

8. Хомляк М. М. Калкатін Дмитро Єлисейович. *Енциклопедія Сучасної України*. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2012. URL: <https://esu.com.ua/article-10640>.
9. Київський ветеринарно-зоотехнічний інститут. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Київський_ветеринарно-зоотехнічний_інститут.
10. Федоро-Шулчине. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Федоро-Шулчине>.
11. Агаллі Микола Дмитрович. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Агаллі_Микола_Дмитрович.
12. Ліндеман Володимир Карлович. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ліндеман_Володимир_Карлович.

UNKNOWN PAGES OF THE FORMATION OF THE KYIV VETERINARY AND ZOOTECHNICAL INSTITUTE AND THE DEPARTMENT OF VETERINARY EPIDEMIOLOGY AND ANIMAL HEALTH

Melnyk V. V., Sorokina N. H., Martyniuk O. H., Shevchuk V. M., Sytnik V. A., Zhukovskyi M. O.
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

The purpose of the work is to investigate little-studied, unknown pages of the history of the development of veterinary medicine in the city of Kyiv and in Ukraine as a whole at the beginning of the 20th century. The material for writing the article was archival documents and research of Ukrainian scientists, historians, archivists, and encyclopedists. Epizootological, descriptive-historical methods were used. The fate of veterinary medicine specialists is inextricably linked with the historical events that took place in Ukraine. This is the fate of the first head of the Department of Epizootology, Professor D. E. Kalkatin. and the fate of Kharkiv professor M. D. Agalli brought them together in a fabricated case on the charge of belonging to the "All-Ukrainian Counter-Revolutionary Organization of Veterinarians and Bacteriologists". A total of 17 people were convicted in the "case", including 6 from the Kharkiv Institute of Scientific and Practical Veterinary Medicine. All of them were sentenced to be shot, which was replaced by imprisonment in the concentration camps Unknown pages of the formation of the Kyiv Veterinary and Zootechnical Institute and the Department of Veterinary Epidemiology and Animal Health for 10 years. Every year, the department developed was enriched with scientific achievements and scientists. The name of the department also changed and transformed in the process of its formation. Today, the department has a large scientific and pedagogical team; the new name is the Department of Veterinary Epidemiology and Animal Health

Keywords: *history, veterinary medicine, KVZI, Department of Veterinary Epidemiology and Animal Health*

УДК 658:619

DOI 10.36016/VM-2024-110-43

ПРОФЕСІЙНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Симоненко С. І., Штагер Г. М., Северин Р. В., Богатирьова А. М.
*Державний біотехнологічний університет, Харків,
Україна, e-mail: raisa.severin2018@gmail.com*

Северин Б. С., Пешенко К. Л.
*Національний науковий центр «Інститут експериментальної
і клінічної ветеринарної медицини», Харків, Україна*

Проведення загальних та спеціальних протиепізоотичних, профілактичних, діагностичних, лікувальних ветеринарних заходів дуже тісно пов'язано з ефективністю прийняття рішень щодо їх проведення. Ефективність даних заходів напряму залежить від їх своєчасності та професійності фахівця ветеринарної медицини! Професійна наукова і господарська діяльність фахівців ветеринарної медицини в ускладненій епізоотичній ситуації в Україні (<http://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1081>) та сучасному ринковому середовищі значною мірою залежить від рівня їх теоретичних знань та практичних навичок у сфері менеджменту і маркетингу. Як відомо із теорії менеджменту, власне менеджмент реалізується через виконання загальних функцій: прогнозування, планування, організування, мотивування, контролювання. Крім того є сполучні процеси, такі, як прийняття рішень і комунікація, які об'єднують загальні функції менеджменту. Один із цих важливих сполучних процесів — комунікація нами був уже досліджений раніше. Не менш важливим для дослідження є ще один сполучний процес — прийняття рішень. У таких важливих інструментах, як

