути (системи збору пропозицій, "гарячі телефонні лінії").

***Видання інформаційних бюлетенів.*** У щомісячних бюлетенях розміщують статті з оглядами пропозицій щодо різних аспектів діяльності організації, відповіді на запитання працівників тощо.

***Застосування сучасних інформаційних технологій.*** Для швидкої обробки та передачі інформації використовують спеціальні пристрої та їх програмне забезпечення. З допомогою цих пристроїв можна швидко опрацьовувати великі масиви даних, розмножувати та групувати їх, а також забезпечувати швидкий процес передачі інформації. За допомогою сучасної комп'ютерної техніки в системі телекомунікаційних мереж можна проводити відеоконференції, обговорювати проблеми в режимі візуального контакту.

У межах кожної системи управління необхідно обирати такі методи вдосконалення комунікацій, які відповідатимуть культурі організації, її технічному потенціалу, ступеню важливості завдань. Постійна модифікація комунікативних зв'язків необхідна для зміцнення взаєморозуміння між працівниками організації і формування її позитивного іміджу в навколишньому середовищі.

Практикою напрацьовано багато різних підходів до підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації. Один з найвідоміших – це



підхід, запропонований Американською асоціацією менеджменту, який називається "**10 настанов щодо ефективної комунікації**".

**1. Проясніть свої ідеї перед початком комунікації.** Це означає системне усвідомлення та аналіз питань, проблем та ідей, які є предметом комунікації. Чим глибше ви обмірковуєте свої майбутні повідомлення, тим прозорішим і чіткішим буде процес комунікації.

**2. З'ясовуйте дійсну мету комунікації.** Менеджеру треба чітко визначити, чого він бажає досягти своїм повідомленням. Якщо така мета чітко ідентифікована, тоді комунікації легко проектувати.

**3. Приймайте до уваги всі елементи середовища комунікації,** як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації. При цьому такі запитання слід пропускати крізь "сито" фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації, і адаптувати все це до сучасної ситуації комунікації.

**4. Намагайтеся отримати допомогу від інших в процесі комунікації.** Консультації з іншими людьми можуть бути корисним методом кращого розуміння важелів управління комунікаціями. Більш того, той хто допомагає формулювати повідомлення, як правило, є тією силою, яка активно підтримує комунікацію.

**5. Слідкуйте за інтонаціями голосу в процесі передавання повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення.** На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано. Гучність голосу, вираз обличчя, вибір слів – все це впливає на реакцію слухача в процесі комунікації.

**6. Передавайте якомога більше корисної інформації.** Люди запам'ятовують такі повідомлення, які є корисними для них. Менеджер має формулювати свої повідомлення так, аби вони враховували інтереси та потреби як підлеглих, так і організації.

**7. Відслідкуйте процес комунікації.** Менеджеру потрібно дбати про встановлення гарного зворотнього зв'язку, знати чи є для підлеглих зрозумілим повідомлення, що передається.

**8. Підтверджуйте свої слова конкретними діями.** Коли менеджер сам собі суперечить, говорячи одне, а роблячи інше, він дискредитує свої власні вказівки. Підлеглі завжди критично оцінюють поведінку менеджера і швидко реагують на подібні ситуації.

**9. Майте на увазі, що сучасні комунікації впливають на майбутнє.** Більшість комунікацій відбиває потреби поточної ситуації, але вони одночасно мають бути спрямовані у майбутнє.

**10. Намагайтеся бути гарними слухачами.**

## Тема 5. Прийняття рішень у менеджменті

1. Суть та класифікація управлінських рішень
2. Вимоги до прийняття управлінських рішень
3. Процес прийняття управлінських рішень
4. Методи прийняття управлінських рішень

### 1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Управлінські рішення являються суттю управлінської діяльності, вони є одночасно початковою і кінцевою точкою в управлінському процесі, і можуть прийматися менеджерами усіх рівнів та сфер діяльності.

**Власне управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.**

Рішення як результат формується внаслідок процесів тривалого обдумування, обговорення, обґрунтування та вибору, що об'єднуються в єдиний процес, який отримав назву – процес прийняття управлінських рішень.

**Прийняття рішення – це вибір однієї із декількох можливих альтернатив.**

Управлінські рішення діють завдяки ієрархічності управління і передбачають існування чіткої системи внутрішнього підпорядкування,

оскільки внаслідок прийняття управлінського рішення повинен настати управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт.

Обов'язковою умовою прийняття управлінського рішення є певна невизначеність. Оскільки, якщо існує тільки один варіант розвитку подій, то процес прийняття рішення не відбувається.

За допомогою управлінських рішень вирішуються різні проблеми, наприклад:

- визначаються цілі, мета, завдання;
- формується організаційна культура;
- здійснюється розстановка людей по посадах із визначенням обов'язків, повноважень та відповідальності;
- розробляється система мотивації працівників до праці;
- розподіляються ресурси;
- здійснюється оцінка діяльності організації та її складових.

**Всі завдання, які вимагають управлінського впливу об'єднують у три основні типи:**

1. **концептуальні** (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
2. **пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування організації** (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);
3. **ті, які виникають внаслідок дії людського фактора** (кадрові

питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

## **КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Зважаючи на різноплановість управлінського процесу в організаціях приймається велика кількість різноманітних управлінських рішень, які класифікуються на основі виділення спільних ознак. Найпоширенішою є класифікація управлінських рішень за наступними ознаками:

### **1. За характером вирішуваних організацією проблем:**

- **організаційні запрограмовані рішення** – базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці і ухвалюються за типових обставин;
- **організаційні незапрограмовані рішення** – приймаються за умов браку інформації, в проблемних ситуаціях які відносно нові або зустрічаються вперше;
- **компромисні рішення** – це нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, які беруть участь у конфлікті.

### **2. За характером дій:**

- **директивні** – потребують обов'язкового виконання;
- **нормативні** – своєрідний зразок, служать орієнтирами, стандартами при прийнятті інших рішень у даній сфері;
- **методичні** – у них дається детальний опис того, як необхідно діяти у конкретній ситуації;
- **рекомендаційні** – рекомендують, як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення;
- **дозвільні** – дозволяють певні дії.

### **3. За часом дії:**

- **стратегічні** – спрямовані на визначення напрямку діяльності організації; приймаються на перспективу (3 і більше років);
- **тактичні** – стосуються вибору способів і методів реалізації стратегії, розраховані на 1–2 роки;
- **оперативні** – визначають конкретні дії кожного працівника чи окремого підрозділу у визначений час.

### **4. За функціональним призначенням:**

- **планові** – стосуються визначення планових показників та розробки шляхів їх досягнення;
- **організаційні** – визначають розташування ресурсів у просторі і часі; стосуються визначення організаційної структури і наділення працівників повноваженнями та відповідальністю в залежності від посади, яку вони займають;
- **регулюючі** – координують діяльність різних структурних одиниць, які працюють над спільним завданням; визначають і усувають відхилення від запланованого курсу;

- **активізуєчі** – спрямовані на приведення виробничої системи в дію шляхом використання різних мотивуючих та організаційних важелів;
- **контрольні** – стосуються обліку, аналізу та оцінки стану організації в певний відрізок часу.

#### 5. За змістом:

- **економічні** – спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації (встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці, використання прибутку тощо);
- **соціальні** – зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами (управління конфліктами, розвиток персоналу, поліпшення умов праці тощо);
- **технічні** – пов'язані з функціонуванням технічної складової (вибір технологій, налагодження, регулювання, вдосконалення техпроцесів тощо);
- **наукові** – стосуються вибору напряму науково-дослідних робіт, впровадження інновацій тощо.

#### 6. За способом прийняття:

- **одноосібні** – приймаються особисто самим керівником, без залучення допомоги інших працівників організації;
- **колегіальні** – розробкою таких рішень займається спеціальна комісія чи група фахівців, а саме рішення приймається окремим керівником або групою керівників;
- **колективні** – приймаються на основі обговорення всім колективом, якого стосується проблема.

#### 7. За рівнем прийняття – в залежності від рівня який замає менеджер в ієрархії управління.

#### 8. За ступенем обґрунтування:

- інтуїтивні – приймаються на основі внутрішнього відчуття того, що саме це рішення є правильним;
- рішення засновані на судженнях – зумовлені знаннями та накопиченим досвідом (спираючись на здоровий глузд, людина обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому);
- раціональне вирішення проблеми – в основі таких рішень глибокий аналіз причин, що зумовили проблему, і поетапне вирішення проблеми.

## 2. ВИМОГИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Управлінські рішення мають відповідати певним вимогам. Це, зокрема:**

- **реальність** – кожне рішення, яке приймається керівником повинно бути здійснимим, тобто організація чи відділ, якого воно стосується повинна мати (або бути в змозі залучити) ресурси необхідні для реалізації прийнятого рішення;

- **наукова обґрунтованість** – рішення, яке приймається не повинно містити в своєму складі науково не підтверджених фактів і гіпотез, чи ґрунтуватися на них;
- **об'єктивність** – керівник, який приймає рішення повинен володіти адекватним розумінням проблеми, яку вирішує;
- **своєчасність** – кожна проблема вимагає свого вирішення в певний інтервал часу, якщо прийняти рішення щодо неї до чи після даного інтервалу, то воно може не тільки не посприяти її вирішенню, а й ускладнити ситуацію;
- **правомірність** – рішення приймає особа, яка має на це відповідні повноваження; прийняте рішення повинно бути оформлене належним чином і не суперечити нормам міжнародного та державного законодавства, а також підпорядковуватися нормам організаційної культури;
- **оптимальність** – в процесі розробки та прийняття рішень визначаються критерії його оцінки (максимальний прибуток, найкраща якість, найнижча ціна), і тому прийняте рішення повинно максимально задовольняти обрані критерії;
- **однозначність** – прийняте і оформлене рішення повинно бути чітко сформульованим і мати тільки один варіант трактування;
- **лаконічність** – рішення повинно бути чітким у формулюванні, простим у розумінні і стислим у викладенні, тобто воно повинно містити рівно стільки слів, скільки потрібно для того, щоб його правильно зрозуміли виконавці.

Дотримання усього комплексу вимог сприяє підвищенню ефективності організації і забезпечує високу якість управлінського процесу.

### **3. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Технологія прийняття та реалізації управлінського рішення складається із сукупності складних операцій, які мають свою складність та специфіку. Складність технологічної сторони управлінських рішень визначається тим, що саме рішення є не просто процесом, а одним із видів розумової діяльності та прояву волі людини.

**Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень – це раціональна послідовність операцій і процедур (інформаційних, логіко- розумових, розрахункових, організаційних тощо), які виконуються керівниками, фахівцями і технічними виконавцями з метою вирішення поставленої проблеми.**

Таким чином **процес прийняття управлінських рішень складається із послідовних етапів, які включають:**

1. **Діагностику проблеми.** На даному етапі здійснюється комплексний аналіз ситуації, визначаються проблеми, які потребують вирішення;

застосовуються процедури пошуку, накопичування, опрацювання інформації, виявлення проблем і факторів, що їх обумовили.

2. **Формулювання обмежень прийняття рішень.** Virішення поставленої і обґрунтованої проблеми вимагає детального і об'єктивного аналізу внутрішнього середовища організації, оскільки вирішення проблеми потребує певних ресурсів, які є далеко не безмежними. До обмежень, які роблять деякі варіанти вирішення проблеми нереальними відносять: обмеженість ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних тощо); недостатню кваліфікацію працівників; обрану стратегію діяльності, яку не можна порушувати; а також окремі культурні та техніко-технологічні фактори.
3. **Розробку критеріїв оцінки альтернатив.** Після визначення обмежень проводиться формування певних стандартів, з якими пізніше будуть співставлятися розроблені альтернативи. Ці стандарти містять особливі характеристики – критерії, в яких вказуються вимоги до рішення яке формується.
4. **Визначення альтернатив.** Із врахуванням обмежень, які були сформовані раніше розробляються різні шляхи вирішення проблеми. Цей процес є найважчим, оскільки він є фактично творчим і вимагає від керівника значного досвіду, теоретичних знань та уяви.
5. **Оцінка і вибір альтернатив.** Після формування пакету альтернатив здійснюється їх співставлення із раніше розробленими критеріями, і вибирається та з них, яка задовольняє їх найбільш повно.
6. **Етап реалізації.** Включає в себе розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення. На етапі реалізації рішення важливе місце має зворотній зв'язок, від нього залежить об'єктивність оцінювання результату.

В процесі реалізації рішень використовуються наступні операції:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, в тому числі обґрунтований розподіл ресурсів;
- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
-

облік і контроль виконання.

Наведена схема прийняття та реалізації управлінських рішень відображає логіку та технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є значно складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може скоротити час прийняття рішень.

### **ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Процес прийняття управлінських рішень не відбувається ізольовано від інших процесів в організації та зовнішньому середовищі, тому він піддається впливу окремих факторів, які діють на нього як з середини так і ззовні.

*До таких факторів відносять:*

1. **Особистісні оцінки керівника** – в залежності від системи цінностей, сформованих у керівника, прийняті ним рішення можуть значно відрізнятися від рішень прийнятих іншим менеджером в аналогічній ситуації.
2. **Середовище, в якому приймається рішення.** В залежності від стану середовища, виділяють три різних умови, в яких можуть прийматися рішення:
  - *визначеність* – керівник чітко знає результат, який може настати для організації після кожного із альтернативних варіантів рішення;
  - *ризик* – до рішень, які приймаються в умовах ризику відносять такі, результати яких не є визначеними, але імовірність настання кожного результату відома;
  - *невизначеність* – рішення приймається в умовах, коли неможливо оцінити імовірність настання потенційних результатів.
3. **Час і мінливе середовище.** Хід часу обумовлює зміну ситуації. Інколи ситуація може змінитися настільки, що розроблені критерії оцінки альтернатив можуть стати неефективними, а зібрана інформація – неактуальною. Тому, в процесі прийняття управлінських рішень, які потребують тривалого часу, треба постійно враховувати чи не сильно змінилися ситуація від тоді, як ми почали її розглядати.
4. **Інформаційні обмеження.** Інформація є одним з найважливіших факторів в процесі прийняття управлінських рішень. Проте, часом, зібрати повну інформацію є дуже важко або дуже дорого. Тому від того чи витратить керівник додаткові зусилля та кошти на збір додаткової інформації часом залежить ефективність прийнятого рішення.
5. **Можливі негативні наслідки.** Прийняття управлінських рішень багато в чому залежить від уміння керівника знаходити ефективні компроміси. Часто виграш в одному призводить до втрат в іншому.
6. **Взаємозв'язок рішень.** В організації всі рішення тісно пов'язані між



собою. Одне важливе рішення тягне за собою прийняття сотень менш значимих рішень. Від менеджера вимагається вміти проектувати весь ланцюг рішень таким чином, щоб одні з них не суперечили іншим.

#### **4. МЕТОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

Система методів, які використовуються в управлінні, ґрунтується на загальнонауковій методології, що передбачає застосування таких підходів: системного, комплексного, моделювання, експериментування, конкретно-історичного, соціологічних досліджень та ін.

**Системний підхід.** Застосовують як спосіб упорядкування управлінських проблем. Завдяки йому здійснюють їх структурування, визначають шляхи подолання, обирають варіанти, встановлюють взаємозв'язки елементів проблем, а також чинники та умови, що впливають на їх вирішення.

**Комплексний підхід.** У його основі – дослідження управлінських проблем у їх взаємозв'язку. При цьому використовують методи дослідження багатьох галузей знань, що вивчають ці ж проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою розв'язання проблем організації як багатоцільової відкритої системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

**Моделювання.** Це метод вирішення складних управлінських завдань. Дає змогу змоделювати ситуацію і дослідити, як вона змінюватиметься під впливом різноманітних чинників. Моделі відображають властивості, взаємозв'язки, структурні та функціональні параметри системи, що є суттєвими для її цілей.

**Експериментування.** Застосовується у тих випадках, коли побудова моделі є неможливою через значну кількість інституційних чинників (звичаї, традиції, норми поведінки, що склались у суспільстві і можуть діяти всупереч прийнятним законам та формальним правилам і процедурам). Експеримент дає змогу перевірити доцільність нововведень, запропонованих для вирішення завдань організації, і в разі позитивних результатів розширити межі їх застосування.

**Конкретно-історичний підхід.** Згідно з ним будь-яке явище розглядають у динаміці. Так, кожен об'єкт управління у своєму розвитку проходить певні стадії життєвого циклу: виникнення, ріст, зрілість, занепад. Проблеми управління на цих стадіях істотно різняться, що зумовлює необхідність застосування для їх вирішення адекватних методів.

