

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12>

17. Міжнародний стандарт ISO 22002:2005 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга».
18. Оглашений Ю.Поширеним є стереотип, що принципи НАССР не є економічно вигідними, вимагають дуже істотних капіталовкладень і для їх впровадження потрібні значні інвестиції для здійснення дорогих змін на підприємстві/Ю. Оглашений//Вісник АгроФорум. – 2015. – №13 (13). – С.12 – 22.

*Summary.* Analyzed the situation in the sphere of integration of agricultural and pererobne-food enterprises outside the zone of influence of the holding structures, the scale, summarizes the types of technological communication and forms of economic relations between them from the point of view of the creation and stable functioning of the food and feed chains. Disclosed reserves and untapped resources that will be involved in the implementation process of programs-prerequisites, НАССР and integrated structures with the aim of increasing competitiveness of the end arkaroola products and increasing of added value when promoting to European markets.

**Key words:** program prerequisites, agrarian economy, pererobne-food enterprises, integration of communication, added value European markets.

\*Дослідження виконано при підтримці НАН України в рамках відомчої НДР «Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України» (0114U001638).

**УДК 331.108.26**

**Рарок Л. А.,**

*к.е.н., асистент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,  
м. Кам'янець-Подільський*

## **УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ГРУПАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Розглянуто управління виробничими групами на підприємствах, функціонування виробничого колективу, відносини між керівником та підлеглими.*

**Ключові слова:** управління, група, колектив, підприємство, формальні і неформальні відносини.

**Актуальність теми дослідження.** Одним з гострих практичних питань успішної роботи трудового колективу є управління процесом його формування, оптимального функціонування і гармонійного розвитку. Людина живе, розвивається і діє в групі, а вже в колективі і під

його впливом відбувається становлення особистості – складається її спрямованість, формуються суспільна активність, воля, створюються умови для саморегуляції та розвитку здібностей.

**Аналіз досліджень даної теми.** Цілий ряд вітчизняних авторів: І.Є. Ворожейкіна, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.П. Шейнов, В.М. Пугачов, А.В. Дмитрієв, В.М. Кудрявцев, Є.М. Бабосов, Г. Бройнінг, Д.П. Зеркин та інші викладають прикладні знання про групи, джерела виникнення, структуру і стадії їх розвитку та значимості в соціально-економічній та інших сферах життя.

Існує багато підходів до визначення груп, і майже всі автори підкреслюють, що учасники груп повинні, перш за все, психологічно усвідомлювати існування один одного і конкретну функцію.

Р.Фалмер подає визначення, яке охоплює характеристики, притаманні для більшості тлумачень. Група визначається як двоє або більше людей, які [5]:

- 1) взаємодіють з кількома або всіма членами групи безпосередньо через мережу зв'язків;
- 2) поділяють одну мету або кілька спільних завдань;
- 3) керуються нормативною системою поведінки та взаємин;
- 4) підтримують стабільні рольові стосунки;
- 5) утворюють підгрупи на основі різних мереж притягування та відштовхування.

Інші визначення є більш обмеженими, вужчими і характеризують лише окремі аспекти груп:

- група – це дві особи або більше, які взаємодіють одна з одною так, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під впливом інших осіб;

- група – це певна кількість працівників (з адміністрації, або така, що не належить до управлінського персоналу), яка дотримується певних норм і прагне задовольняти свої потреби досягненням групової мети.

У поданих визначеннях слід звернути увагу на характерні ознаки будь-яких груп: наявність спільної мети, взаємний вплив членів групи один на одного та на поведінку групи в цілому, наявність певних норм поведінки.

Цілком зрозуміло, що менеджери усіх рівнів повинні знати особливості виникнення, функціонування груп і можливі варіанти управління ними, оскільки формування груп неминуче, і вони суттєво впливають на поведінку всього персоналу організації. Дуже часто зустрічається, де групу ототожнюють із командою, колективом, проте це не зовсім так.