менеджмент і маркетинг, які уже давно використовуються в будь-якій діяльності, в тому числі і у ветеринарній медицині, будь-яка складова чи загальних функцій, чи сполучних процесів, має велике значення. Але прийняття рішень, їх ефективність — чи не найважливіша складова цих процесів

Ключові слова: ветеринарна медицина, менеджмент, функції менеджменту, сполучні процеси, прийняття рішень

Однією з важливих функцій ветеринарної організації є проведення профілактичних (протиепізоотичних) заходів. Це конкретна (спеціальна) функція ветеринарного менеджменту, але реалізувати її можливо лише через застосування загальних функцій менеджменту у їх логічній послідовності, зробивши акцент на організуванні. Поєднання загальних та спеціальних функцій менеджменту у даному випадку дозволить, використовуючи методи менеджменту, приймаючи виважені управлінські рішення, здійснити управлінський вплив щодо проведення ветеринарних заходів.

В організаційних системах, в яких управління реалізується через функції менеджменту, важливе значення також мають сполучні процеси, такі як прийняття рішень і комунікація. Прийняття рішень — це складова частина будь-якої управлінської функції. Будь-яку функцію виконує менеджер. Будь-який менеджер виконує управлінську функцію через прийняття рішення. В узагальненому виді прийняття рішення — це формулювання цілей домагаючись їх досягнення. В той же час, процес прийняття рішень може бути ефективним, якщо використовуються для цього необхідні способи, наукові методи і фактори, які необхідно враховувати приймаючи управлінські рішення.

Мета дослідження. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень, як однієї з двох складових сполучних процесів, — особлива увага буде спрямована на розгляд методів і способів ефективного його проведення, факторів, які треба враховувати при реалізації процесу прийняття рішення.

Матеріал і методи дослідження. Раніше нами була досліджені дві із загальних функцій менеджменту — мотивування [3] і контроль [1], а також теоретико-практичне значення комунікації в технології менеджменту [4, 5] Прийняття рішення, як і комунікація, відносяться до сполучних процесів. Ці процеси тісно взаємопов'язані. Комунікація — це обмін інформацією, на основі якої менеджер одержує інформацію для приймання ефективних рішень і доведення цих рішень до працівників організації. Прийняття рішень, як і обмін інформацією, — це складові частини в реалізації будь-якої функції управління. Тому важливо розуміти природу прийняття рішень.

Результати та обговорення. Як уже було відмічено, прийняття рішення, як і обмін інформацією відноситься до сполучних процесів і є складовою будь-якої управлінської функції.

На рис 1. показаний цей зв'язок і приведені приклади деяких рішень при виконанні кожної функції. У загальному вигляді, прийняття рішення — це вибір альтернативи [8]. Існує й дещо інше визначення: прийняття рішень — це вибір відповідного курсу дій із можливих варіантів [11].

Кожна людина в побуті кожен день приймає безліч різних рішень, як діяти: щось купити, зробити, вивчати. Такі рішення базуються на особистих знаннях, досвіді, матеріальних чи фінансових можливостях, а також вподобаннях: особистих, чи членів сім'ї. Як правило, наслідки приватних рішень, позначаються на самій особі, чи членах її сім'ї.

Але в управлінні прийняття рішень — більш систематизований процес, аніж в побутовому житті. Управлінські рішення можуть сильно впливати на колективи людей, навіть країн.

Кожне рішення пов'язане з такими важливим критеріями його оцінки, як ефективність і відповідальність. Чим вищий рівень, на якому приймається управлінське рішення, тим дієвішими можуть бути оцінки наслідків прийняття тих, чи інших рішень.

Організаційні рішення. Організаційне рішення — це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені його посадовою інструкцією [14]. Звичайно, його посадова інструкція у вигляді прав і обов'язків, задає тільки граничні обмеження рішень, які приймаються. Ціль організаційного рішення — забезпечення функціонування і розвитку організації в напрямку поставлених перед нею цілей. Як було зазначено раніше, прийняття рішення — це вибір альтернативи, тому найбільш ефективним організаційним рішенням буде вибір, яке буде реалізоване и зробить найбільший внесок в досягнення кінцевих цілей.