**Методи соціологічних досліджень.** Використовують при вирішенні проблем, пов'язаних із поведінкою працівників. Дають змогу зібрати інформацію щодо потреб та інтересів персоналу організації, характеру

взаємин, що склались у колективі, тощо. Для цього застосовують анкетування, спостереження, самоспостереження, вивчення документів та ін.

Коли проблема і можливості усвідомлені і проаналізовані, починається стадія розробки варіантів рішень. Усі запропоновані альтернативи повинні бути порівняні і оцінені для наступного вибору кращої з них. Оцінка припускає визначення негативних і позитивних сторін кожного з варіантів. Для цього використовують як кількісні, так і якісні методи. Найкращим варіантом рішення є той, котрий дозволяє отримати результат, який найбільшою мірою відповідає цілям організації при умові використання найменшого обсягу ресурсів і який сполучений з найменшими ризиками і невизначеністю.

Серед методів оцінки альтернатив при прийнятті рішень слід виділити:

- методи, побудовані на науково-практичному, організаційно-технологічному підході;
- методи, засновані на практичному досвіді аналогічних рішень;
- методи, побудовані на інтуїції і знаннях професіональних керівників і окремих спеціалістів.

На сучасному рівні розвитку науки управління при прийнятті рішень широко використовують досягнення економіко-математичного моделювання.

Модель – спрощене й раціональне відображення об'єкта дослідження. Моделі можуть бути фізичними, аналоговими, математичними. Серед способів моделювання у прийнятті рішень використовують такі:

1. Теорія ігор (моделює вплив рішення на конкурентів, партнерів, споживачів).
2. Управління запасами (логістика).
3. Імітаційне моделювання (прогноз розвитку ситуації).
4. Лінійне програмування (оптимальний розподіл ресурсів).
5. Економічний аналіз (методи оцінки витрат, структури собівартості продукції, доходів тощо).
6. Дерево рішень (схематичне відображення послідовних альтернативних варіантів рішень).
7. Експертний метод (залучення фахівців).
8. Мозкова атака та ін.

При прийнятті управлінських рішень важливо враховувати фактор ризику. Ризик залежить від рівня визначеності, з якою прогнозують результат.

Рішення може прийматись в умовах:

- повної інформації, коли керівник точно знає результат кожного альтернативного варіанта вибору дій;
- неповної інформації (рішення приймається в умовах ризику, тому що існує імовірність понести витрати);
- повної невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів.

В умовах невизначеності корисно спробувати отримати додаткову інформацію, діяти відповідно до досвіду, інтуїції, зробити припущення про імовірність подій або використати економіко-математичний апарат.

Прийняття рішень – обов'язок кожного менеджера, разом з тим цей процес може відбуватись у групах. При прийнятті важливих рішень групою використовують три основні форми:

- інтерактивна група;
- номінальна група;
- група Дельфі.

**Інтерактивні групи** – це наради залучених до процесу прийняття рішень спеціалістів, перед якими поставлені конкретна ціль і завдання. Менеджер (керівник наради, лідер) викладає суть проблеми і пропонує усім висловити свою думку про можливе рішення. Дискусія носить неформальний характер. Під час бесіди пропонуються і оцінюються можливі варіанти. Якщо учасники не приходять до єдиної думки, то рішення приймається голосуванням. Це не дуже ефективний спосіб прийняття рішення, тому що на учасників голосування можуть впливати окремі фракції групи (для рішення на свою користь).

**Номінальні групи** засновані на принципі обмежень міжособистих комунікацій. Члени групи мають рівні права і можливості в обґрунтуванні свого варіанту рішення. Робота номінальної групи регламентується:

- учасник викладає свій варіант рішення в письмовій формі;
- визначається час і порядок надання ідей і проектів рішень кожного учасника групи;
- кожний учасник презентує свій варіант рішення;
- проводиться дискусія та відкрите обговорення ;
- проводиться таємне голосування, у якому кожен учасник голосує за визначене рішення.

Проект, що одержав більшість голосів приймається за основу.

**Групи Дельфі** (метод Дельфі) – при цьому виключають особисті зустрічі учасників для обговорення варіантів рішень, чим забезпечується незалежність думок. Членам групи пропонується анонімно відповісти на детально сформульований перелік питань з проблеми. Результати відповідей узагальнюються документом, який містить усі запропоновані варіанти рішень. Кожен член групи одержує копію цього документу, на основі якого може скоригувати свої пропозиції. Цей процес (запитання-відповідь-коригування) продовжується доти, поки учасники не досягнуть консенсусу.

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

- 1) класична модель;
- 2) поведінкова модель;
- 3) ірраціональна модель.

**Класична модель** спирається на поняття “раціональності” в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об’єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Отже, основні характеристики класичної моделі такі:

- особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають чисельні обмежуючі та суб’єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

**Поведінкова модель.** Навідміну від класичної, поведінкова модель має такі основні характеристики:

- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики Г.Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

1) поняття “обмеженої раціональності”, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття “досягнення задоволеності”. Оскільки досягти “повної раціональності” неможливо, менеджери бажають аби їх “страх” щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г.Саймон охарактеризував як “досягнення задоволеності”, розуміючи під цим вибір, який є достатньо добрим за даних умов.

Прагнення менеджерів “досягти задоволеності” може бути обумовлено кількома причинами:

- вони можуть просто не хотіти ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;
- вони можуть бути не здатними зважити та оцінити велику кількість альтернатив;
- можливо також втручання в процес прийняття рішень особистих, суб’єктивних факторів.

**Ірраціональна модель** ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- а) для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав’язати своє рішення.

схематичному вигляді представлено на рис.5.1.



Рис. 5.1. Модель інтуїтивної технології прийняття рішення

Зміна стану висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб'єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік – у значній імовірності помилки.

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень наведена на рис.5.2.

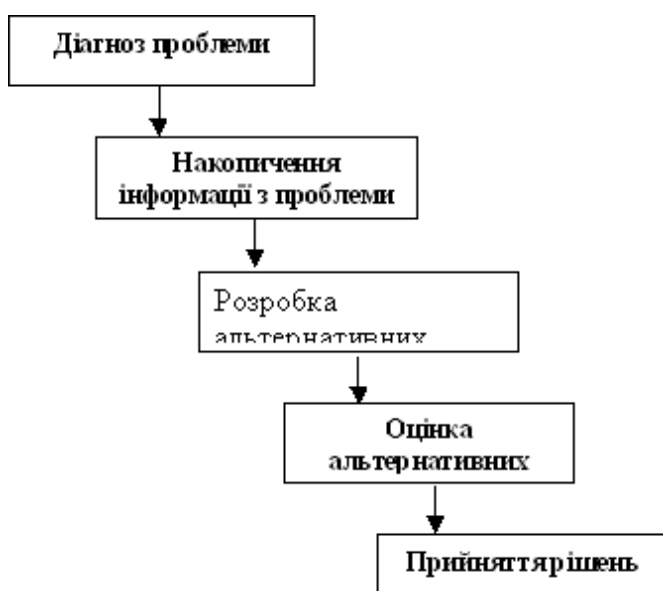


Рис.5.2. Раціональна технологія прийняття та реалізації управлінських рішень

У наведеній моделі представлена логіка реалізації раціональної технології прийняття рішень, але не відображено конкретний порядок проходження окремих етапів. У процесі підготовки рішення часто виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів.

3. Розробка альтернативних варіантів означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

В теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Проте складність управління і полягає в опрацюванні щонайповнішої

сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

В процесі розробки альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати наступні вимоги до них:

§ взаємовиключність альтернатив – впливає з визначення категорії “прийняття рішення” як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

§ забезпечення однакових умов опису альтернатив (аби забезпечити можливість порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги має гарантувати однакові “стартові” умови для кожної альтернативи та врахування усього комплексу результатів їх реалізації.

4. Оцінка альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями:

§ реалістичність - можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, відносяться:

- юридичні обмеження;
- можливості існуючих технологій;
- моральні та етичні норми тощо.

§ відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація;

§ прийнятність наслідків реалізації альтернативи. Результат реалізації альтернативи у загальному випадку – це багатомірне явище. Реалізація альтернативи призводить до наслідків як пов’язаних, так і не пов’язаних з досягненням встановленої мети. Якщо в процесі прийняття рішення не прийматимуться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект. Тому в процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати:

- не тільки основні (пов'язані з досягненням мети), але і побічні результати;

- не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

Схематично процес оцінки альтернативних варіантів представлений на рис.5.3.

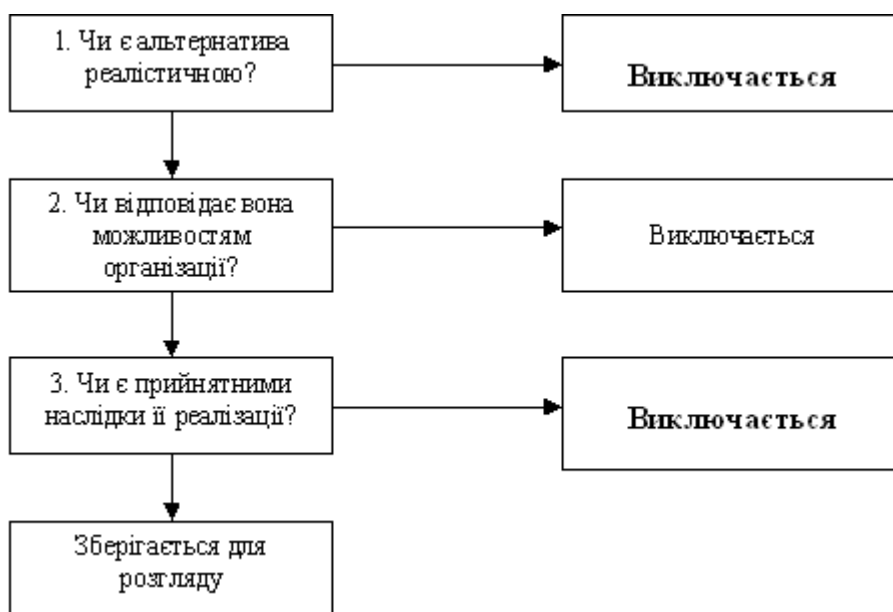


Рис.5.3. Послідовність оцінки альтернативних варіантів у процесі прийняття рішень

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на закладі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення суб'єкт управління має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання випливають з досвіду та інтуїції суб'єкта управління.

### 3. Методи обґрунтування управлінських рішень

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Один з найпоширеніших способів класифікації представлено на рис.5.4.



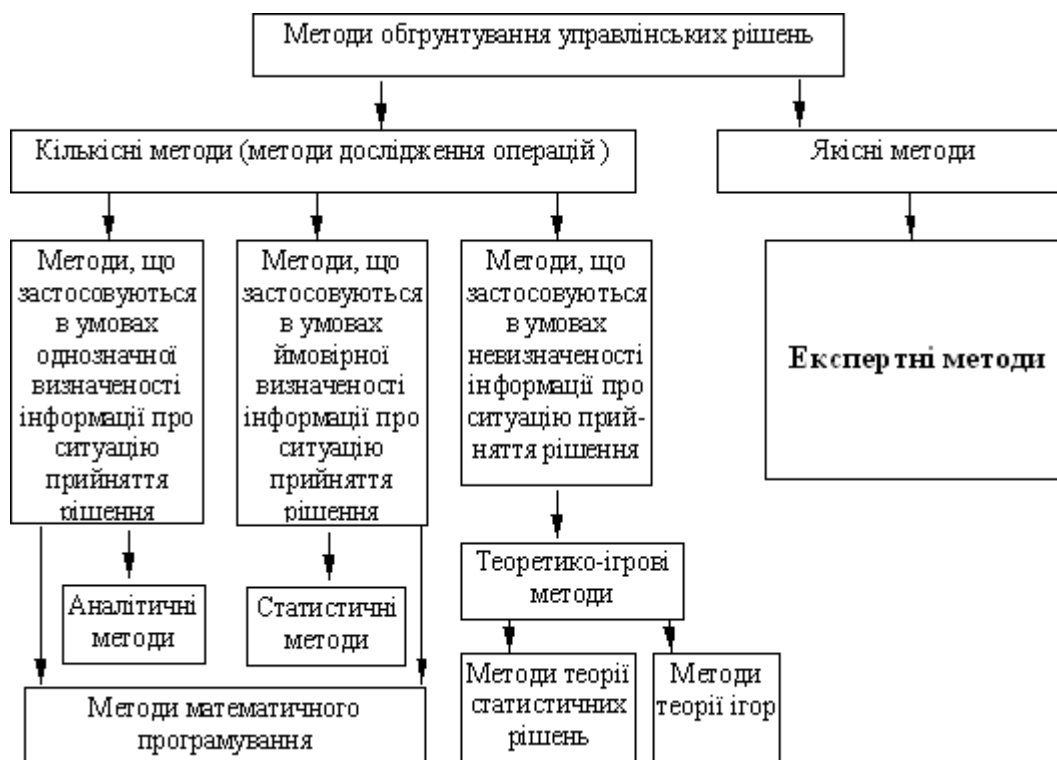


Рис. 5.4. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Відповідно до цього способу всі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, яка приймає рішення, поділяються на:

- 1) методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);
- 2) методи, що застосовуються в умовах імовірностної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);

3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

Дамо загальну характеристику кожної з наведених груп методів.

Аналітичні методи характеризуються тим, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми (наприклад, побудова рівняння безбитковості і знаходження точки безбитковості).

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Характерною рисою цих методів є врахування випадкових впливів та відхилень. Статистичні методи включають методи теорії імовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують наступні з цієї групи методів: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та інші.

Методи математичного програмування. Математичне програмування – це розділ математики, який містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління) так, аби забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень. Найбільш широко методи математичного програмування застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва тощо.

Методи теорії статистичних рішень використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер.

Теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного супротивника. Докладніше теоретико-ігрові методи розглядаються наприкінці лекції.

Конкретними інструментами реалізації методів обґрунтування управлінських рішень, що широко використовуються на практиці є: прогнозування, платіжна матриця, "дерево рішень".

Під прогнозом розуміють обґрунтоване твердження про можливий стан об'єкту в майбутньому, про альтернативні шляхи досягнення такого стану. Прогнозування управлінських рішень тісно пов'язано з плануванням. Прогноз в системі управління є передплановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкта управління.

Метою прогнозування управлінських рішень є одержання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку проблемних ситуацій.

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3**

### **ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ**

#### **Тема 7. Організація діяльності менеджера**

1. Сутність та зміст управлінської праці. Напрями організації діяльності менеджера.
2. Участь у рішенні виробничих завдань.
3. Організація особистої роботи менеджера.
4. Організація роботи менеджера з підлеглими.

#### **1. Сутність та зміст управлінської праці. Напрями організації діяльності менеджера**

Управлінська праця, порівняно з працею безпосередньо продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності, має свої особливості. Управління - це перш за все робота з людьми, а їх трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча, переважно розумова, яка здійснюється людиною здебільшого у вигляді нервово-психічних зусиль. Процес розумової праці складається з таких елементарних дій або операцій, як слухання, читання, мовлення, контактування, спостереження за дією, мислення тощо.

Управлінська праця має особливу продуктивну форму хоча участь у створенні матеріальних благ відбувається не безпосередньо, а опосередковано, через працю інших осіб. Управлінська діяльність реалізується у продукті праці сукупного працівника. Продуктом управлінської праці є не товари та послуги, а управлінський вплив у вигляді рішення.

Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких **основних елементів**, як предмет праці (те, що підлягає впливу, обробці), засоби праці (те, за допомогою чого здійснюється вплив), сам процес (цілеспрямована діяльність) і результат. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі діяльності тощо.

Спрощено схему управлінської праці (рис.1) можна подати як систему, "на вході" до якої інформація (предмет, на який спрямована праця), що підлягає всередині системи обробці інтелектом людини за допомогою технічних засобів управління - обчислювальної та організаційної техніки (засоби праці), а "на виході" - здійснюється управлінський вплив у вигляді якісно нової інформації - управлінського рішення (результат праці).



Інформація - специфічний предмет управлінської праці, у зв'язку з чим праця має інформаційну природу. У ній поєднуються творчі, логічні і технічні операції, пов'язані з обробкою інформації, а обмін діяльністю між суб'єктом та об'єктом управління, між самими суб'єктами управління має інформаційний характер.

Досягнення мети управління відбувається шляхом здійснення управлінського впливу. Управлінський вплив на колективи людей, на їх трудову діяльність - це і є специфічний результат управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення і його реалізація.

Особливість результатів управлінської праці полягає у тому, що їх важко оцінити кількісно. Крім того, між досягненням кінцевих результатів і моментом докладання праці існує значний розрив (проміжок часу).