Команда – це спільність людей, пов'язаних єдиною метою і принципами взаємодії, що мають певні вміння зібрані для вирішення завдань. У команді існує яскраво виражений поділ соціальних ролей, де тон задає лідер, тоді як інші учасники знаходяться у різному ступені підпорядкування.

Різниця між групою та командою полягає у відмінності принципів створення. Якщо група може формуватися стихійно, то команда завжди утворюється цілеспрямовано. Так, багато дослідників вважають, що у групі більш чітко проявляються соціальні ролі. Однак насправді в команді обов'язково є лідер або керівник, яки у групі може бути відсутнім.

Згідно Закону «Про підприємство» виробничий колектив являє собою організаційно оформлену сукупність працівників підприємства, об'єднання чи іншого виробничого ланки будь-якої форми власності, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту або угоди), і на яких покладено обов'язки з виробництва певної продукції, виконання робіт чи послуг і метою яких є отримання прибутку.

У кожному трудовому колективі можна знайти складну структуру, що включає посадові й особисті відносини.

Посадова структура колективу характеризується взаєминами, що регулюються офіційним положенням осіб у системі підприємства, посадовими інструкціями, наказами й іншими нормативними актами. До посадової структури належать всі офіційні зв'язки людей у їхній виробничій і суспільній діяльності як між керівниками і підлеглими, так і між членами колективу, рівними по своєму службовому становищу або положенню в громадській організації.

Ця структура визначається поділом праці як усередині первинного колективу (бригади, дільниці, відділу), так і між первинними колективами підприємства в системі виробництва і керування [2, с. 84].

Функціонування виробничого колективу залежить також і від стану неофіційних відносин, неформальних зв'язків між працівниками, що почувають психологічну близькість, спільність інтересів або навпаки. Ці особисті відносини значною мірою характеризують психологічний клімат колективу, розкривають резерви виховної роботи.

У системі взаємин, що визначають стан психологічного клімату у трудовому колективі, провідну роль відіграють відносини між керівником і підлеглим (так зване «вертикальне спілкування» або «відносини по вертикалі»), тому що від них у значній мірі залежить також стиль і тон взаємин між рядовими членами колективу («горизонтальне спілкування» або «відносини по горизонталі»).

Вирішальне значення для успішного функціонування організації в цілому мають соціально-психологічні аспекти діяльності трудових колективів. Сьогодні зростає необхідність свідомої активності, спрямованої на підтримку, регулювання і формування здорової соціально-психологічної атмосфери колективу.

Створення атмосфери взаєморозуміння і довіри в трудовому колективі має полегшуватися шляхом швидкого поширення та обміну якомога повнішою і об'єктивнішою інформацією з різних аспектів життя та соціальних умов працівників. Причому, адміністрація має застосовувати ефективну політику зв'язків, тобто щоб до прийняття

рішення з важливих питань про це давалась інформація і між зацікавленими сторонами відбувалися консультації, оскільки передача такої інформації не завдає шкоди жодній із сторін.

Питаннями, щодо яких адміністрація повинна надавати інформацію, є:

- загальні умови зайнятості, у тому числі умови найму, переведення та звільнення;
- визначення обов'язків, які необхідно виконувати на різних роботах, та місце конкретної роботи у структурі підприємства;
- можливість професійного навчання і перспективи просування по службі на підприємстві;
- загальні умови праці;
- правила техніки безпеки та гігієни праці, інструкції для попередження нещасних випадків та професійних захворювань;
- процедури, встановлені для розгляду скарг, а також правила і практика, що регулюють їх застосування;
- соціально-побутове обслуговування персоналу;
- системи соціального забезпечення або соціальної допомоги, що існують на підприємстві;
- положення національних систем соціального забезпечення, які поширюються на працівників завдяки тому, що вони працюють на підприємстві;
- загальне становище на підприємстві і перспективи його подальшого розвитку;
- роз'яснення рішень, які можуть безпосередньо або опосередковано вплинути на становище працівників на підприємстві;
- методи консультацій, дискусій та співробітництва між адміністрацією та працівниками, з одного боку, і працівниками, з іншого [4].