Рис. 1. Зв'язок між процесом прийняття рішень і функціями управління [3]

Організаційні рішення кваліфікують, як запрограмовані і не запрограмовані.

Запрограмовані організаційні рішення — це вибір, як правило, із заданої множини альтернатив і в рамках напрямків, заданих організацією [13]. Є дещо інша інтерпретація цього визначення: запрограмовані рішення — це рішення, які уже знайомі із минулого досвіду, або є чіткий алгоритм його одержання, а також одразу можуть застосовуватися, або розраховуватися по заданим алгоритмам при виникненні в добре структурованих ситуаціях [11]. Ці рішення є ефективними, коли за певних ситуацій рішення приймаються з певною періодичністю. В таких випадках запрограмовані рішення знижують ймовірність помилок і економиться час на прийняття рішень. Але якщо такі рішення не є достатньо ефективні, то це буде негативно відображатися на діяльності організації.

Незапрограмовані організаційні рішення — це рішення, які приймаються в ситуаціях, коли вони не передбачувані, не структуровані, або пов'язані з незнайомими факторами. Такі рішення потребують нової інформації, розробка і оцінка раніше невідомих альтернатив.

Компроміси. Оскільки прийняття рішення — вибір альтернативи, але це не означає, що таке рішення буде оптимальним для організації. Організація — це складна структура, в якій можуть бути різні цілі, цінності, критерії. Тому будь-який вибір, з будь-якої точки зору буде гірше оптимального, але керівник, приймаючи його з урахуванням всіх факторів, впевнений, що з точки зору кінцевої ефективності, воно є бажаним. Тобто керівнику в кожному випадку прийняття рішення доводиться йти на якийсь компроміс.

Напрямки прийняття рішень. Інтуїтивні рішення — це вибір, зроблений спираючись тільки на відчуття. Тобто особа, що приймає рішення, не бере до уваги «за» чи «проти», не вибирає альтернативи, навіть може не оцінювати ситуацію. А практиці інтуїтивні рішення приймаються на самих різних рівнях управління, але, як показує статистика, в загальному виді вони не можуть бути ефективними, оскільки не враховують багато факторів, які впливають на процеси.

Рішення, засновані на судженнях — це вибір, обумовлений знаннями та накопиченим досвідом. Менеджер використовує знання про події, до яких привели ті чи інші альтернативи рішення в попередніх схожих ситуаціях. Такі рішення є ефективними, коли схожі події повторюються, також вони ефективними, оскільки приймаються досить оперативно. Коли ж ситуація складається зовсім нова, то рішення, засновані на судженнях вже не будуть прийнятні, бо ні знання, ні досвіду менеджера не достатньо.

Раціональне рішення проблем. Часто перед менеджером постає ситуація, коли він не має готових рішень, тобто виникає проблема. Щоб вирішити проблему, треба розуміти, що це процес, тобто послідовність конкретних дій. На рис. 2. надана в самому загальному вигляді схема дій з вирішення проблеми.