У процесі управління його суб'єкти вирішують найрізноманітніші проблеми - організаційні, економічні, технічні, соціально-психологічні, правові тощо. Ця різноманітність також є важливою особливістю. Управлінська праця характеризується також:

- насиченістю великою кількістю дій (переважно короткочасних);
- різноманітністю видів діяльності;
- фрагментарністю діяльності;
- частим втручанням ззовні;
- широкою мережею контактів, які виходять далеко за межі робочої групи;
- переважанням мовного (усного) спілкування з оточуючими (до 90%).

Аналіз управлінської праці свідчить про її функціональну неоднорідність. Виділяють такі **функціональні складові** управлінської праці:

1. Евристична - має виражений творчий характер, пов'язана з постановкою проблеми, аналізом ситуації, пошуком шляхів розв'язання. Спрямована на розробку і прийняття рішення. Включає аналітичні і конструктивні операції.

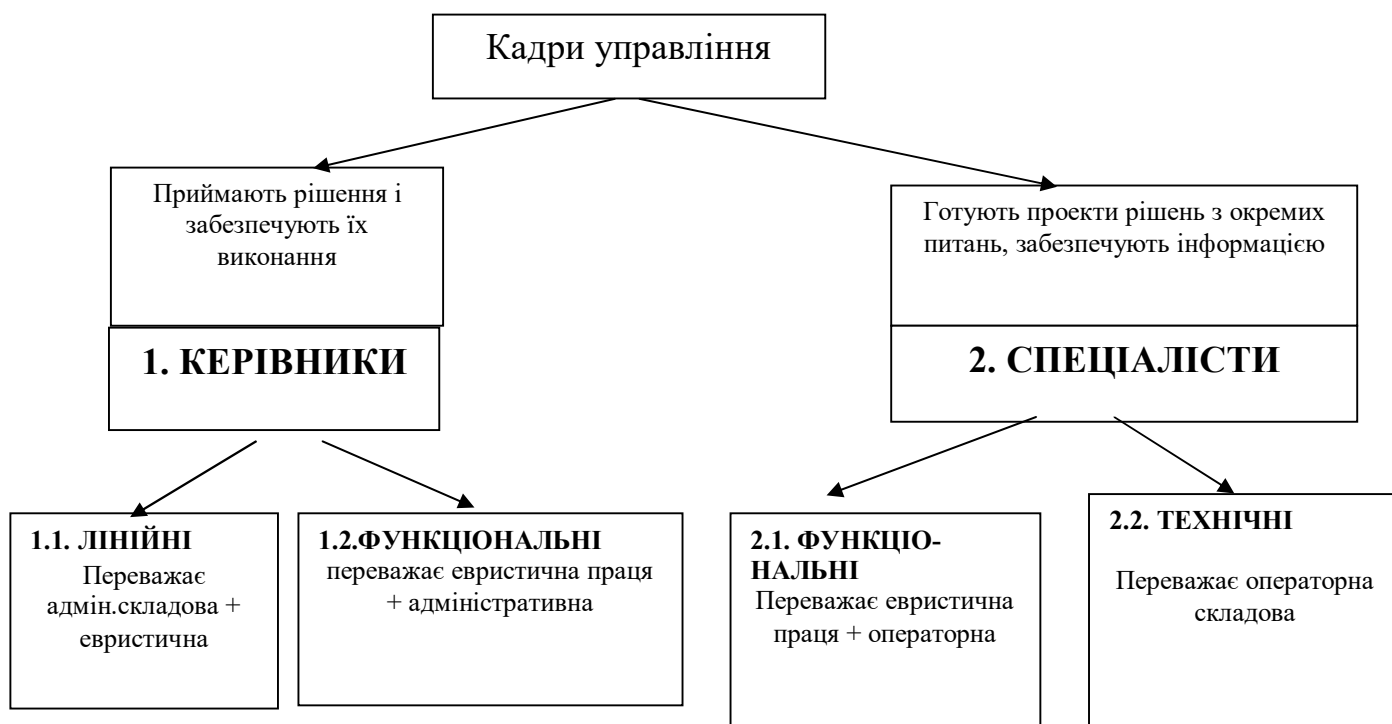
2. Адміністративна - полягає у цілеспрямованому впливі керівника на підлеглих з метою виконання ними поставлених завдань. Спрямована на координацію діяльності виконавців. Включає операції:

- *розпорядчі* - доведення рішень до виконавців;
- *координаційні* - взаємозв'язок, узгодження діяльності виконавців;
- *контрольні* - перевірка виконання;
- *службово-комунікативні* - приймання та передавання інформації.

3. Операторна - полягає у виконанні стереотипних (постійно повторюваних) операцій детермінованого характеру, необхідних для інформаційного забезпечення процесу управління. Це операції:

- *документування* - складання, оформлення, приймання, зберігання документів;
- *первинно-облікові* — збирання статистичної, бухгалтерської та іншої інформації про господарські та інші процеси в організації;
- *комунікаційно-технічні* - кодування та декодування інформації, введення інформації до ЕОМ;
- *обчислювальні та формально-логічні* (розрахунки за заданим алгоритмом).

Майже не існує посад чи професій, діяльність у яких складається лише з якогось одного аспекту. Найчастіше - це поєднання аспектів у певному співвідношенні. Саме залежно від співвідношення функціональних аспектів, а також від ролі у процесі прийняття управлінського рішення розроблено класифікацію кадрів апарату управління (рис. 2).



Принципи організації управлінської праці (праці керівника):

1. **Делегування повноважень** – керівник передає підлеглим право самостійно вирішувати заздалегідь визначені завдання.
2. **Спеціалізація** – спеціалізація (поділ) праці по функціях управління.
3. **Паралельність** – одночасне виконання різних операцій процесу управління.
4. **Пропорційність** – одночасний рівномірний розподіл обсягу робіт з урахуванням їх складності для кожного працівника апарату управління.
5. **Ритмічність** – якісне виконання функцій управління у просторі та у часі.

Змістом організації праці менеджера є науково обґрунтовані рішення таких питань, як:

- 1) розподіл і кооперація праці працівників у межах підрозділу чи підприємства в цілому;
- 2) вибір раціональної системи і методів роботи;
- 3) підбір і розстановка персоналу;
- 4) організація робочих місць і створення ефективного виробничого середовища для працівників;
- 5) використання засобів механізації управлінських робіт.

Організація праці менеджера безпосередньо пов'язана з використанням ним свого робочого часу на виконання окремих трудових процесів. Здійснюючи керівництво роботою підприємством менеджеру необхідно:

- систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань;
- вирішувати питання, які передбачені службовими повноваженнями;
- регулярно спілкуватись з людьми, одержувати від них і передавати їм необхідну управлінську інформацію.

Сукупність цих завдань визначає структуру робочого часу менеджера і основні напрямки організації його праці.



## 2. Участь у рішенні виробничих завдань

Раціональна організація управлінської праці вимагає відповідних форм її розподілу та кооперації.

**Розподіл управлінської праці** – це об'єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників.

Види розподілу управлінської праці:

1. **Функціональний** – процес виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління організацією, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління.



2. **Ієрархічний** – розподіл робіт за функціями, по рівнях ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами і формування на цій основі їхніх повноважень.
3. **Технологічний** – диференціація процесу управління на операції зі збору, передання, збереження і перетворення інформації, що виконуються певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів.
4. **Професійний** – диференціація управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки.
5. **Кваліфікаційний** – розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей управлінських працівників.
6. **Посадовий** – розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенції.

Провідне місце серед них займає функціональний розподіл, оскільки він визначає появу інших видів. Разом вони можуть виступати базою для кваліфікації працівників, що займаються управлінською працею.

Розподіл праці передбачає його кооперацію.

**Кооперація праці** являє собою об'єднання, взаємодію групи робітників у процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

У ринковій економіці в основі кооперації полягають не накази адміністрації, а інтереси, тобто спонукальним мотивом кооперованої праці є не адміністратор, а економічний (соціальний) колективний інтерес (стимул). У цьому випадку кооперація розглядається як добровільне об'єднання працівників на основі їх зацікавленості у співпраці.

Нові форми розподілу праці передбачають і нові форми її кооперації, тобто вибір відповідних форм об'єднання працівників, що виконують якісь окремі види спільної роботи для досягнення мети підприємства.

В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці:

- 1) горизонтальний розподіл – це розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності;
- 2) вертикальний розподіл відокремлює роботу по координуванню дій від самих дій.

Діяльність по координуванню роботи інших людей і складає сутність управління.

Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за наступними напрямками:

- 1) *загальне керівництво* – розробка і реалізація головних, перспективних напрямків діяльності організації;
- 2) *технологічне керівництво* – розробка і впровадження прогресивних технологій. Це раціоналізація виробничих процесів на основі впровадження сучасних методів управління, комплексної механізації та автоматизації виробництва;
- 3) *економічне керівництво* – стратегічне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності організації і забезпечення її рентабельної роботи;
- 4) *оперативне управління* – складання і доведення до робочих груп і окремих виконавців оперативних планів, розставлення виконавців по робочих місцях, їх інструктування, організація систематичного контролю;
- 5) *управління персоналом* – підбір, розставлення і розвиток трудових ресурсів організації.

## ПЛАНУВАННЯ У РІШЕННІ ВИРОБНИЧИХ ЗАВДАНЬ

Всі витрати робочого часу менеджера необхідно розглядати як витрати часу для рішення поточних і перспективних завдань.

До поточного (оперативного) управління відносять роботи з організації виробничих процесів у кожній конкретній ділянці роботи в період робочого дня, тижня, декади. Їх зміст полягає у розстановці виконавців за робочими місцями, систематичному контролі, оперативному усуненні причин, що заважають виконанню трудових процесів у визначений строк.

*Основними критеріями оцінки поточного управління є вірність і своєчасність прийнятих рішень, швидкість доведення їх до виконавців і забезпечення точного і своєчасного їх виконання.*

Перспективне (стратегічне) управління визначає ціль, структуру і обсяги виробництва на довгостроковий період.

*У цьому випадку менеджер повинен компетентно і завчасно визначити цілі перед колективом.*

Необхідність швидкого і компетентного рішення різних оперативних завдань вимагає участі керівника в оперативному управлінні. Це вірно, тому що коли керівник підприємства буде займатись тільки перспективними питаннями, то він поступово втратить детальне уявлення про стан справ на підприємстві, а також контроль за станом виробництва.

Якщо керівник підприємства бере на себе рішення усіх оперативних питань, то тоді виникає ряд негативних наслідків, знижується почуття відповідальності й ініціатива підлеглих, різко зростає кількість управлінських завдань, які фізично одному керівникові неможливо виконати. Тому частина питань залишається не вирішеною.

У зв'язку з цим керівник повинен знайти форми передачі права на прийняття оперативних рішень менеджерам, залишаючи за собою право

рішення суттєвих оперативних завдань, що виникли раптово. Винятком є оперативне планування, яке повинно бути під постійним контролем керівника підприємства.

*Час, витрачений менеджером на оперативне управління, не може бути жорстко регламентованим і нормованим.*

## РОЗПОДІЛ ФУНКЦІЙ МІЖ МЕНЕДЖЕРОМ І ПРАЦІВНИКАМИ

Існує ряд принципів, які повинні здійснюватись при будь-яких формах розподілу функцій між менеджером і працівниками. До них відносяться:

- ✓ Чітке розмежування обов'язків і функцій між окремими службами і конкретними виконавцями;
- ✓ Визначення відповідальності та прав кожного працівника за результати і наслідки діяльності;
- ✓ Забезпечення можливості усім лінійним і функціональним менеджерам самостійно приймати рішення у межах встановлених прав та усувати недоліки на тому рівні управління, де вони виникають;
- ✓ Створення надійної взаємодії в роботі між підрозділами (службами) і окремими виконавцями.

Ці принципи закріплюються Положеннями про підрозділи і Посадовими інструкціями.

## ДЕЛЕГУВАННЯ ОBOB'ЯЗКІВ І ПОВНОВАЖЕНЬ

Делегування повноважень означає передачу підлеглим тих прав, які їм необхідні для прийняття рішень у процесі виконання конкретної роботи. Разом з тим, делегування не означає, що вищий керівник зовсім відмовляється від прав і обов'язків вирішувати делеговані питання. Він несе повну відповідальність за всі дії підлеглих, яким він делегував свої повноваження. Підлеглий, у свою чергу, повністю відповідає перед керівником як за якість рішень, так і за затримки у рішенні делегованих йому питань.

Керівник делегує підлеглому робоче завдання і водночас з ним необхідну компетенцію і функціональну відповідальність. Іншими словами, разом із завданням підлеглому передаються повноваження, необхідні для його вирішення, і відповідальність перед керівником (рис.1).

**Не делегується управлінська відповідальність**

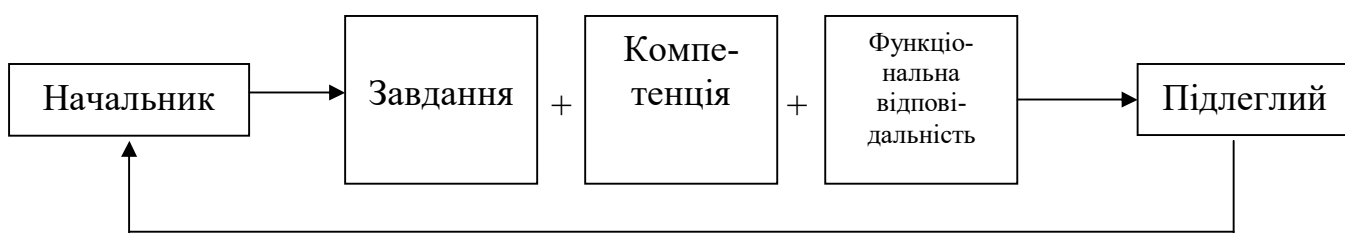


Рис.1 Схема делегування повноважень

Делегуванню підлягають не усі обов'язки і права, а лише та їх частина, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів та ін.). Діючими законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати.

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю виконання завдання. Чим більшу частину своїх обов'язків і прав керівник передає (делегує) іншим особам, тим повнішою, достовірнішою і своєчаснішою має бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані їм права. Тому система контролю повинна передбачати постійну й оперативну інформацію керівника про хід виконання працівником делегованих йому обов'язків і використання прав.

#### **Делегувати рекомендується:**

- 1) рішення часткових, вузькоспеціалізованих проблем, у яких виконавці краще розбираються, ніж керівник;
- 2) здійснення підготовчої роботи, яка носить рутинний характер (узагальнення матеріалу, формулювання первинних висновків, написання різних проектів);
- 3) присутність на різних заходах інформаційного характеру, виступи з повідомленнями.

**Не підлягають делегуванню** такі функції і напрями діяльності керівника, як:

- встановлення цілей;
- прийняття рішень;
- контроль результатів;
- перспективне планування;
- керівництво робітниками;
- задачі особливої важливості;
- задачі високої міри ризику;
- незвичайні, виняткові справи;
- актуальні, термінові справи, коли вже немає часу для пояснення, перепереверки;
- задачі суворо довірчого характеру;
- остаточне визначення організаційної структури організації;
- остаточні рішення щодо напрямків фінансової, кадрової і соціальної політики;
- рішення щодо концепції маркетингу.

Переходячи до методу делегування повноважень, керівник не тільки визначає терміни виконання, якість і обсяги роботи, але і кінцеві результати; при цьому наділяє працівників відповідальністю за повну реалізацію управлінського рішення. Вони домовляються про те, як оформити і представити результати, а також про те, як ці результати будуть винагороджуватися.

## УЧАСТЬ У ВИКОНАННІ ФУНКЦІЙ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

Загальний фонд робочого часу працівників апарату управління складається із:

- витрат на виконання корисної роботи;
- витрат непродуктивної роботи, але необхідної (підготовка, пересування);
- витрат робочого часу (очікування у приймальнях вищого керівництва, очікування транспорту).

Основними видами трудових затрат є:

1. *Загальне керівництво*
2. *Економічна робота:*
  - 2.1. Економічний аналіз показників фінансово-господарської діяльності
  - 2.2. Підготовка доповідей, оглядів, довідок
  - 2.3. Аналіз роботи структурних підрозділів
3. *Робота з інформацією:*
  - 3.1. Ділові усні бесіди: - із співробітниками  
- із відвідувачами інших установ
  - 3.2. Ділові телефонні розмови
  - 3.3. Участь у нарадах підприємства та інших організацій
4. *Робота з документами*
  - 4.1. Перегляд вхідної кореспонденції та прийняття рішень
  - 4.2. Складання листів та інших документів
  - 4.3. Підписування документів
  - 4.4. Розгляд скарг
  - 4.5. Вивчення нормативних документів, спеціальної літератури
5. *Підготовка і аналіз виконання особистого плану роботи*
6. *Видача завдань підлеглим*
7. *Відрядження та інші види робіт*

Менеджер здійснює безпосередній вплив на підлеглих. Він контролює, бере участь у реалізації всіх функцій управління. Ця участь може бути прямою або непрямою, повною або частковою.