В процесі створення дружного, злагодженого колективу розрізняють три етапи: на першому етапі вимоги ставляться тільки з боку керівника; другий етап – вимоги керівника приймаються активом, сам актив ставить їх до всіх членів колективу; на третьому етапі всі члени приймають вимоги і ставлять їх до себе і колег. Якщо не проводити подібної цілеспрямованої роботи з розвитку колективу, то структура його складається стихійно.

Для цього необхідно чітко уявляти структуру соціальних функцій колективу і місце в ній психологічних відносин, систему взаємодії соціально-психологічного клімату з іншими елементами цієї структури.

Соціально-психологічний клімат складається в тісній взаємодії і під впливом безлічі факторів: від успіхів і досягнень колективу, від організації праці і стилю керівництва до форм і методів матеріального і морального стимулювання, поліпшення праці і побуту працівників, рівня їхньої освіченості, вихованості, соціальної активності та ін.

Навіть настрої кожного окремого члена колективу і несподіваних змін його варто враховувати в числі факторів, що можуть впливати на соціально-психологічну атмосферу колективу в цілому і психічний стан

кожної окремої людини. Володіючи здатністю передаватися іншим, заражати навколишніх, психічний настрій навіть одного з членів колективу може виявитися однієї з причин не завжди бажаних змін у настрої інших людей.

Все це ставить керівника перед нагальною потребою оволодіння соціально-психологічними знаннями з метою створення найбільш сприятливого клімату в своєму колективі.

Неформальні відносини між керівником і підлеглими заслуговують на серйозну увагу. Нарівні з умінням вибрати оптимальний в даній ситуації стиль керівництва, керівник повинен передусім знати типові помилки, властиві людям його статусу, і правильно будувати міжособистісні відносини з підлеглими.

До типових помилок відносяться випадки, коли:

- керівник не дає конкретних завдань, але постійно докучає підлеглим великою кількістю питань загального характеру;
- «зациклений» на одній темі в спілкуванні з персоналом, наприклад, трудовій дисципліні;
- щодня формулює нові ідеї для виконання завдання; постійно проповідує свої задуми;
- не довіряє своїм співробітникам, зловживає дріб'язковим контролем;
- малодоступний територіально і в часі;
- не має готових рішень виробничих задач, що пропонуються персоналу [1].

Успіх неформальних відносин з підлеглими, без чого неможливе формування почуття поваги до свого керівника, залежить від дотримання цілого ряду принципів і правил ділового спілкування.

Отже, керівник зобов'язаний бачити в кожному підлеглому не посаду, а особистість, виявляти доброзичливість і терпимість, з повагою відноситься до його особистого життя, але при цьому уникати порад в цій сфері. Бажано завжди пам'ятати, що «сильний ніколи не принижує».

Якщо підлеглий помилився і провинився, він, як правило, розуміє свою провину і адекватно сприймає покарання.

Незважаючи на особисті симпатії і антипатії, керівник зобов'язаний пред'являти до всіх підлеглих однакові вимоги, до всіх відноситися однаково, нікого не виділяти; при сторонніх звертатися до своїх співробітників на ім'я та по батькові, незалежно від їх віку.

Недопустимо читати нотації і повчати персонал, якщо сам керівник не дотримує дану вимогу: виховне значення має тільки особистий приклад керівника.

Типова помилка молодих керівників прагнення стати «своїм» серед підлеглих. Краще все ж зберігати дистанцію, розділяти особисте і службове.

Сьогодні практично неможливо знайти державну організацію, керівництво якого було б повністю задоволене досягнутими результатами роботи своїх підлеглих. Мало хто з керівників оцінює

ефективність використання внутрішнього потенціалу свого відділу вище за 50%, звичайно, що не вголос. Але з одвічних управлінських питань «Що робити?» і «Хто винен?» керівники часто віддають перевагу другому. Успіхи ж будь-якої організації знаходяться в прямій залежності від якості управління [3].