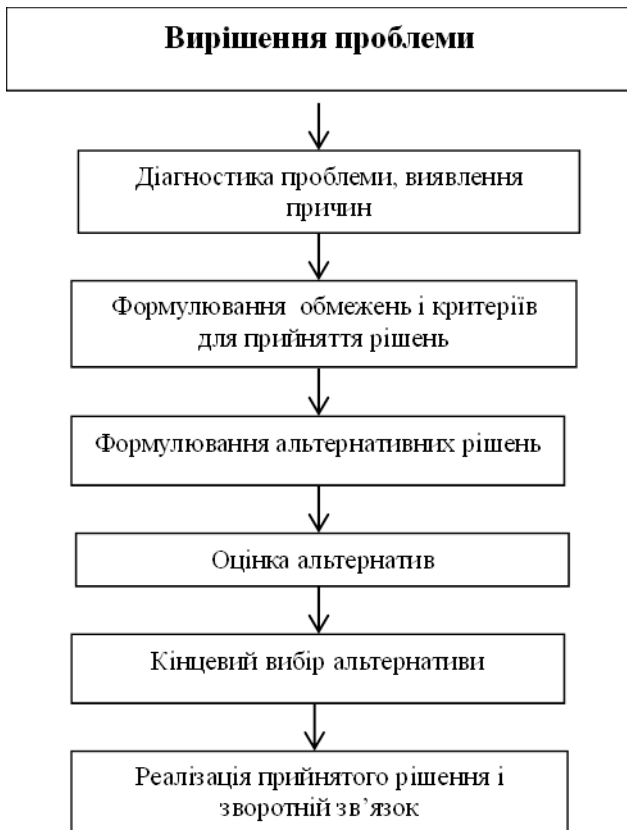


Рис. 2. Схема дій по вирішенню проблеми.

Діагностика проблеми, виявлення причин. На першому етапі вирішення проблеми перш за все постає дві важливі задачі: 1) провести діагностику проблеми, правильно і детально її визначити; 2) знайти справжні причини, які привели до цих проблем.

Вирішуючи першу задачу дуже важливо правильно визначити проблему. Тобто необхідно визначити ті чинники, які найбільше впливають на процеси, що й призводять до появи проблеми. Ця задача може бути ускладнена, якщо проблема пов'язана не тільки з конкретним об'єктом управління, а якимсь чином пов'язана і з іншими об'єктами управління. Також для вирішення проблеми важливо чітко окреслити причини, які привели до цієї проблеми. Разом з цим важливо виявити якраз причини, а не окремі наслідки подій, які також могли бути викликані цими причинами. Процес пошуку причин пов'язаний з процесом визначення чинників, які вплинули на події, що привели до досліджуваної проблеми.

Формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішень. Коли менеджер діагностує проблему, щоб її вирішити, він також повинен виявити, які можуть бути обмеження в процесі

вирішення проблеми. Це можуть бути ресурси: матеріальні, технічні, трудові. Обмеження можуть бути в тому, що в менеджера може бути недостатньо повноважень для вирішення проблеми. Обмеження можуть носити зовнішній характер, наприклад, може бути необхідність вивчити зовнішній ринок і як він може впливати на цю проблему. В якості обмеження може бути також нормативна база країни, яку також треба враховувати. Виявлення таких обмежень значно підвищує ефективність вирішення проблеми, оскільки відсікаються не ефективні, або навіть не реальні для реалізації альтернативи її вирішення.

Окрім обмежень перед початком наступного етапу вирішення проблеми, необхідно також оцінити існуючі для даної сфери стандарти — критерії оцінки альтернативних варіантів.

Формулювання альтернативних рішень. На цьому етапі вирішення проблеми найбільш якісним був би шлях, коли виявляється найбільш повний список альтернативних варіантів рішень, які могли б усунути причини, що призвели до цієї проблеми. Але такий шлях обмежений як можливостями самого менеджера, так і часом, витраченим на пошук, формулювання чи оцінку його застосовності. Але більш ефективним є шлях, коли менеджер приймає рішення обрати якийсь оптимальний, обмежений, найбільше бажаний набір альтернатив, які задовольняють заданим стандартам.

Оцінка альтернатив. Перед вибором конкретної альтернативи вирішення проблеми із списку, сформованого на попередньому етапі, необхідно їх певним чином оцінити. Для цього при оцінюванні потрібно брати до уваги, як переваги кожної альтернативи, так і недоліки, як на момент прийняття рішення так і за розвитку подій в часі. Оскільки кожна альтернатива може мати свої властивості чи характеристики, які розглядаються при оцінюванні, то необхідно використовувати стандарти — критерії прийняття рішень, відносно яких можна виміряти ймовірні результати реалізації кожної альтернативи. Звичайно, на цьому етапі можуть виникнути складнощі, оскільки може постати необхідність порівнювати різнотипні характеристики. Також менеджер проводячи оцінювання повинен прогнозувати здійснення кожного можливого рішення в майбутньому з урахуванням того, як може змінитися зовнішнє середовище.