**Пряму і повну участь** менеджер здійснює при реалізації функцій загального керівництва. Він розробляє головні напрямки і стратегію діяльності підприємства, регулює і координує роботу усіх основних служб, визначає цілі функціонування і перспективи розвитку персоналу, узгоджує дії між ними, забезпечує зв'язки із зовнішнім середовищем.

**Непряму та часткову участь менеджер** здійснює при реалізації усіх інших функцій управління: технологічному керівництві, оперативному регулюванні виробничих процесів. Виконання цих функцій здійснюють лінійні та функціональні менеджери організації. Тут керівник тільки затверджує або схвалює розроблені проекти рішень; заслуховує звіти відповідних служб; здійснює огляд виробничих ланок; підбір та розстановку персоналу.

### 3. Організація особистої роботи менеджера

#### 1. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Планування часу є першим обов'язком будь-якого керівника, але вітчизняні менеджери, нажаль, приділяють цьому мало часу. Воно дає можливість керівнику сконцентруватися на найважливіших питаннях з врахуванням строків та часу на їх вирішення, а решту раціонально розподілити серед підлеглих. Крім того, планування часу дає можливість керівнику сформулювати оптимальну структуру робочого дня і скласти його розпорядок.

**Процес планування робочого часу (тайм-менеджмент)** включає такі стадії:

1. Складання переліку завдань.
2. Визначення витрат часу на проведення конкретних робіт.
3. Розрахунок резерву часу.
4. Прийняття рішень по пріоритетах та передорученню.
5. Контроль (урахування незробленого).

Співвідношення між жорстко запланованим та резервним часом при складанні оперативного плану особистої роботи менеджера має становити 60:40, тобто 60% часу планується, а 40% - залишається для несподіваних справ (резервний час).

Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, розв'язувати непередбачені справи, займатися творчістю. Практика свідчить, що планування особистої праці не потребує від менеджера значних витрат часу. Для складання плану досить витратити в кінці робочого дня 10-20 хв. Натомість переваги планування особистої праці перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, раціональне планування особистої праці менеджера дає змогу скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, упорядкувати роботу протягом дня, подолати забудькуватість, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінує під час виконання завдань, дає відчуття успіху в кінці робочого дня, підвищує задоволеність і мотивацію і в цілому сприяє ефективності праці.

#### ВИБІР ПРІОРИТЕТНИХ СПРАВ МЕНЕДЖЕРА

Визначити пріоритетність - означає прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:

- принципу Паретто;
- методу АВС-аналізу;
- методу Ейзенхауера;

Принцип Паретто: означає, що 20 % витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 80 % результату. На решту 80 % витрат праці на другорядні проблеми припадає тільки 20 % результату. Спочатку – нечисленні життєвоважливі справи, потім – численні другорядні.

Метод вибору пріоритетів за допомогою АВС-аналізу ґрунтується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15 % усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65%;

- на важливі завдання (категорії В) припадає в середньому 20% загальної кількості і також 20 % значущості завдань і справ менеджера;

- менш важливі і несуттєві завдання (категорії С) становлять 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

Отже, відповідно до висновків АВС-аналізу, менеджер повинен у першу чергу розв'язувати справи категорії А, щоб за допомогою небагатьох дій забезпечити більшу частину загального результату. Тільки після цього можна займатися справами категорії В, на які також припадає значуща частина сукупного результату, і лише потім виконувати численні завдання категорії С, які забезпечують найменший внесок до досягнення мети.

При плануванні особистої праці за допомогою АВС-аналізу менеджер повинен усі справи проранжувати за ступенем важливості і включити їх до плану у такій послідовності: найважливіші завдання категорії А обов'язково мають бути виконані особисто керівником. На них слід приділити 65% запланованого часу; на важливі завдання категорії В слід відводити 20% запланованого часу. Якщо на виконання цих справ потрібно більше часу, то їх можна делегувати підлеглим. На менш важливі завдання категорії С необхідно приділяти 15% запланованого часу. Практично всі ці справи слід делегувати підлеглим.

На жаль, керівник не може обмежитися виконанням тільки найважливіших справ. Поряд із дійсно важливими завданнями категорій А і В є справи, які також мають бути виконані. Менеджерам доводиться виконувати такі завдання, хоча б з огляду на їх терміновість, коли простіше виконати звичну роботу самому, ніж витратити час на її делегування.

Ейзенхауер розподіляв завдання за двома критеріями: **важливість і терміновість**. Залежно від ступеня важливості і терміновості завдань є чотири можливості їх оцінки і виконання:

- 1) термінові і важливі справи. Ці завдання потребують негайного виконання особисто керівником;

- 2) термінові, але менш важливі справи. Тут небезпека, що під впливом терміновості завдання керівник цілком переходить на їх виконання, відклавши усі інші, можливо більш важливі. Оскільки в цьому разі йдеться про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим;

3) менш термінові, але важливі завдання. Незважаючи на важливість, такі справи не потребують негайного виконання. Однак ситуацію слід тримати під контролем, тому що в разі зволікання завдання може стати терміновим і потребуватиме негайного виконання керівником. Тому виконання таких завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим;

4) менш термінові і менш важливі справи. Д. Ейзенхауер вважав, що такі завдання тільки заважають стіл і тому їх слід викидати у корзину. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим.

### Матриця Ейзенхауера

Терміновість	max	<p>термінові менш важливі</p> <p><i>слід делегувати підлеглим</i></p>	<p>термінові важливі</p> <p><i>особисто виконувати</i></p>
	Min	<p>Менш термінові Менш важливі</p> <p><i>виконувати підлеглим, краще позбутися таких справ</i></p>	<p>Менш термінові важливі</p> <p><i>повністю або частково доручити підлеглим</i></p>
		Min	Важливість max

На практиці існує декілька видів планів особистої роботи менеджера:

#### 1) планування результатів:

1.1. Перспективні (річні)

1.2. Середньострокові (квартальні та місячні)

Вони фіксують розподіл часу на рішення більш конкретних задач, передусім виробничого характеру;

#### 2) планування часу – оперативні:

2.1. Тижневі плани-графіки

2.2. Щоденні графіки робочого дня



У тижневих і денних планах відображаються усі без виключення справи і час, необхідний для їх виконання.

Послідовність складання планів:

Починаючи з *річних* – конкретизація *за місяцями* – далі до *тижневих* – завершується *щоденними*.

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з урахуванням **раціональної черговості проблем**, які необхідно вирішити. **Спочатку слід планувати справи:**

- з фіксованим терміном виконання;
- ті, що вимагають значних витрат часу;
- неприємні справи, відкладання яких на потім небажано.

Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, читанню поточної кореспонденції, обходу робочих місць).

У будь-якому випадку при плануванні встановлюється точний термін завершення роботи. Якщо в задані терміни вона не може бути виконана, в плані передбачається можливість перенесення її на більш пізній період.

До річного плану особистої роботи менеджера заносять у першу чергу **фіксовані періодичні справи.**

До денного або тижневого плану заносять:

- 1) **фіксовані справи із зовнішньої ініціативи**, очікувана тривалість підказана досвідом (наради, зустрічі за межами підприємства, прийом з особистих питань);
- 2) **звичайні цільові заходи, фіксовані у часі;**
- 3) **нефіксовані у часі справи.**

Денний план повинен включати вирішення не більше 10 проблем, зокрема, не більше трьох першорядних, робота над якими здійснюється насамперед. **Найважливіші**, а також самі **неприємні справи** планують **на найбільш сприятливу для працездатності менеджера частину доби**. Багато їх до вечора вирішити. Однорідні задачі групуються у денному плані роботи блоками. Це дозволяє не "перескакувати" з однієї проблеми на іншу та економити таким чином час.

Складання денного плану слід починати напередодні увечері у декілька етапів:

- 1) спочатку формулюються його задачі, в які включаються перенесені з місячного і тижневого (декадного) планів завдання;
- 2) перехідні з плану попереднього дня, не вирішені до даного моменту;
- 3) що не плануються заздалегідь внаслідок повторюваності;
- 4) що можуть раптово виникнути. Витрати часу на них визначаються з урахуванням можливого способу їх рішення.

У денному плані передбачаються "вікна" на випадок необхідності вирішувати несподівані проблеми і десятихвилинні перерви після кожного часу роботи.

Потім ще раз уточнюється пріоритетність задач; виділяються ті з них, за які настала пора рішуче братися, і уточнюється, кому з підлеглих що можна доручити.

Вранці складений напередодні денний план ще раз уточнюється керівником спільно з референтом або секретарем, щоб врахувати нові обставини, які раптово з'явилися (наприклад документи, що поступили за ніч). Як і будь-який інший, денний план використання часу повинен бути гнучким; **жорстко в ньому регламентуються тільки питання, пов'язані із запрошенням людей, наприклад наради, прийом відвідувачів і т.п.**

Важливо, щоб керівник починав свій день раніше підлеглих і до їх приходу на роботу міг уточнити завдання і вжити заходів для подолання труднощів. Після цього виконуються найбільш важкі і неприємні справи, а у другій половині дня - легкі. Така послідовність зумовлена не тільки наростанням втоми, але і тим, що після обіду підлеглі звичайно приходять з проханнями про допомогу і роз'яснення тих або інших питань. Тому у **другій половині** краще займатися нескладними справами, наприклад **переглядом пошти** або розв'язанням проблем, що з'явилися з ранку.

Варто мати на увазі, що багато заходів в роботі менеджера щорічно повторюються. Тому секретар або особисто менеджер може представити на день, декаду, місяць перелік наступних повторюваних заходів:

- загальні збори, засідання ради керуючих та ін.;
- поточні наради з планування, забезпечення контролю за процесом діяльності підприємства;
- збір окремих колективів, працівників;
- важливі виставки, ярмарки, конференції, симпозіуми і т.п. і Чимала кількість днів у році уже буває зайнятою. Це варто враховувати при тижневому і місячному плануванні. При цьому важливо вирішити, на якому заході менеджер буде присутній особисто, а на яких його може замінити підлеглий.

### **Послідовність аналізу робочого часу менеджера:**

1. Для аналізу використання особистого часу проводять інвентаризацію часу – за декілька робочих днів, щоб виявити причини дефіциту часу. Складають інвентарний опис всіх видів діяльності, в яких бере участь менеджер (самофотографія робочого дня).
2. Вимірювання витрат часу (з визначенням часу продуктивної діяльності та перешкод у роботі).
3. Визначення джерел втрат часу.
4. Аналіз причин втрат часу.

Усі **види робіт** систематизуються і класифікуються таким чином:

1. Роботи великої важливості, що входять у службові обов'язки і їх не можна

доручити іншим, а також роботи, відкладення виконання яких може завдати шкоди організації.

2. Невідкладні роботи, які не є, однак, важливими.
3. Роботи, що мають або поки мають другорядне значення, які також варто виконати.
4. Роботи, які варто було б доручити іншим.
5. Непотрібні роботи.

### **Перешкоди:**

1. Важлива, яка не терпить відкладення справа, що належить до функцій менеджера.
2. Важлива справа, однак, може і почекати, тому перешкода невиправдана.
3. Зовсім другорядна справа, що не є компетенцією менеджера.
4. Дріб'язки.

**Основними причинами втрат часу** в діяльності менеджера є:

- 1) нечітке визначення цілей і пріоритетів, внаслідок чого люди не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації, а тому беруть на себе або дуже багато, або дуже мало роботи;
- 2) незадовільна організація планування, що не дозволяє менеджеру справитися з розподілом часу на виконання своїх справ;
- 3) неорганізованість і недисциплінованість підлеглих, що приводить до багаторазової переробки однієї і тієї ж роботи;
- 4) відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, внаслідок чого їх доводиться постійно відкладати;
- 5) нерішучість менеджера, невміння працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, проводити збори і наради. Менеджеру необхідно проводити інвентаризацію часу за кілька робочих днів, щоб проаналізувати свій робочий стиль і розкрити причини виникаючих дефіцитів часу.

Тривожні **симптоми** для керівника та **виникнення тимчасових проблем** можна визначити за такими ознаками:

- відсутність чіткого розкладу роботи на поточний день (керівник не знає, що йому сьогодні потрібно буде зробити в першу чергу, що - у другу);
- секретарю не відомі справи свого начальника;
- невчасність відповіді на ділові листи;
- продовження роботи над діловими паперами вдома, вечорами (протягом дня бракує часу);
- безупинні перешкоди у роботі, викликані частими телефонними дзвінками і напливом відвідувачів (керівник прагне з усіма розмовляти сам);
- постійне виконання роботи за своїх підлеглих (керівник вважає, що так надійніше);
- велика кількість рутинних справ;
- поспіх при виконанні завдань з боку вищестоящего керівництва (переважно викликана невчасністю початку роботи над ними).

Для того, щоб зрозуміти всю глибину проблеми управління часом менеджера, необхідно зрозуміти насамперед **причини дефіциту часу**, до яких належать:

1. Постійний поспіх. При поспіху керівник не встигає навіть зосередитися на проблемі. Отже, він не думає про засоби вирішення, а керується першим, що прийшло на думку.
2. Накопичення робіт. При цьому керівник починає займатися , різноманітними дрібними і не дуже важливими справами. У нього немає чіткого розподілу робіт за ступенем важливості, і він не займається аналізом ключових, перспективних питань.
3. Постійні доопрацювання вдома. При цьому час, відведений на відпочинок, витрачається на роботу, що позначається на його працездатності наступного дня і в остаточному підсумку призводить до втрати здоров'я.
4. Перевтома. Наслідок тривалої роботи в умовах постійного поспіху.
5. Метушливість. Це результат поганої організованості дня, а також іноді залежить від імпульсивності й особливостей людини.
6. Безплановість роботи. Є результатом способу життя не тільки самого керівника, але й загального стилю життя даної організації.
7. Слабка мотивація праці. Наслідком є низька продуктивність, яка породжує хронічну нестачу часу.

#### 4. Організація роботи менеджера з підлеглими

### ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ НАРАД

Менеджер постійно зустрічається і проводить бесіди з людьми, спілкування з якими дає можливість одержувати інформацію, переробляти її і приймати необхідні рішення.

Форми спілкування менеджера можуть бути різними:

- Ділові наради;
- Індивідуальні та колективні зустрічі з працівниками на робочих місцях;
- Приймання підлеглих у робочому кабінеті за службовими і особистими питаннями.

Нерегульований процес спілкування менеджера з підлеглими призводить до великих втрат робочого часу обох сторін. Таким чином, необхідно планувати контакти з підлеглими. Це може здійснюватися у двох формах:

1. Цільовий вибір питань, за якими потрібно зустрітися і визначити час зустрічі;
2. Виділення у плані робочого тижня часу для неціленаправлених зустрічей.

До неціленаправлених зустрічей відносяться:

1. Діловий наряд.
2. Збори акціонерів, збори трудового колективу.
3. Диспечерські наради.

Окрім ділових бесід і комерційних переговорів у підприємницькій практиці широко розповсюджені ділові наради, які є способом відкритого колективного тих чи інших питань. Форми такого обговорення дуже різноманітні. Це конференції, збори, засідання, семінари. Вони класифікуються залежно від важливості і змісту винесених на обговорення проблем, а також місця, часу і тривалості роботи.

Практика ділового життя показує, що ділові наради більш ефективні, ніж просто адміністративні рішення вузького кола управлінців. Проте недостатньо добре підготовлені і погано проведені наради, які скликають за кожним приводом, наносять велику шкоду, так як забирають час у людей, відриваючи їх від основної роботи. Тому перед тим, як збирати на них людей, слід подумати про необхідність такого кроку. Ймовірно, що запропоноване для розгляду питання зовсім не вимагає негайного рішення. Більш того, керівник, припустимо, хоче лише проінформувати співробітників про щось. В такому випадку обходяться без проведення наради.

Необхідність розрізняти такі форми колективної роботи, як нарада, засідання, збори.

**Нарада** – форма організації суспільної діяльності працівників працівників одного або кількох підприємств, працівників одного або кількох підприємств, яких забирає керівник для обговорення того або іншого питання, вироблення або прийняття рішення.

**Засідання** – форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії) або групи. Здебільшого проведення засідань передбачено статутом або положенням про неї, хоч іноді засідання може проводитись і за ініціативою керівника.

**Збори** – це спільна присутність де-небудь будь-чим об'єднаних людей, як правило, зумовлена певною метою (збори працівників підприємства).