Сильну організацію від слабкої відрізняє передусім кваліфікація її персоналу, його знання, мотивація, спрямованість. Єдиними ресурсами, що піддаються управлінській діяльності, є люди, що володіють знаннями і навичками. Однак на шляху керівників в роботі по розвитку свого відділу в організації на сьогодні постає ряд бар'єрів:

Високий рівень напруженості в колективі. Важко розраховувати на ентузіазм і істотну підтримку з боку колективу, охопленого страхами, невдоволенням. Причини цієї напруженості можуть бути самими різними:

- недостатній зв'язок оплати праці і трудового внеску працівників;
- неінформованість людей і, як наслідок, відсутність упевненості в стабільній роботі організації в найближчій перспективі;
- невпевненість в організації найважливіших соціальних проблем;
- низький рівень взаєморозуміння між керівництвом і персоналом та інше.

Однією з головних проблем, що часто ігнорується керівниками, які приступають до масштабних змін в організації, це відсутність перспективної кадрової політики.

Деякі керівники середнього рівня цих проблем не розуміють, але і в тих випадках, коли розуміють, часто недооцінюють їх серйозність, діючи за принципом: «Ніколи думати, справу робити треба».

Поодинці ж розраховувати на успіх керівнику не доводиться. Йому потрібна команда однодумців. Тому, якщо керівник хоче щоб його завдання розуміли підлеглі в його колективі, він повинен «вирощувати» свої кадри і добре володіти знаннями не тільки по управлінню, але й мистецтвом ділового спілкування, неформальних відносин та маніпуляцій.

**Висновки.** Для узагальнення вище наведеного, варто зазначити, що поліпшення групових відносин можна досягти завдяки оптимальному поєднанню ділових і неофіційних взаємин. У групах високого рівня розвитку можна виокремити не дві системи відносин, як вважає більшість психологів, а три: офіційно-ділові, неофіційно-ділові та неофіційно-особистісні. Оптимальне управління малою групою здійснюється за принципом доповнюваності, коли обидві структури функціонують як певна єдність, у якій не обов'язковий механічний збіг окремих структурних елементів, наприклад, офіційного та неофіційного лідерства.

В групах із великим досвідом та високою культурою спілкування здебільшого домінують саме неофіційно-ділові відносини, які будуються на ґрунті взаємних залежності, співробітництва, вимогливості, допомоги, довіри. Формування таких відносин безпосередньо пов'язане з проблемою розвитку самої групи, тобто тими складними і багатогранними процесами, що відбуваються в ній.

### Список використаних джерел

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. М.: Финансы и статистика, 2002. – 544 с.
2. Волков И.П. Стиль руководства при решении задач социального развития коллектива предприятия // Социальная психология и социальное планирование. Л., 1973. С. 84.
3. Банько Н. А. Управление персоналом / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин / Часть I: Учеб. пособие / ВолгГТУ, Волгоград, 2006. – 96 с.
4. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
5. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления в 5 т. Т.1. Основы управления. Планирование как функция управления / Р. Фалмер . – М. : ВИПКЭнерго, 1992 . – 168 с.

*Summary.* Management considers industrial groups in enterprises functioning production team , the relationship between manager and subordinates.

*Key words:* management, team, group, business, formal and informal relationships.

УДК 336.7

Семендяк В.М.,

к.е.н., асистент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,  
м. Кам'янець-Подільський

### УДОСКОНАЛЕННЯ ВЕКСЕЛЬНИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ З КОМЕРЦІЙНИМИ БАНКАМИ

*Проаналізовано сучасний стан вексельних взаємовідносин підприємств аграрного сектору економіки з банківськими установами та обґрунтовано необхідність їх удосконалення за сучасних умов господарювання.*

*Ключові слова:* вексельні відносини, вексельні розрахунки, вексельне фінансування.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** За умов гострої нестачі власних обігових коштів у аграрних підприємств особливого значення набуває пошук нових ефективних інструментів фінансування таких суб'єктів господарювання, особливо у контексті нещодавно внесених змін до вітчизняного податкового законодавства. У деяких випадках агропідприємства знову повертаються до дещо призабутих фінансових інструментів, насамперед векселів, що викликано їх перевагами.