Кінцевий вибір альтернативи. Прийняття рішення — це вибір альтернативи. Вибір альтернативи для вирішення проблеми буде тим ефективнішим, чим досконаліше була проведена робота на перших етапах вирішення проблеми: діагностика проблеми, виявлення причин, формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішень, формулювання альтернативних рішень, оцінка альтернатив. У такому разі вибір альтернативи — це вибір з найбільш сприятливими загальними наслідками. Однак, якщо проблема досить складна і для вирішення ще потребує враховувати якісь компроміси, що може ускладнювати роботу менеджера на цьому етапі, то ефективність вибору буде також залежати від досвіду і суджень менеджера.

Реалізація прийнятого рішення і зворотній зв'язок. Наскільки був ефективним вибір альтернативи, тобто вирішення проблеми, можливо оцінити тільки реалізуючи це рішення, а щоб оцінити результати, потрібний ще й зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок — це фіксація характеристик процесу і контроль. Ці процеси забезпечують узгодження фактичних результатів з тими, які очікувалися на стадії прийняття рішення. Зворотній зв'язок дає можливість менеджеру скорегувати рішення, якщо в цьому виникає потреба. Оцінка менеджером результативності рішення реалізується функцією контролю. Зазвичай реалізація проблеми відбувається не менеджером, який приймав рішення, а із залученням інших учасників процесу. І тут важливий ще такий інструмент, як мотивація.

Фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Ефективність прийнятих рішень залежить від багатьох факторів, — розглянемо основні з них.

Особистісні оцінки менеджера. Рішення, які приймає менеджер шляхом вибору альтернативи часто може мати доволі значний вплив на діяльність організації, окремих колективів людей. Ці рішення можуть бути більше направлені на економічні пріоритети, перш за все — одержання максимального прибутку, а також політичні, наукові, чи, навпаки, соціальні, естетичні, релігійні тощо.

Що стосується рішень, які зачіпають інтереси людей, то може виникати ситуація, коли треба поступитися або лояльністю, або справедливістю.

Все це значною мірою може залежати як від корпоративної політики в організації, так і від системи цінностей самого менеджера, який приймає рішення. До системи цінностей конкретної особи можуть також бути додані національні особливості, культурні відмінності, традиції країни.

Середовище прийняття рішень. Коли менеджер приймає рішення, він повинен усвідомлювати в якому середовищі він знаходиться, тобто як середовище буде впливати на прийняте рішення, перш за все — це середовище визначене, ризиковане чи не визначене.

Визначеність — це коли менеджер приймаючи рішення з якоюсь, досить високою, вірогідністю буде впевнений, що середовище ніяк не вплине на результат прийнятого рішення. На практиці далеко не всі організаційні рішення приймаються в умовах визначеності. Тож, великі потужні фірми намагаються працювати в тих країнах, де хоча б основні правила ведення бізнесу є стабільними: правова система, фіскальна система, мала вірогідність внутрішніх чи зовнішніх конфліктів.

Ризики. До організаційних рішень, які відносяться до рішень, прийнятих в умовах ризику, належать ті, результати яких не є визначеними, але вірогідність кожного результату відома [9]. Звичайно, вірогідність може бути визначена математичними методами. Але математичні моделі у цих випадках будуть ефективними, якщо вони будуть оперувати достатньо великими масивами інформації. У багатьох випадках, фірми, особливо невеликі, не володіють такими масивами статистичної інформації, і як результат — не можуть поррахувати об'єктивної вірогідності ризиків. У цих випадках тільки досвід менеджера, який приймає рішення, і який зможе визначити з якою, на його погляд практика, вірогідністю буде реалізована вибрана альтернатива.