Типи нарад:

### 1. З погляду мети:

- *Навчальні* – передати учасникам певні знання і тим самим підвищити їх інформованість
- *Інформаційна* – узагальнити дані з будь-якої проблеми і з'ясувати погляди учасників наради
- *Роз'яснювальна* – коли керівник намагається переконати учасників у необхідності, правильності, своєчасності його стратегій, рішень, дій.
- *Проблемна* – збирають учасників з метою вироблення шляхів і методів вирішення проблем, що виникають.

### 2. Залежно від планування:

- **Заплановані** – наради, які регулярно проводять керівники із встановленою періодичністю, у той самий час, з відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним (підбиття

підсумків тижня, місяця, визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів).

- **Позапланові** – наради з найважливіших проблем діяльності організації, що потребують спеціальної підготовки, присутності представників інших установ.

*Позаплановані* наради проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (при зриванні запланованих строків виконання завдань, обсягів постачання).

### **3. За призначенням і характером проведення.**

Ділові наради за своїм призначенням і характером проведення бувають таких видів:

- Для розробки і прийняття рішень.
- Для виконання вже прийнятих рішень
- За підсумками будь-якого рішення для оцінки його результатів
- Для рішення поточних складних виробничих завдань

#### **Правила досягнення результативності нарад.**

1. Всю інформацію, необхідну для прийняття рішення і проект рішення надавати усім учасникам у надрукованому вигляді.
2. Найбільший термін наради до 2 годин.
3. Запізнення на наради недопустимі.
4. Виступи на нараді повинні бути конкретними і короткими.
5. На нараду запрошуються працівники, які компетентні у даних питаннях.

Загальним правилом доцільності нарад є: якщо сума інформації, одержаної всіма учасниками після наради перевищує ту, яка була до неї, то така нарада вважається доцільною, а якщо ж ці суми інформації рівні, то нарада принесла тільки збитки.

Нарада стає доцільною, коли треба:

1. Обговорити питання, рішення яких не під силу одному менеджеру, а вимагає колективної участі компетентних спеціалістів.
2. Розробити спеціальні узгоджені програми або план дій різних осіб, служб або структур підрозділів організації

Робота керівника, пов'язана з **організацією наради**, складається з трьох етапів:

- 1) підготовка наради
- 2) її проведення
- 3) оформлення результатів.

**Підготовка до наради** включає такі дії:

- прийняття рішення про її проведення, визначення тематики
- розробка порядку денного
- визначення завдань наради та її загальної тривалості, дати і часу початку

- визначення складу учасників і приблизного регламенту роботи
- підготовка керівника, підготовка учасників і приміщення.

Після того, як прийнято рішення про проведення наради, визначається склад учасників. Запрошується достатня кількість, але лише тих, хто дійсно необхідний, при відсутності яких нарада була б неефективною. Крім того враховується достатність службових прав учасників.

Підчас підготовки до наради, визначаючи час, дату її проведення, менеджер повинен враховувати:

- 1) кількість та складність питань порядку денного
- 2) їх терміновість
- 3) необхідність проінформованості та підготовленості учасників.

Визначаючи час початку наради, беруть до уваги ритм роботи. Щоб не вимагати людей протягом дня без кінця переключатися з одного виду роботи на інший, засідання доцільно проводити на початку чи в кінці робочого дня, або після обідньої перерви.

Необхідно своєчасно повідомляти учасників наради про її проведення і ознайомити з порядком денним, з матеріалами, щоб їх виступи були продумані раніше.

Тривалість наради не повинно перевищувати 1.5 години, а оперативної – 30-35хв.

Нараду доцільно проводити у другій половині дня, оскільки перша більш продуктивна для самостійної роботи.

Доповідь – 15-20 хв

Відповіді доповідача на запитання – 5-7 хв

Виступи – 2-5 хв

Викладення проекту рішення – 3-5 хв

Обговорення і прийняття рішення 8-10 хв.

Тривалість обговорення одного питання не повинна перевищувати 40-45 хв.

### ***Порядок ведення наради***

Відкриваючи нараду, керівник проголошує коротке вступне слово. Він повідомляє склад присутніх, в разі потреби поіменно називає всіх або деяких учасників. Потім оголошує порядок денний наради. При цьому доцільно вказати мету і завдання наради.

Стилі ведення наради

- дипломатичний
- авторитарний

*Дипломатичний* передбачає врахування думок всіх учасників наради, а також те, що ваші ідеї узгоджуються з ідеями інших. При цьому неминучі компроміси. Присутні на нараді переконуються, що є і їх внесок у прийняття рішення, що їх співробітництво вам як керівнику небайдуже.

При *авторитарному* стилі керівництва деякі учасники намагаються “протащити” свої проекти, діють наполегливо. Партнерам на нараді рідко

припадає можливість висловлюватися. При такому веденні наради керівник надає багато пропозицій, формує свою думку категорично, не допускаючи заперечень, не добивається загальної угоди.

Вибір способу поведінки залежить від поставлених цілей, конкретної ситуації, в якій ви будете проводити ту чи іншу нараду.

Дипломатія доцільна у таких випадках:

- 1) достатньо часу для обговорення всіх доводів
- 2) рішення буде успішно впроваджене лише тоді, коли його признають усі учасники обговорення
- 3) учасники наради розуміють проблему і знають варіанти її вирішення
- 4) виникли великі розбіжності, і необхідно переконати незгодних у правильності рішення, що приймається.

Авторитарна поведінка допустима, якщо за яких-небудь причин не можна звернутися за допомогою до партнерів. Це буває, коли необхідно прийняти якомога швидше рішення.

Основний порядок вислуховування думок.

1. Відкриті питання для отримання загальної картини.
2. Заохочення, яке полягає у повторенні ключових слів.
3. Зворотній зв'язок у вигляді переказу, щоб виступаючий розумів, що його вірно почули.
4. Відбиття й визнання почуттів дають зрозуміти співрозмовнику, що ви помітили основні емоції.
5. Резюме основних моментів виступаючого.

При проведенні наради часто приводиться мати справу з різними типами учасників обговорення.

1. Суперечник	Зберігати незворушність і діловитість. Надати групі створювати його твердження.
2. Позитивіст	Запропонувати йому підбиття підсумків, свідомо втягнути до дискусії
3. Всезнайка	Призвати групу зайняти певну позицію відносно його тверджень
4. Балакучий	Тактовно переривати. Нагадувати про регламент.
5. Сором'язливий	Ставити нескладні питання, укріпити його впевненість у своїх силах
6. Негативіст	Признати, оцінити його знання і досвід.



7. Не проявляючий зацікавленості	Спитати його про роботу. Навести приклад з його сфери інтересів.
8. “Велика шишка”	Уникати прямої критики, застосовувати техніку “так, але”
9. Розпитуючий	Адресувати його питання групі

Якщо на нараді присутні працівники різного ієрархічного рівня, то спочатку надається слово підлеглим низового рівня, потім у порядку зростання службового положення – для уникнення тиску посади на обмін думок.

### ***Підбиття підсумків наради***

Прийняття рішення – кульмінація наради. Є кілька способів підготовки проекту рішення і варіантів прийняття його:

- 1) до початку наради керівник, його помічники готують проекти рішення, які вручають учасникам, обговорюють у ході наради і приймають із змінами і доповненнями, внесеними під час обговорення
- 2) проект готують до початку наради, проте учасників з ним не ознайомлюють, його автори у ході наради вносять у проект зміни і доповнення, а потім пропонують його для обговорення і прийняття.
- 3) Ведучий наради готує рішення на основі узагальнення думок учасників, як правило, такі рішення мають компромісний характер
- 4) Проект рішення готують у ході наради на основі внесених пропозицій, таких проектів рішення може бути кілька
- 5) Проект рішення готує керівник, переконуючи потім учасників у доцільності прийняття його
- 6) Рішення приймається на основі єдиноначальності, керівник формує його, ігноруючи пропозиції всіх або більшості учасників.

При підготовці проекту рішення необхідно чітко зазначити, що слід зробити, хто, коли, і за якими критеріями оцінюватиме результат, хто і як контролюватиме виконання рішення.

## Тема 9. Державний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд

1. Сутність та значення контролю для організації.
2. Види управлінського контролю.
3. Процес контролю, система контролю.
4. Основи ветеринарно-санітарного контролю та нагляду.

Сутність контролю та його необхідність. Причини необхідності контролю. Широта контролю. Види контролю. Сфери попереднього контролю: людські ресурси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси. Система зворотного зв'язку. Процес контролю.

### 1. Сутність та значення контролю для організації.

В процесі господарської діяльності організації виникає потреба в оцінюванні результатів її діяльності. В розрізі управлінського процесу така робота проводиться в рамках окремої функції менеджменту – функції контролювання.

Процес контролювання у менеджменті використовується для спостереження за рухом організації до наміченої мети і включає в себе співставлення поточних та кінцевих результатів із запланованими, а також розробку системи коригуючих дій у випадку відхилення від запланованих показників.

**Контролювання – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.**

Завдання контролювання як функції менеджменту полягає в тому, щоб виявити фактичний стан справ, порівняти його із плановим, виробити необхідні

коригуючі заходи. При цьому необхідно здійснювати певний облік, аналіз, перевірки, ревізії. Отримані внаслідок контролю матеріали використовують для координації та регулювання роботи структурних підрозділів, менеджерів та окремих виконавців.

Контролювання як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування, організування, мотивування. Так, навіть найкращі плани не будуть здійснені, якщо не забезпечити контроль за їх реалізацією. Ефективне функціонування організаційної структури можливе лише за умови належного контролю за роботою її підрозділів менеджерами вищої ланки. Нарешті, функція мотивації буде виконуватися лише за умови відповідності розміру винагороди досягнутим результатам, для чого необхідно їх оцінити.

Функція контролювання належить до тих обов'язків керівника, які не підлягають делегуванню. На практиці здійснюється контроль і третіми

особами, тобто управлінцями, що спеціалізуються винятково на контролі. Вони вирішують, які види контролю необхідні фірмі, розробляють та впроваджують системи контролю і вживають заходів, що ґрунтуються на отриманій інформації.

## 2. Види управлінського контролю

Для забезпечення ефективного функціонування організації контроль мусить охоплювати всю її діяльність. Переважно сфери контролю визначають за основними видами ресурсів, які використовує фірма, – матеріальними, людськими, фінансовими, інформаційними.

Залежно від ознак, взятих за основу класифікації, розрізняють декілька видів контролю:

### 1. За важливістю для організації:

- **стратегічний** – спрямований на розв'язання важливих завдань, які стосуються всієї організації, і тісно пов'язаний із стратегічним плануванням і управлінням;
- **тактичний** – забезпечує систематичне спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів.

### 2. За етапами проведення:

- **попередній контроль** – реалізується ще до фактичного початку роботи і дає змогу оцінити якість ресурсів, які використовуватиме організація. Попередній контроль в свою чергу поділяється на:
  - *діагностичний* – визначає ступінь відповідності характеристик ресурсів висуненим вимогам;
  - *терапевтичний* – не лише виявляє відхилення від нормативів, але й займається пошуком способів зменшення негативних наслідків цього відхилення.
- **поточний контроль** – здійснюється в процесі роботи на певних її етапах. Поточний контроль дає змогу швидко визначити причини виникнення проб- лем. Поточний контроль поділяється на:
  - *спрямовуючий* – включає систематичне вимірювання, зіставлення та оцінювання стану і поведінки контрольованого об'єкту, а також можливе розроблення і застосування коригуючих дій;
  - *фільтруючий контроль* – має на меті виявлення бракованої продукції і її відокремлення від якісної, він має періодичний або вибіркового характеру.
- **підсумковий (завершальний) контроль** – здійснюється після завершення трудової операції. Спрямований на оцінювання якості роботи, кінцевої продукції чи послуг. Дає змогу керівництву визначити, наскільки реальними є складені плани; сприяє формуванню дієвого мотиваційного середовища в організації, якщо її керівництво пов'яже винагороди з отриманням певного результату.

### 3. За змістом:

- *фінансовий;*
- *виробничий;*
- *контроль за якістю;*
- *маркетинговий.*

### 4. За сутністю завдання:

- *лінійний* – контролюється об'єкт загалом (наприклад, контроль з боку власника фірми);
- *функціональний* – контролюється лише його частина (контроль з боку фінансового менеджера, комерційного директора, начальника виробництва тощо);
- *операційний* – контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об'єкта (наприклад, контроль розмірів матеріальних витрат чи фонду оплати праці).

### 5. За якісними характеристиками:

- *одиничний* – контроль одного параметра;
- *множинний* – контроль багатьох параметрів;
- *багатофункціональний* – контроль даних, які використовують для оцінювання різних управлінських функцій.

Отже, контролювання сприяє гнучкості організації, своєчасному виявленню змін у середовищі її функціонування і коригуванню відповідним чином її планів чи завдань, тим самим запобігаючи кризовим ситуаціям.

## 3. Процес контролю, система контролю

Сутність процесу контролювання визначається його змістом і технологією виконання. Зміст вказує на те, що саме підлягає контролюванню, на які параметри об'єкта контролю слід звертати увагу; технологія – описує, як саме його здійснювати, хто контролює, у якій послідовності.

*Процес контролювання здійснюється в кілька етапів.*

**1. Встановлення стандартів і критеріїв.** Стандарт – це норма, модель, яка стає мірилом інших об'єктів. Критерієм контролю виступають конкретні цілі, вибрані з планів і стратегій організації. Стандарт вказує на те, яким має бути кінцевий результат, щоб досягти поставлених цілей (наприклад, досягти певного рівня витрат з розрахунку на одиницю продукції, щоб збільшити частку фірми на ринку). Вони також дають змогу керівництву порівняти виконану роботу із запланованою.

**2. Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами.** Цей етап контролю передбачає:

- вимірювання результатів;

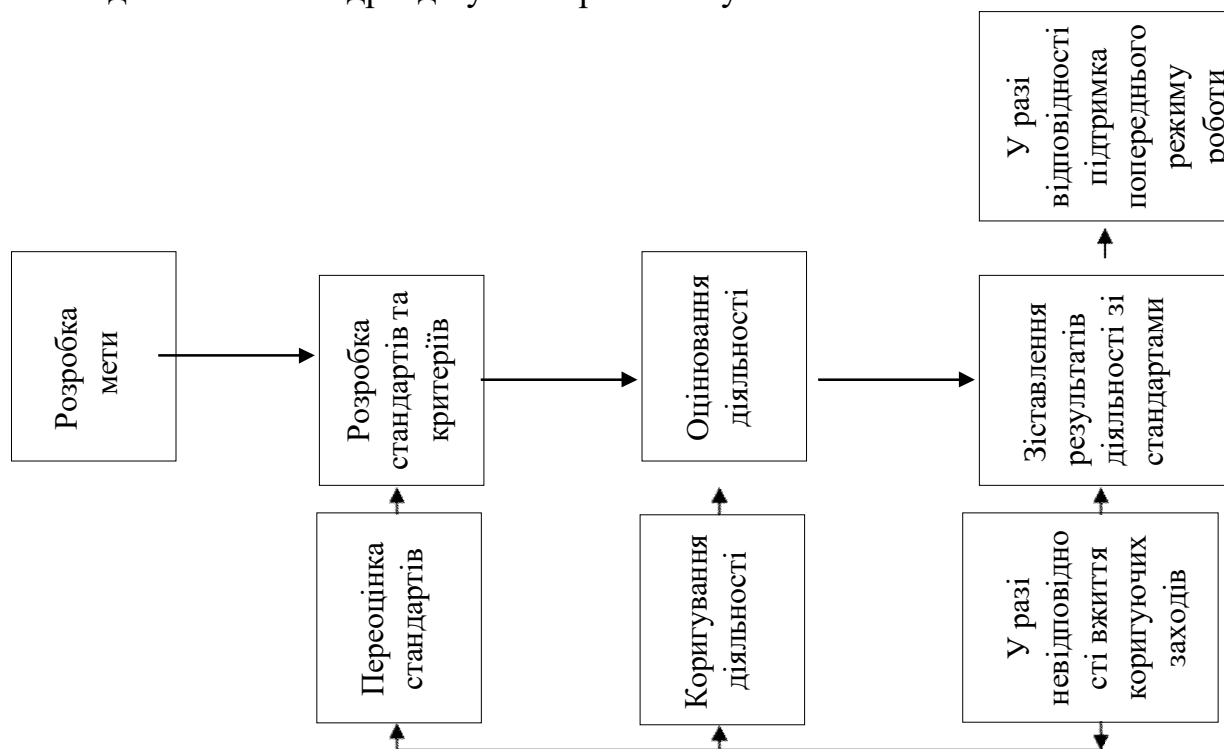
- визначення масштабу відхилень;
- передавання інформації про отримані результати;
- оцінювання досягнутих результатів.

**3. Прийняття рішень про коригування дій.** Якщо результати діяльності відповідають стандартам, тоді на четвертому етапі немає необхідності у змінах. Проте, якщо результати діяльності з тих чи інших причин не відповідають стандартам, то на цьому етапі здійснюються відповідні коригуючі дії, які можуть полягати або у внесенні змін у саму діяльність організації, або в переоцінці стандартів. Від правильності дій на цьому етапі залежить ефективність функціонування організації.

Модель процесу контролю зображено на рис. 9.1. Ця модель відображає не лише послідовність етапів контролювання, а і його двофункціональність, яка може бути реалізована через:

- усунення відхилень і причин, що їх зумовлюють;
- закріплення досягнутого успіху.

У несприятливій ситуації організації можуть тимчасово працювати допускаючи незначні невідповідності між стандартами та результатами діяльності, в такому випадку потрібно розробити систему допустимих відхилень для кожного підрозділу чи окремих служб.



**Рисунок 9.1. Модель процесу контролю**

## **СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ТА УМОВИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ**

Система контролю складається з елементів, які взаємодіють між собою, утворюючи єдине ціле.

**Система контролю – система, до якої належать суб'єкт, об'єкт та засоби контролю, що взаємодіють як єдине ціле у процесі визначення завдань, їх виконання, вимірювання, оцінювання стану об'єкта контролю та досягнутих результатів, розроблення заходів коригуючого впливу.**

Суб'єктом контролю може бути група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями. Кожен керівник обов'язково є суб'єктом контролю.

Об'єкт контролю – це те, що (хто) контролюється. Об'єктом контролю можуть виступати як окремі народно-господарські об'єкти (підприємства, організації тощо), так і народне господарство в цілому; а також об'єктами контролю можуть бути елементи внутрішнього середовища організації (персонал, технологія, цілі, завдання, структура), чи управлінсько-господарські процеси, що відбуваються в організації.

До засобів контролю відносять технічні засоби, форми та методи контролю, які відрізняються між собою залежно від сфери їх використання. Кожну систему контролю слід проектувати у такий спосіб, щоб вона виконувала не лише інформаційно-вимірювальні функції, а й аналітико-коригуючі. Проектування системи контролю передбачає:

- визначення завдання контролю;
- визначення об'єкта і предмета;
- визначення суб'єкта контролю;
- вибір типу контролю;
- вибір засобів контролю;
- визначення межі відхилень, з огляду на яку слід здійснювати коригуючі дії;
- визначення типових коригуючих дій, які можуть бути застосовані до об'єкта контролю в разі його відхилення від заданих параметрів (особливо якщо система контролю автоматизована).

Ефективна система контролю дає змогу успішно керувати фірмою і регулювати її діяльність. *Характеристиками ефективної системи контролю є: точність і достовірність, своєчасність, економічність, гнучкість, обґрунтованість критеріїв і їх множинність, об'єктивність, стратегічна спрямованість, зв'язок із винагородою, орієнтованість на людський чинник.*

Отже, система контролю має бути чітко регламентованою. Водночас вона не повинна бути жорсткою – менеджери повинні творчо підходити до вибору методів і засобів контролю для підвищення їх дієвості і результативності. Це дасть змогу сформулювати систему контролю, адекватну цілям і завданням організації, і забезпечити високу ефективність.

## **ОСНОВНІ ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ**

*Найважливішими видами управлінського контролю є фінансовий та виробничий, їх належне здійснення дає змогу ефективно використовувати фінансові та матеріальні ресурси підприємства.*

**Фінансовий контроль** – контроль, який полягає у нагляді за використанням коштів, що надходять у фірму, перебувають у її розпорядженні та виходять за її межі.

Фінансовий контроль підприємства базується на бюджетній системі, що складається з бюджетів і процедури бюджетного контролю. Це дає змогу використовувати кошти відповідно до складеного бюджету.

*Основними інструментами фінансового контролю є: бюджетний контроль, фінансовий аналіз, контролінг, аудит.*

**Бюджетний контроль** – аналітичний інструмент, який передбачає зіставлення реальних результатів із відображеними у бюджеті з метою аналізу розбіжностей, інформування керівництва про результати аналізу, розроблення рекомендацій щодо регулюючих заходів, оцінювання результатів роботи керівників, відповідальних за різні бюджети.

**Фінансовий аналіз** – аналітичний інструмент оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства, спрямований на виявлення резервів поліпшення використання його основних і оборотних засобів, власних і залучених грошових коштів.

**Контролінг** – система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності через систему управління прибутком підприємства.

Часто менеджерам вищого рівня необхідно перевірити достовірність інформації, яка надходить до них звичними каналами. Для цього використовують ще один інструмент фінансового контролю – аудит.

**Аудит** – є незалежною оцінкою бухгалтерської, фінансової та операційної систем, і включає в себе системний процес отримання й оцінювання об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів.

Отже, фінансовий контроль дає змогу вищому менеджменту не тільки контролювати надходження і витрачання фінансових ресурсів підприємства, а й знаходити шляхи їх ефективнішого використання.

**Виробничий контроль** здійснює нагляд за процесами трансформації вихідних ресурсів фірми у готовий продукт. Найважливішими його видами є контроль виконання виробничої програми, контроль руху та використання матеріальних запасів, контроль якості продукції.

**Контроль виконання виробничої програми (реалізації проекту)** – інструмент оперативного управління, який передбачає складання планів-графіків реалізації програми (проекту) за окремими стадіями (роботами,

етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків, він застосовується для нагляду за перебігом виробничих процесів, забезпечення їх ритмічності та виконання запланованих обсягів робіт у встановлені терміни. До методів контролю за виконанням виробничої програми належать: Графік Ганта, Методи програмного розвитку та огляду (PERT) і критичного шляху (CPM),

**Управління запасами** – вид управлінської діяльності, об'єктом якої є створення та збереження запасів ресурсів, необхідних для виготовлення продукції згідно із запланованими обсягами її виробництва.

Управління запасами безпосередньо пов'язане із функцією контролювання, оскільки має на меті зменшення загальної суми витрат на утримання запасів до мінімуму за умов задовільного обслуговування споживачів.

**Управління якістю.** Якість як складова конкурентоспроможності продукції формується на всіх стадіях її створення: від розроблення ідеї її виникнення до повного задоволення споживача від її споживання.

Система контролю якості – сукупність органів контролю, засобів і методів контролювання рівня якості продукції на всіх етапах її створення.

## **ПРОЦЕС КОНТРОЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ**

Важливим об'єктом контролювання є працівники організації. Тому при розробленні системи контролю необхідно враховувати їхню реакцію на всі процедури, пов'язані з контролем. **Управлінський досвід свідчить, що під впливом контролю можуть виникати небажані типи поведінки людей:**

- **поведінка, зорієнтована на контроль** (працівники найкраще працюватимуть над тим, що є предметом контролю). Наприклад, контроль трудової дисципліни передбачає фіксацію часу приходу на роботу. Тому працівники намагатимуться за будь-яку ціну встигнути на робоче місце вчасно, а відтак не виявлятимуть особливої трудової активності;
- **поведінка, спрямована на створення видимості активної роботи** (надання суб'єктові контролю неправдивої або неточної інформації щодо своїх дій чи результатів роботи);
- **поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації** (наприклад, при формуванні бюджетів чи складанні фінансових звітів можуть завищуватися витрати і занижуватися доходи).

Такі типи поведінки називають опортуністичними. Щоб запобігти виникненню опортуністичної поведінки, менеджер повинен довести до підлеглого цілі та плани фірми, конкретизувавши їх у завдання, для яких

встановлені кількісні та якісні показники (стандарти). До того ж він рекомендує працівникові найкращі способи виконання даної роботи, довіряє йому і за необхідності допомагає.



Істотна роль у цій системі належить мотивації працівників. Тому повинна бути чітко розроблена система стимулів, в основі якої – відповідність розмірів винагороди досягнутим результатам. Інформацію про систему винагород слід довести до виконавців своєчасно.

Добре налагоджена система контролю повинна, з одного боку, спиратися на правдиву інформацію, яка надходить від виконавців, а з іншого – включати зворотний зв'язок щоб інформувати працівників про результати оцінки їхньої роботи. Перше дає змогу менеджерів визначити реальні результати виконання роботи працівниками (їх поведінку), друге – пояснити їм свої рішення щодо винагороди.

Отже, контролювання як одна з основних функцій менеджменту об'єднує види управлінської діяльності, пов'язані з оцінюванням стану об'єкта управління, який є результатом реалізації управлінських рішень. Здійснення функції контролювання вимагає високого професіоналізму і досвіду роботи з людьми, що забезпечує правильний вибір менеджерами адекватних ситуаціям методів чи прийомів контролю, використання яких сприяє досягненню встановлених цілей з мінімальними витратами.

#### **4. Основи ветеринарно-санітарного контролю та нагляду**

Ветеринарно-санітарний контроль – це система спеціальних заходів, які забезпечують ветеринарно-санітарний добробут країни.

**Ветеринарно-санітарний контроль** – це перевірка лікарями ветеринарної медицини додержання ветеринарно-санітарних вимог, встановлених законодавством, у процесі виробництва, заготівлі, зберігання, транспортування, реалізації (у тому числі експорту, імпорту) продукції тваринного походження, а на ринках – рослинного походження, ветеринарних лікарських засобів, а також під час будівництва, реконструкції, модернізації та введення в експлуатацію підприємств, чи окремих потужностей з виробництва, зберігання, реалізації продукції тваринного походження та ветеринарних препаратів. Дану роботу проводять лікарі ветеринарної медицини за місцем роботи незалежно від їх підпорядкованості.

**Державний ветеринарно-санітарний нагляд** – це інспектування державними інспекторами ветеринарної медицини об'єктів ветеринарної медицини з метою повторної перевірки стану додержання законодавства з питань ветеринарної медицини.

Найважливішими напрямками діяльності спеціалістів ветеринарної медицини при проведенні контролю та нагляду є:

- 1) охорона тварин від захворювань для забезпечення безперервного розвитку тваринництва й одержання доброякісної тваринницької продукції;

- 2) охорона населення від захворювань зооантропонозами, які можуть виникнути при контакті з хворими тваринами і недоброякісними продуктами тваринництва.

**Цілі ветеринарно-санітарного контролю:**

- 1) попередження порушення ветеринарно-санітарних правил;
- 2) попереджувати наслідки, пов'язані з порушенням цих правил;
- 3) забезпечувати випуск продуктів і сировини тваринного походження, доброякісних у ветеринарно-санітарному відношенні.

**Об'єкти ветеринарного контролю:**

- 1) тваринницькі господарства всіх форм власності, а в них – всі види тварин, у тому числі промислові тварини, птиця, риба; приміщення для них; території навколо ферм; гноєсховища; пасовища, водойми, силосні споруди, кормокухні, фуражні склади; предмети догляду за тваринами, транспортні засоби, які використовуються на підвозі кормів, вивезенні гною, транспортуванні тварин та продукції тваринництва; корми і вода для тварин; продукти і сировина (молоко, м'ясо, вовна, яйця, шкури звірів тощо); забійні пункти, місця утилізації трупів;
- 2) бази для перетримки худоби, відгодівельні пункти (тварини, приміщення для худоби): територія, водойми, гноєсховища, корми, транспортні засоби;
- 3) бази і склади фуражу (територія, приміщення);
- 4) на транспорті та державному кордоні: транспортні засоби (автомобілі, вагони, пароплави, літаки) для перевезення тварин і сировини; завантажувально-розвантажувальні майданчики й обладнання, місця водопою; тварини й продукти тваринного походження;
- 5) ринки (місця торгівлі худобою, птицею, рибою): тварини, продукти тваринного й рослинного походження, якими дозволено торгувати;
- 6) підприємства по забою тварин, переробці м'яса й м'ясопродуктів – м'ясокомбінати, бойні, забійні пункти, ковбасні й консервні заводи, холодильники (на цих підприємствах територія, виробничі та складські приміщення, завантажувально-розвантажувальні майданчики, водопостачання, каналізація, міжцеховий транспорт, всі види продукції);
- 7) підприємства по заготівлі та переробці молока і молочних продуктів – територія, виробничі та складські приміщення, обладнання, транспортні засоби, всі види продукції);
- 8) підприємства по заготівлі, зберіганню й переробці сировини тваринного походження: прийомні пункти, шкіряні склади та заводи, шубні підприємства; підприємства по переробці вовни, волосся, щетини, кісток, рогів; утилізаційні санітарні заводи по виготовленню м'ясо-кісткового борошна.

**Методи ветеринарного контролю (залежно від об'єкту та цілей контролю):**

- 1) регулярний (постійний або періодичний) нагляд за об'єктами;
- 2) перевірки, обстеження, огляди;

- 3) спеціальні лабораторні (мікробіологічні, біохімічні) дослідження;
- 4) ветеринарно-санітарна оцінка (експертиза);
- 5) перевірка відповідних документальних даних.

**Стаття 11. Права і обов'язки посадових осіб, які здійснюють державний ветеринарно-санітарний контроль Закон України «Про ветеринарну медицину»**

**Посадові особи, які здійснюють державний ветеринарно-санітарний контроль, мають право:**

5. перевіряти додержання суб'єктами господарювання ветеринарно-санітарних правил транспортування об'єктів державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду і вимог щодо оформлення ветеринарних документів;
6. перевіряти якість та безпеку продукції тваринного походження на всіх стадіях виробництва, її відповідність стандартам;
7. проводити відбір проб продукції тваринного походження для ветеринарно-санітарної експертизи;
8. брати участь у проведенні оцінки зразків нових видів продукції тваринного походження та інших об'єктів державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду з метою додержання ветеринарно-санітарних вимог і норм якості;
9. перевіряти санітарний стан виробничих приміщень та умов зберігання продукції тваринного походження;
10. перевіряти якість та безпеку виготовлення, умови зберігання та реалізації ветеринарних препаратів, субстанцій, готових кормів, кормових добавок, засобів ветеринарної медицини;
11. перевіряти експортні, імпорتنі, транзитні об'єкти державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду.

**Посадові особи, які здійснюють державний ветеринарно-санітарний контроль, зобов'язані:**

12. додержуватися вимог нормативно-правових актів з питань ветеринарної медицини та охорони праці;
13. негайно доповідати керівникам відповідних державних установ ветеринарної медицини про виявлені порушення ветеринарно-санітарних вимог, встановлених законодавством.

***Організація ветеринарно-санітарного контролю у тваринницьких господарствах***

Ветеринарно-санітарний контроль у тваринницьких господарствах складається з контролю за виконанням ветеринарно-санітарних вимог:

- 1) ветеринарно-санітарний контроль за будівництвом складається з контролю за виконанням ветеринарно-санітарних вимог при будівництві тваринницьких приміщень. Ветеринарні спеціалісти беруть участь у виборі ділянки для будівництва, виборі дислокації окремих приміщень,

контролюють хід будівництва та прийом приміщень в експлуатацію; вимоги в галузі будівництва передбачені у спеціальних ветеринарно-санітарних нормах технологічного проєктування тваринницьких приміщень, розроблених і затверджених Державним департаментом ветеринарної медицини Міністерства аграрної політики України; особлива увага повинна бути приділена оснащенню приміщень тваринницьких комплексів приладами, що контролюють мікроклімат та освітлення.

- 2) Контроль правильного використання ветеринарно-санітарних об'єктів (санпропускники, дизбар'єри, гноєсховища, біотермічні ями); контролювати, щоб тваринницькі комплекси працювали в режимі підприємств закритого типу, санітарний стан території ферми;
- 3) Контроль гігієнічних умов роботи працівників ферми (умов праці та відпочинку, забезпечення спецодягом та взуттям, предметами особистої гігієни);
- 4) Ветеринарно-санітарний контроль за виконанням правил годівлі та утримання тварин і птиці; він є попереджувальним заходом, який спрямований на недопущення порушення цих правил, покращення ветеринарно-санітарного стану ферм та комплексів.

Перевіряючи технологію утримання тварин, ветеринарні спеціалісти звертають увагу на розміщення тварин, перегрупування тварин на фермі, роботу механізмів та обладнання, які забезпечують прийняту технологію утримання.

Регулярно перевіряють якість кормів при заготівлі, підготовці, згодовуванні. Періодично надсилають проби кормів у лабораторію для контролю їх якості та цінності.