Невизначеність. Рішення приймаються в умовах невизначеності, якщо не можливо оцінити вірогідність потенційних результатів [16]. Тобто ті фактори, які необхідно враховувати при прийнятті рішення, настільки невизначені, або складні за сутністю, або не вивчені, що неможливо заздалегідь спрогнозувати, як вони вплинуть на результат прийнятого рішення. Досить часто необхідність в таких рішеннях появляється в умовах швидкої зміни обставин. Найбільш потенційно невизначеними є такі середовища, як соціокультурні, політичні, сфери проблемних наукових досліджень. Менеджеру, якому доводиться приймати рішення в умовах

невизначеності, треба опиратися або на свій досвід у прийнятті подібних рішень, водночас оцінюючи вірогідність досягнення цілей, або спробувати здобувати хоча б якусь додаткову інформацію.

Зміна середовища у часі. При прийнятті рішення беруться до уваги фактори зовнішнього середовища. Але з часом середовище, тобто фактори, можуть змінюватися. Тому ці зміни важливо враховувати приймаючи рішення. Менеджер повинен відслідковувати такі зміни середовища і якщо він зможе оцінити, що вони матимуть вплив на прийняті рішення, то повинен використовувати або судження, або інтуїцію, або шукати додаткову інформацію.

Інформаційні обмеження. Прийняття рішення — це вибір альтернативи. А для виявлення і оцінки цих альтернатив, для оцінки середовища потрібна інформація. Менеджеру завжди треба мати на увазі, що інформація не завжди є доступною, або ж потребує певних фінансових витрат для можливості її використання при прийнятті рішення. У такому разі менеджер має оцінювати наскільки вигоди прийнятого рішення будуть перевищувати витрати на придбання інформації. Разом з тим треба мати на увазі, що залежність вигоди від прийнятого рішення і витрат на придбання інформації на практиці в різних ситуаціях має різну функціональну залежність. Але це вже предмет не менеджера, а дослідника таких проблем.

Поведінкові обмеження. Треба зважати на те, що менеджери, які приймають рішення, виконавці, колективи людей, на які спрямовані ці рішення — це люди. Кожен з них має свої, особистісні властивості, систему цінностей, освіту, практичний досвід, емоційність. Тому кожен з них по-різному може сприймати прийняте рішення, а також інші альтернативи і обмеження. Якщо менеджер не враховує ці можливі протиріччя, то існує ризик виникнення конфліктів у реалізації прийнятих рішень. Тому в достатньо серйозних організаціях проводять спеціальне тестування, зокрема і психологічне і дають певні рекомендації, які можна враховувати ще до прийняття рішень.

Негативні наслідки. Прийняття управлінських рішень — це вибір альтернативи, тобто знаходження ефективного компромісу. Так, для одержання більш якісного продукту, потрібні, зазвичай, значні фінансові витрати. Можна навести й інші приклади компромісу і наслідків. Але наразі зрозуміло, що компроміс може призводити до негативних наслідків і можливість появи таких наслідків менеджер повинен враховувати.

Взаємозалежність рішень. Для забезпечення функціонування і розвитку організації ухвалюється багато управлінських рішень на різних рівнях управління. Тому менеджеру, який приймає рішення, треба мати на увазі, що його рішення може залежати від інших рішень, як по горизонталі, так і по вертикалі системи управління.

Висновки. 1. Ринок ветеринарних товарів і послуг не може бути ефективним, якщо не будуть застосовуватись сучасні інструменти менеджменту. Об'єктом нашого дослідження був такий елемент менеджменту, який відноситься до сполучних процесів менеджменту — прийняття рішень. Були розглянуті: природа процесу прийняття рішень, види організаційних рішень, напрямки прийняття рішень, раціональне вирішення проблем, фактори, які впливають на прийняття рішень.

2. Проведені дослідження показують складність проблем, з якими стикається менеджер при прийнятті рішень на ринку виробництва і реалізації ветеринарних товарів та послуг. Тим самим процес вивчення цих проблем студентами ветеринарного профілю є актуальним.

Список літератури

1. Білорус Т. В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ, 2020. 185 р. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Tetiana-Bilorus/publication/349713692>.
2. Zhuo J. Becoming a manager. Book Chef, Force, 2020. 352 р.
3. Голуб Ю. С., Недосеков В. В., Албулов О. І., Симоненко С. І. Менеджмент та маркетинг у ветеринарній медицині: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. Київ: Національний університет біоресурсів та природокористування України, 2015. 659 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубицький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. Київ: КП Компрінт, 2018. 518 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/handle/123456789/6184>.
6. Мошек Г. Є., Миколайчук І. П., Палеха Ю. І., Поканевич Ю. В., Соломко А. С., Коваленко О. В., Коваленко Н. В., Ціпурінда В. С., Сиваненко Г. П., Белова О. І. Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2017. 528 с.
7. Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ, 2017. 216 с.

8. Cherchata A. O. Proektnyi menedzhment na pidpriemstvi: zastosuvannya v konteksti vzaiemodii z funktsionalnym ta protsesnym pidkhodamy. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (seriia «Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti»)*. 2019. Vol 1. P. 172–179.
9. Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Белоброва М., Мирошник Т. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. No 1. С. 110–115. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.110>.
10. Zhuravel K. Concept of flexible management at enterprise in digitalization and lean production conditions. *Humanities studies*. 2019. Vol. 1(78). P. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2019-1-78-08>.
11. Биба В. А. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. *Економіка та держава*. 2021. No 2. С.58–61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.58>.
12. Ліфінцева О. В. Самоменеджмент як базова фахова компетенція митця в сучасному культурному просторі. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2020. No 2. С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2020.220405>.
13. Остряніна С., Мокій О., Дробітько Д. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. No 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39>.
14. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г., Подоляничук К. В. Аналіз використання методів тайм-менеджменту сучасною молоддю. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. No 2. С. 68–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_2_15.
15. Штагер Г. М., Стешенко І. І., Савенко М. М. (2015). Мотивація — як одна з важливих функцій ефективного управління персоналу. *Проблеми зооінженерії та ветеринарної медицини*. 2015. Вип. 30(2). С. 478–480. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pzvm_2015_30%282%29_115.
16. Штагер Г. М., Стешенко І. І., Савенко М. М., Падалка Л. О. Комунікація та комунікативні процеси: теоретико-практичне значення для ефективного та якісного управління. *Проблеми зооінженерії та ветеринарної медицини*. 2014. Вип. 28(2). С. 668–669. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pzvm_2014_28%282%29_154.

PROFESSIONALISM OF THE VETERINARY MEDICINE MANAGER IN MAKING MANAGEMENT DECISIONS

Symonenko S. I., Shtager G. M., Severyn R. V., Bohatyrova A. M.
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine

Severyn B. S., Peshenko K. L.

National Scientific Center “Institute of Experimental and Clinical Veterinary Medicine”, Kharkiv, Ukraine

The implementation of general and special anti-epizootic, preventive, diagnostic, and therapeutic veterinary measures is closely related to the effectiveness of decision-making regarding their implementation. Their effectiveness directly depends on the timeliness and professionalism of the veterinary medicine specialist! The professional scientific and economic activity of veterinary medicine specialists in the complicated epizootic situation in Ukraine (<http://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1081>) and the modern market environment largely depends on the level of their theoretical knowledge and practical skills in the field of management and marketing. As is known from management theory, management itself is implemented through the performance of general functions: forecasting, planning, organizing, motivating, and controlling. In addition, there are connecting processes, such as decision-making and communication, that unite the general functions of management. One of these important link processes - communication - has been studied by us before. No less important for research is another connecting process - decision-making. In such important tools as management and marketing, which have long been used in any activity, including veterinary medicine, any component or common functions or connecting processes are of great importance. But decision making, its effectiveness, is perhaps the most important component of these processes

Keywords: *veterinary medicine, management, management functions, linking processes, decision making*