- 5) ветеринарно-санітарний контроль за отриманням, зберіганням та переробкою молока зводиться до систематичного контролю виконання наступних правил: підтримання чистоти у доїльних та молочних залах; захист приміщень від мух; регулярна очистка корівників і територій від гною; щоденне чищення шкіряного покриву корів; підмивання вим'я перед доїнням; миття та стерилізація молочного посуду, доїльних апаратів, молокопроводів; виконання гігієнічних правил доїння корів, зберігання молока, правил особистої гігієни обслуговуючого персоналу; виконання правил отримання молока від хворих тварин.
- 6) Контроль за забоєм тварин проводиться як при плановому, так й при вимушеному забої. У господарстві повинні бути обладнанні забійні пункти або ж майданчики (тверде покриття і вода) для отримання доброякісного м'яса; дозвіл на забій дає тільки ветеринарний спеціаліст (ніхто інший немає права давати дозвіл на забій); при вимушеному забої, незалежно від причини, обов'язково направляють проби для бактеріологічного дослідження в лабораторію. Для отримання експертизи з лабораторії (протягом 3 днів) зберігання туші покладається на адміністрацію господарства або власника;

7) Ветеринарному контролю підлягає шкіряна, хутрова сировина, смушки, волосся, вовна, кістки, роги, копита, кишкова сировина, пір'я та пух птиці тощо. Заготівлю сировини дозволяє головний інспектор району і виключно у благополучних з інфекційних захворювань господарствах і населених пунктах. Шкіряна сировина в обов'язковому порядку підлягає дослідженню на сибірку.

При закупівлі племінних та користувальних тварин головним завданням контролю є забезпечення ветеринарного благополуччя тварин, недопущення занесення заразних хвороб у господарства. Враховують особливості функціонування тваринницьких промислових комплексів::

- обмежена територія
- велика кількість тварин й птиці
- комплектування поголів'я з інших господарств.

Ветеринарні спеціалісти, які ведуть ветеринарно-санітарний контроль і нагляд, повинні жорстко контролювати будівництво та експлуатацію тваринницьких приміщень, роботу технологічного обладнання та контролюючої апаратури, комплектування тваринами з інших господарств, суворе дотримання технологій утримання тварин. Важливим аспектом ветеринарного контролю є дотримання екологічних вимог (стічні води, утилізація гною та гноївки), особливо це важливо на свинокомплексах.

Заключним актом ветеринарно-санітарного контролю в господарствах є проведення ветеринарно-санітарних заходів. Ветеринарно-санітарні заходи бувають планові та вимушені. Вимушені заходи проводять при виявленні певних порушень правил, виникненні захворювань. Планова ветеринарно-санітарна робота включає проведення ветеринарно-санітарного дня і паспортизацію тваринницьких ферм.

Державний ветеринарно-санітарний нагляд здійснюється Головним державним інспектором ветеринарної медицини України, його заступниками, головними державними інспекторами ветеринарної медицини Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, міст, районів, їх заступниками, головними державними інспекторами ветеринарної медицини регіональних служб державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду на державному кордоні та транспорті, їх заступниками та державними інспекторами ветеринарної медицини.

Голова Державного департаменту ветеринарної медицини може надавати повноваження державних інспекторів ветеринарної медицини іншим спеціалістам ветеринарної медицини.

Головний державний інспектор ветеринарної медицини України координує здійснення державного ветеринарно-санітарного нагляду.

Посадові особи, які здійснюють державний ветеринарно-санітарний нагляд, забезпечуються форменим одягом за рахунок спеціального фонду Державного бюджету України.

### ***Організація ветеринарно-санітарного контролю та нагляду на транспорті та державному кордоні України***

Державний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд на транспорті та державному кордоні України здійснюється регіональними службами державного ветеринарно-санітарного контролю на державному контролі та транспорті, їх структурними підрозділами. Регіональні служби державного ветеринарно-санітарного контролю були створені відповідно до Закону України «Про ветеринарну медицину».

Стаття 17 Закону України Про ветеринарну медицину. Державний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд на державному кордоні України та транспорті

Державний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд на державному кордоні та транспорті є обов'язковими у разі здійснення експорту, імпорту і транзитного перевезення об'єктів державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду усіма видами транспорту.

Державний ветеринарно-санітарний контроль на державному кордоні та транспорті здійснюється за наявності оригіналів документів, виданих державною ветеринарною службою країни-відправника, з урахуванням її епізоотичного стану та за умови виконання ветеринарних вимог України щодо імпорту вантажів.

Безпосередньо ветеринарно-санітарний контроль на державному кордоні та транспорті здійснюють державні інспектори ветеринарної медицини з оформленням відповідних документів. Робочі місця зазначених осіб облаштовуються у пункті пропуску через державний кордон.

Митне оформлення об'єктів державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду, що надійшли за імпортом, здійснюється після проведення їх ветеринарно-санітарної експертизи державною лабораторією ветеринарної медицини за місцем призначення вантажів.

Ввезення громадянами України, іноземцями та особами без громадянства на територію України продукції тваринного походження для власного споживання забороняється.

У разі експорту об'єктів державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду ветеринарне свідоцтво підлягає обміну на ветеринарний або санітарний сертифікат встановленого зразка після здійснення державного ветеринарно-санітарного контролю.

У разі транзиту об'єктів державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду їх оформлення у пунктах пропуску на державному кордоні здійснюється за наявності ветеринарного сертифіката країни-експортера та інших супровідних документів після огляду транспортних засобів, а у разі необхідності - і вантажу, та з урахуванням епізоотичного стану країни-експортера.

Державний ветеринарно-санітарний нагляд на державному кордоні та транспорті здійснюють Головний державний інспектор ветеринарної медицини України, його заступники, державні інспектори ветеринарної медицини Державного департаменту ветеринарної медицини, головні державні інспектори ветеринарної медицини, їх заступники, державні інспектори ветеринарної медицини регіональних служб на державному кордоні та транспорті.

Положення про регіональну службу державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду на державному кордоні та транспорті затверджується Кабінетом Міністрів України.

У разі припинення попереднього документального контролю митними органами для здійснення державного ветеринарно-санітарного контролю залучається державний інспектор ветеринарної медицини.

Регіональні служби державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду:

1. Донецька регіональна служба державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду на державному кордоні та транспорті
2. Львівська регіональна служба державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду на державному кордоні та транспорті
3. Придніпровська регіональна служба державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду на державному кордоні та транспорті
4. Одеська регіональна служба державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду на державному кордоні та транспорті
5. Південно-Західна регіональна служба державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду на державному кордоні та транспорті
6. Південна регіональна служба державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду на державному кордоні та транспорті

**Регіональна ветслужба** відповідно до покладених на неї завдань:

1) бере разом з органами державної ветеринарної медицини Автономної Республіки Крим, областей, міст і районів, органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування участь у проведенні заходів щодо захисту території України від занесення з територій інших держав інфекційних захворювань тварин під час вивезення з території України, ввезення на її територію, транзитних і внутрішньодержавних перевезень об'єктів контролю та нагляду у закріпленій зоні і контролює їх здійснення;

2) здійснює стандартний прикордонний ветеринарно-санітарний контроль об'єктів контролю та нагляду, а у разі потреби вибірково і/або розширений контроль за наявності умов для здійснення таких видів контролю;

3) здійснює вибірковий ветеринарно-санітарний контроль об'єктів контролю та нагляду за результатами оцінки, проведеної державним інспектором ветеринарної медицини, і/або розширений контроль;

4) перевіряє достовірність ветеринарних документів;

5) інформує протягом одного робочого дня Держветфітослужбу, територіальний орган ветеринарної медицини про всі випадки виявлення серед тварин, що перевозяться, хворих, тих, що викликають підозру на захворювання і загинули від інфекційних захворювань, затримки об'єктів контролю та нагляду, виникнення осередків інфекційного захворювання тварин або їх масового отруєння під час транспортування;

6) проводить експертизу і погоджує проекти планування та будівництва потужностей (об'єктів), пов'язаних з перевезенням об'єктів контролю та нагляду (спеціальні платформи, причали, пункти напування тварин, санітарної обробки і дезінфекції транспортних засобів);

7) установлює контроль та нагляд за здійсненням заходів із дезінфекції та дератизації транспортних засобів, митних ліцензійних складів, інших складських приміщень, що використовуються для зберігання та транспортування об'єктів контролю та нагляду;

8) тимчасово зупиняє транспортування (переміщення) об'єктів контролю та нагляду у разі порушення операторами потужностей (об'єктів) ветеринарно-санітарних вимог;

9) проводить роботу, пов'язану з охороною праці ветеринарних працівників, вживає заходів для безаварійної роботи автотранспортних засобів, що перебувають в її користуванні.



## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 4**

### **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ У**

### **ВЕТЕРИНАРНІЙ МЕДИЦИНІ**

#### **Тема 10. Групова динаміка**

1. Групи та їх класифікація, причини виникнення груп.
2. Розвиток неформальних груп та їх характеристика.
3. Етапи формування та розвитку груп.

#### **1. ГРУПИ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ**

Кожна організація являє собою соціотехнічну систему, ключовою ланкою якої є люди. Для нормального функціонування організації люди об'єднуються в групи. В межах кожної організації виділяють окремі групи працівників, які взаємодіють між собою в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності.

**Група – це дві або більше осіб, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під впливом інших осіб.**

Групи можуть бути значно різними, проте всім їм притаманні деякі спільні риси. Зокрема, як впливає з названого визначення, група повинна обов'язково складатися із двох чи більше осіб, які:

- взаємодіють з кількома чи всіма членами групи через внутрішню мережу зв'язків;
- поділяють одну мету, чи декілька спільних завдань; керуються
- внутрішньою системою поведінки;
- психологічно визнають один одного як членів групи;
- утворюють підгрупи на основі різних мереж притягування та відштовхування.

За характером зв'язків всередині організації всі види груп поділяють на формальні та неформальні.

**Формальні групи – це такі об'єднання людей, які створюються за наказом вищого керівництва з метою виконання конкретних виробничих або управлінських функцій.**

В основу формування таких груп вкладено розподіл праці по вертикалі (рівні управління) та по горизонталі (підрозділи, відділи на одному ієрархічному рівні).

**Формальні групи поділяють на:**

- **групи керівників** – сюди належать керівники та їх безпосередні підлеглі (топ-менеджери, їх заступники та команди), вони вирішують ключові питання та розробляють стратегічні рішення;
- **робочі групи** – складаються з осіб, які разом працюють над виконанням спільного завдання (колективи цехів, бригад, інших підрозділів);

- *комітети (цільові групи)* – мають право на групове прийняття рішення і створюються переважно на тимчасовій основі з метою вирішення певних проблем чи реалізації проектів (ради, комісії, проектні команди тощо).

**Неформальні групи – це такі, створення яких не передбачалося організаційною структурою, вони виникають спонтанно.**

Неформальні групи можуть утворюватися на підставі:

- 1) психологічної спорідненості – внутрішнього притягування людей;
- 2) спільних інтересів, що не стосуються основної діяльності (хоббі) – бажання урізноманітнити коло інтересів;
- 3) протистояння формальній владі чи іншим групам – виникають як реакція на незадоволеність дією формальної чи іншої групи.

Залежно від причини виникнення неформальних груп, вони можуть мати позитивний, нейтральний або негативний вплив на діяльність організації. Тому завдання менеджерів в процесі управління неформальними групами повинно полягати у заохоченні виникнення груп із позитивним впливом і попередженні виникнення груп із негативним впливом.

## **ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ГРУП**

Групи можуть формуватися на різній основі. Проте, всі причини виникнення груп прийнято об'єднувати у три класи:

**1. Економічні причини.** Люди вважають, що об'єднавшись у групу вони зможуть отримати більшу вигоду ніж поодинці.

**2. Фізичні (природні) причини.** Люди, які мають спільні інтереси, однакові симпатії чи антипатії, або працюють над спільним завданням мимоволі утворюють групу.

**3. Соціально-психологічні причини.** Ці причини викликаються різними за характером потребами:

- *потреба в безпеці* – в окремих випадках тільки спільними зусиллями група може захистити себе або когось із своїх членів від тиску з боку керівництва чи інших негативних впливів;
- *потреба належності до певної групи людей* – працівник старається наслідувати окрему категорію людей, діяльність яких йому імпонує, часто люди беруть приклад не з найкращих людей, тому групи утворені за даною ознакою потребують жорсткого контролю;
- *потреба в повазі та самовираженні* – люди стараються спілкуватися та взаємодіяти з тими людьми, які проявляють до них повагу і не заперечують їхнього права на самовираження. За такою ознакою переважно об'єднуються люди елітного соціального статусу або люди, які мають специфічні інтереси (художники, модельєри, філателісти тощо).

Групи, які функціонують тривалий відрізок часу часто відходять від своїх первісних орієнтирів, і тому часом буває важко визначити причину по якій утворилася дана група.

## **2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕФОРМАЛЬНИМИ ГРУПАМИ**

Управління формальними групами є значно простішим порівняно із неформальними. Це викликано значною мірою тим, що для управління формальними групами використовують адміністративні та економічні важелі впливу, які часом підсилюються важелями соціально-психологічної дії. По відношенню ж до неформальної групи, то тут активно використовується психологічний фактор, який є надзвичайно складний у передбаченні, і тому важко піддається управлінню. Тому в управлінні такими групами велике значення має емоційний бік лідера.

Створення сприятливої (позитивної) емоційної атмосфери в групі забезпечує більш ефективне використання внутрішніх ресурсів колективу і сприяє полегшенню процесу управління ним. Для того, щоб атмосфера в неформальних групах була доброзичливою по відношенню до формальної влади слід дотримуватися таких рекомендацій:

- 4) визнати існування неформальної групи й усвідомити, що боротьба з нею може завдати шкоди існуванню формальної групи;
- 5) завжди бути ознайомленим із позицією неформальної групи та її лідера, що досягається в процесі взаємодії із ним;
- 6) плануючи зміни в організації, дослідити яким чином вони можуть вплинути на неформальну організацію, і отримати її згоду на відповідні заходи;
- 7) залучати неформальних лідерів до прийняття формальних рішень, це сприятиме послабленню опору змінам з їх боку;
- 8) з метою уникнення неформальних чуток (пліток), слід регулярно забезпечувати працівників оперативною і правдивою інформацією про діяльність організації.

Ефективний керівник повинен відчувати негативні настрої в колективі і вміти нейтралізувати їх, а також використовувати енергію неформальних груп у вирішенні формальних завдань.

### **ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ГРУПИ**

Кожна група функціонує в складному середовищі, яке заставляє її постійно розвиватися, змінюватися і вдосконалюватися. Це середовище є складною системою, яка складається із багатьох чинників, що по різному впливають на саму групу, взаємодіючи із нею та формуючи її.

**Ефективність групової діяльності залежить від багатьох чинників,**

**зокрема:**

1. **Розмір групи.** В залежності від кількості членів групи ускладнюється або спрощується процес управління нею – чим менше людей, тим простіше ними управляти, але важче досягати поставлених цілей, і, навпаки, чим більше людей, тим важче ними управляти, але легше вирішувати поставлені завдання.
2. **Склад групи.** З досвіду відомо, що група, яка складається з людей, які мають дуже багато всього спільного працює неефективно, оскільки має обмежений діапазон можливостей, проте, група сформована із різнопланових людей працює набагато продуктивніше за рахунок охоплення більшого обсягу інформації і навичок.
3. **Групові норми.** В кожній організації чи групі встановлюються норми поведінки, які є обов'язковими до виконання, і формують основні напрямки її діяльності. Від позитивної чи негативної спрямованості норм, а також від їх розуміння членами групи значною мірою залежить групова результативність.
4. **Згуртованість групи.** Від ступеня згуртованості групи залежить поведінка окремих її членів, так, якщо всі члени групи є одностайними, то така група є високоефективною у вирішенні поставлених завдань. Проте, якщо в колективі хтось не згідний із позицією решти, то ефективність групи значно знижується через те, що частину енергії члени групи витрачають на в'яснення стосунків.
5. **Конфліктність групи.** Наявність у групі несхожих людей загалом сприяє її ефективності, проте, тільки у тих випадках, коли ця “несхожість” не переростає у конфлікт.
6. **Статус членів групи.** В більшості колективів людина, яка займає вищу посаду, чи має більші повноваження часто домінує над іншими, що не сприяє розвитку нестандартних ідей та особистостей.
7. **Ролі членів групи.** Вирішення поставлених перед групою завдань вимагає розподілу ролей всередині групи, що дозволяє виконувати різні за функціональною спрямованістю завдання в межах одного колективу. Проте, не кожному члену групи підходить чи подобається роль, яка йому випадає. Така ситуація часто спричиняє конфлікти та зниження мотивації працівників.

Врахування впливу даних чинників дозволить керівнику уникати їх або використовувати в інтересах організації.

### **3. ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ГРУПИ**

**Процес формування нового колективу проходить декілька етапів, кожен з яких характеризується своїми особливостями. Різні дослідники виділяють різні етапи формування групи, проте, більшість з них зводиться до наступних чотирьох:**

1. **Етап формування.** На цій стадії відповідним груповим чи

індивідуальним рішенням формується група з потрібної кількості чоловік відповідної кваліфікації, інтересів, поглядів тощо. Стосунки між членами групи формуються стихійно і, певною мірою, обережно. Кожен намагається підібрати собі роль і визначити свою сумісність із рештою членів групи. На цьому етапі найбільш продуктивно група працюватиме над виконанням добре знайомої і простої роботи, яка до того ж не потребує значних витрат часу. В процесі виконання цієї роботи члени групи краще пізнають один одного і між ними встановлюється певна психологічна спорідненість на основі робочих стосунків. На даному етапі слід використовувати директивний стиль управління.

2. **Етап притирання.** На даному етапі члени групи визначають особисті характеристики кожного, в тому числі компетентність, професіоналізм, авторитетність і стараються висунути з поміж себе людину із найбільш вираженими ознаками лідера, часом таких людей може бути декілька. Лідер повинен взяти на себе відповідальність за групові рішення і згуртувати колектив навколо себе. Члени груп формують дружні, товариські або чисто ділові стосунки, які тим не менш зумовлюють подальшу здатність людей до ефективної співпраці. На даному етапі слід застосовувати підтримуючий стиль керівництва.
3. **Етап нормалізації.** На цьому етапі формується команда односторонців. Члени групи знають особливості кожного, розуміють їх методи роботи, які найбільш повніше формуються теж на цьому етапі. В групі існує чіткий розподіл ролей, згідно якого за кожним її членом закріплюється неформальний обов'язок. Атмосфера в колективі переважно доброзичлива, проте, система норм, створена самою групою спричиняє певний моральний тиск на її членів, що не дозволяє працювати із повною віддачею. Найкращий стиль – стиль співробітництва.
4. **Етап повної єдності.** Працівники розуміють цінність кожного для групи. Всі пишуться приналежністю до цієї групи. Групі притаманна взаємозамінність одних членів іншими у разі потреби, тому ролі і норми мають нечіткий розмитий характер. Неформальні стосунки використовуються в інтересах формальної групи. Члени групи прекрасно орієнтуються в своїх завданнях і можуть працювати без будь-якого контролю ззовні. Таку групу називають ідеальною. Найкращий стиль керівництва – делегуючий.

Далеко не кожна група досягає стадії повної єдності, більшість груп зупиняються на етапі нормалізації, що, проте, теж забезпечує ефективність в роботі. Для того, щоб створити ідеальну групу керівник повинен мати чуття психолога, великий досвід організаторської роботи і відповідні лідерські якості.

## Тема 11. Керівництво та лідерство

1. Поняття влади, впливу, лідерства. Форми впливу та влади.
2. Стилi керівництва.

### 1. ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА

Одне із визначень менеджменту стверджує, що менеджмент – це процес управління людьми. Даний процес виділяє в окрему категорію керівників, тих із них, хто може впливати на персонал тільки за допомогою своїх особистих якостей, без використання адміністративних повноважень. Звідси випливає два різних визначення:

**Керівник – це індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють.**

**Лідер – це керівник, здатний впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.**

Відповідно до цих визначень керівник може використовувати формальні важелі впливу (у цьому разі поняття “керівник” ототожнюється з поняттям “менеджер”, “керуючий”) і неформальні (у цьому разі поняття “керівник” є ближчим до поняття “лідер”). Різниця між термінами “керівник” і “лідер” полягає в тому, що:

**Керівництво – це процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів, з метою забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень.**

**Лідерство – це вплив на персонал, який ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.**

Керівника, який досяг влади лише завдяки своїй посаді і керує людьми винятково з цих позицій, відносять до формальних лідерів. Його влада поширюється переважно на виробничі відносини і здійснюється за схемою “начальник – підлеглий” (він має владу над підлеглими, оскільки вони залежать від нього у питаннях розподілу завдань, нарахування заробітної плати, просування по службі тощо).

Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, завоює прихильність підлеглих завдяки особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм тощо, тобто виявить лідерські якості, що ґрунтуються на неформальній основі.

Дослідження свідчать, що значна група менеджерів має лідерські якості. Але ситуація, коли менеджер не є лідером, трапляється в житті часто. Водночас

лідер не завжди обіймає керівну посаду і його вплив на оточуючих може заважати менеджерів ефективно керувати.

Найоптимальнішим варіантом з позиції інтересів фірми є поєднання в одній людині формальних і неформальних важелів впливу. Особливо лідерство підсилює керівні дії менеджера у таких сферах, як визначення цілей, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, уміння вести за собою тощо), забезпечення групової взаємодії; відстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку тощо.

## ФОРМИ ВПЛИВУ ТА ВЛАДИ

Ефективність організації залежить не лише від професіоналізму керівника, а й від форм влади, які він застосовує.

*У сучасному менеджменті виокремлюють сім основних форм влади:*

**Влада заснована на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарання.** В її основі лежать різні за походженням побоювання підлеглих – втратити роботу, повагу, посаду, можливість бути покараним тощо. Така влада вимагає жорсткого контролю і сприяє формуванню негативного ставлення підлеглого до свого керівника.

**Влада заснована на винагороді.** В її основі – стимули і винагороди як головні важелі впливу на працівників. Складність при використанні цієї форми влади полягає в тому, що не завжди легко знайти такий тип винагороди, який би заставив працівника робити свою роботу краще.

**Законна (традиційна, легітимна влада).** Вона впливає зі статусу керівника в організації, є невід'ємним атрибутом формального лідера і ґрунтується на переконанні підлеглих у праві керівника віддавати обов'язкові для виконання накази. Переваги та недоліки даної форми влади залежать від особистих характеристик та стилю кожного керівника.

**Експертна влада** – передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички, які переконують підлеглого в тому, що керівник краще розуміє проблему, яка вирішується. Недоліком її є те, що єдина помилка може зруйнувати довіру підлеглих до керівника.

**Інформаційна влада.** Впливає із можливості керівника контролювати усі інформаційні потоки на своєму рівні. Знання усіх найдрібніших аспектів діяльності підрозділу чи організації дозволяє маніпулювати волею людей, які цими знаннями не володіють.

**Еталонна (харизматична) влада.** Формується на силі особистих якостей, внутрішньої енергетики або професійних здібностей людини, визнаної лідером не лише формально. Якості харизматичного лідера прагнуть наслідувати його послідовники. Недоліком даної форми влади є те, що влада такого лідера над підлеглими є надто сильна і може бути використана для негативного впливу на людей.

**Влада заснована на участі.** Делегування частини своїх повноважень підлеглому збільшує авторитет керівника в його очах. Це в свою чергу збільшує залежність підлеглого, що пов'язано із його побоюванням втратити ці повноваження. Недоліком даної форми влади є те, що не всіх працівників додаткові повноваження будуть мотивувати.

Використання усіх форм влади на практиці та їх комбінація залежить від конкретної ситуації. Менеджер має прагнути до раціонального поєднання всіх можливих форм і джерел влади, оскільки це є однією з головних умов ефективного керівництва.

## ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА. ТИПОЛОГІЯ ЛІДЕРІВ

В процесі формування успішних керівників дослідники менеджменту намагалися сформуванати єдину теорію успішного лідера, виділити якості притаманні таким людям, узагальнити досвід їх діяльності. Внаслідок цього було сформовано три підходи до вивчення лідерства: підхід з погляду особистих рис, підхід з позиції людської поведінки та ситуаційний підхід.

### **ПІДХІД З ПОГЛЯДУ ОСОБИСТИХ РИС ЛЮДИНИ.**

Першим підходом до вивчення лідерства були дослідження особистості (**“теорія особистості”**), у яких було зроблено спробу виявити ті якості, які вирізняють видатних історичних особистостей.

Пізніше американський професор У.Шелдон **сформував “конституціональну теорію”**, в якій намагався визначати поведінку людини по її тулубудові. Внаслідок чого він сформував твердження, що люди з міцною пропорційно розвиненою статурою (мезоморфи) мають найбільше шансів стати успішними лідерами.

Консультант з питань лідерства **У.Беніс**, внаслідок узагальнення психологічних особливостей 90 лідерів, наголосив, що для лідера важливим є володіння такими якостями: управління увагою; управління значенням; управління довірою ; управління собою .

Якості, що дають змогу стати лідерами, дослідники об'єднали в такі групи: фізіологічні, психологічні, інтелектуальні та ділові.

Однак, як засвідчує практика, наявність чи відсутність цих рис не означає, що людина обов'язково стане лідером. Хоча й нині провідні бізнес-школи пропонують тренінг-курси для розвитку лідерських рис, але вони стосуються лише вдосконалення ділових якостей і комунікативних навичок.

### **ПІДХІД З ПОЗИЦІЇ ЛЮДСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ**

Дослідники даного напрямку заявляли, що ефективність лідера залежить від його поведінки з підлеглими, і на основі різних типів поведінки сформували різні стилі керівництва.



**К.Левін, який першим почав досліджувати ефективність стилів керівництва виділив три основних стилі:**

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний

*Керівник авторитарного стилю* відрізняється схильністю до одноособового керівництва, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Прагне підкорити колектив своїй волі, не виносить заперечень і критики, помилок не визнає, часто його вимоги до підлеглих виходять за рамки службових. Велику увагу приділяє терміновості і порядку, що дозволяє чітко прогнозувати результати діяльності.

*Керівник демократичного стилю* керівництва прагне надати своїм підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає підлеглих до визначення цілей, оцінювання результатів роботи, підготовки та прийняття рішень, що вимагає високого рівня професіоналізму підлеглих і координації в системі управління. Справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них. Керівник демократичного типу особисто займається лише найважливішими і найскладнішими справами, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Прислуховується до критики колег, інформує підлеглих про стан справ в організації.

*Керівник ліберального стилю* керівництва відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за прийняті рішення і їх наслідки. Мало втручається у справи підлеглих, несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, пасує перед обставинами, може безпідставно скасувати прийняте раніше рішення. У взаємодії із підлеглими ввічливий і добродушний. Критику вислуховує, але не прислуховується до неї.

### ***СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО КЕРІВНИЦТВА.***

Згідно із ситуаційними теоріями лідерства, ефективність певного стилю керівництва залежить від ситуації, в якій він застосовується (наскільки обставини дозволяють керівнику впливати на підлеглих). Найбільш відомими ситуаційними моделями є: ситуаційна модель Ф.Фідлера, теорія життєвого циклу П.Герсі та К.Бланшара, модель “шлях - ціль” Т.Мітчела і Р. Хауза, модель прийняття рішень В.Врума – Ф.Йеттона.

**Модель Ф.Фідлера.** Дана модель була першою ситуаційною моделлю. Вона зосереджує увагу на ситуації і виявляє три фактори, які впливають на поведінку керівника:

- стосунки між керівником і підлеглими;
- структура завдання;
- посадові повноваження.

На думку Фідлера, не зважаючи на те, що в кожній ситуації керівник може використовувати різні стилі керівництва, проте, манера поведінки того чи іншого керівника залишається незмінною.

## 2. ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА: ВПЛИВ ТА ВЛАДА

Ефективне керівництво є неможливим без певних важелів та інструментів, які б забезпечували дієздатність організації через інструменти менеджменту, зокрема через ієрархію. Тому керівництво передбачає підпорядкування одних людей іншим. Це підпорядкування здійснюється за допомогою таких понять як вплив, влада та залежність.

Керівництво в даному аспекті виступає процесом використання влади задля досягнення впливу на людей.

**Вплив – це поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншої людини.**

*Вплив може бути відчутним, частково або майже не відчутним.* Вплив є відчутним, якщо керівник діє на підлеглого всупереч його волі. У випадку, коли керівник нав'язує свою волю підлеглому, то вплив може бути *майже не відчутним* за рахунок приглушення волі підлеглого. Якщо ж підлеглий і керівник діють в одному напрямку за власним бажанням, то цей вплив може бути зовсім *не відчутним*.

**Влада – це можливість впливати на поведінку інших.**

Влада вимагає існування певного важеля, за допомогою якого можна би було здійснювати вплив. Ці важелі можуть мати адміністративний та соціально-психологічний характер.

У стосунках між керівником та підлеглим в процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (баланс влади): влада керівника над підлеглими зростає, якщо зростає їх залежність від нього.

Ця залежність може набувати різних форм прояву – прямо чи опосередковано підлегли залежать від управлінського рішення керівника. В свою чергу, підлегли впливають на керівника, адже це вони реалізують на практиці всі його рішення, вказівки, накази та розпорядження, і саме виконання дорученої роботи залежить від них.

**СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про ветеринарну медицину та благополуччя тварин : Закон України від 04.02.2021 №1206-ІХ. Дата оновлення 27.05.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-20#Text>
2. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. Дата оновлення 21.10.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Про державний контроль за дотримання законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин : Закон України від 18.05.2017 №2042-VIII. Дата оновлення 12.05.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19#Text>
4. Про захист населення від інфекційних хвороб : Закон України від 06.04.2000 №1645-III. Дата оновлення 02.06.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-14#Text> (дата звернення 31.05.2022)
5. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05.04.2007 №877-V. Дата оновлення 01.04.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>
6. Голуб Ю.С., Недосєков В.В., Абулов О.І. Менеджмент та маркетинг у ветеринарній медицині : основи управління біологічними процесами та імунобіологічними засобами : навчальний посібник. Херсон : Видавництво Гринь Д.С., 2020. 660 с.
7. Корнієнко Л.Є., Ярчук Б.М., Тирсін Р.В., Царенко Т.М., Сокольська Т.В. Менеджмент та маркетинг у ветеринарній медицині : навчальний посібник. Київ : Аграрна освіта, 2013. 349 с.
8. Корнієнко Л. М., Корнієнко Л. Є., Ярчук Б. М. Планування ветеринарних заходів : навчальний посібник. Біла Церква : Білоцерківський НАУ, 2016. 320 с.
9. Менеджмент та маркетинг у ветеринарній медицині : конспект лекцій / уклад. С. І. Симоненко. Харків : Харківська державна зооветеринарна академія, 2015. 74с.
10. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця : НОВА КНИГА, 2016. 416 с.
11. Менеджмент: теорія і практика / А. А. Мазаракі та ін. : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2017. 564 с.
12. Організація і економіка ветеринарної справи / В. В. Недосєков та ін. : навчальний посібник. Київ : НУБіП, 2019. 396 с.
13. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <http://portal.rada.gov.ua>.
14. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/>.
15. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <http://www.customs.gov.ua>.

16. Стамат В. М. Лідерство як сучасна вимога професійного зростання менеджера. *Українознавчий вимір у сучасній науці: гуманітарний аспект: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. (29 квітня 2022 р., м.Миколаїв). Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 16-19.*
17. Стамат В. М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. *Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 8-9 листопада 2018 р.). Харків, 2018. С. 305-308.*
18. Стамат В. М., Богданова А. Ю. Тайм-менеджмент як одна із сучасних технологій менеджменту. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м.Умань, 25 листопада 2022 р.). Умань : Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2022. С. 46-48.*
19. Стамат В. М., Беляєва Х. С. Лідерство та керівництво як вимоги до сучасної моделі менеджера. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики : матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених (м. Полтава, 10 листопада 2022 р.). Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2022. С. 110-112.*
20. Стамат В. М., Калашников І. С. Сучасні технології менеджменту. *Відкрита наука України: візійний дискурс в умовах воєнного стану : збірник тез доповідей Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 26-28 квітня 2023 року). Ужгород : ДВНЗ «Ужгородський національний університет». 2023. С. 212-216.*
21. Стамат В. М., Філімонова С. О. Сучасна модель менеджера. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції молодих вчених (м. Полтава, 10 листопада 2022 р.). Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2022. С. 115-117*
22. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія та практика. Тернопіль : Карт-бланш, 2016. 490 с.
23. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2016. 434 с.
24. Cal Newport. (2019). Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World. 328 p.
25. Steven Rogelberg. (2019). The Surprising Science of Meeting : How You Can Lead Your Team to Peak Performance. 293 p.
26. Mark Villareal. (2020). Leadership Crisis Management: Understanding the 3- Stages of Crisis Management. 256 p.
27. Julie Zhuo. (2020). The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You. 186 p.
28. Patric Graupp, Skip Steward and Brad Parsons. (2020). Creating an Effective Management System: Integrating Policy Deployment, TWI, and Kata. 245p.

29. Emmitt Nantz Veterinary Practice Management. URL:  
<https://galaxyvets.com/learning-center/veterinary-practice-management-101/>

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ У ВЕТЕРИНАРНІЙ МЕДИЦИНІ

Конспект лекцій

Укладач: **Стамат** Вікторія Михайлівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 7.3  
Тираж 50 прим. Зам. № \_\_\_\_

Надруковано у видавничому відділі  
Миколаївського національного аграрного університету  
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.