**ЗМ2 тема 5.Сутність і класифікація методів менеджменту**

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та

прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та

ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і

операцій, що необхідні для здійснення управлінського впливу. У

сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовують

для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту.

У загальноприйнятому розумінні методи – це способи (прийоми)

цілеспрямованого впливу суб’єкта на об’єкт для досягнення поставленої

мети. Усі методи управління використовує в практичній діяльності

керівник не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісну

систему взаємопов’язаних та взаємодіючих конкретних методів.

У методах менеджменту виражають сутність його принципів у

конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З

їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану

діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Мета і

методи взаємопов’язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи

її досягнення. Тому менеджеру важливо слідкувати за відповідністю мети

методам своєї діяльності.

Про те, що людство вже давно усвідомило значення методів у

життєдіяльності суспільства, може свідчити одне з положень із

стародавньої китайської філософії: «Цілеспрямована діяльність людини

проявляється в тому, що людина має метод: мету, засіб, план дій або

порядок дій для досягнення поставленої мети, а також відповідні критерії

для оцінювання результатів своєї діяльності. Метод – це те, завдяки чому

можна отримати результат».

Поняття методу менеджменту трактується двояко: як спосіб

пізнання, дослідження об’єкта управління і як прийом, спосіб практичної

управлінської діяльності:

 – у першому випадку це гносеологічна категорія науки управління,

яка дає змогу одержати нові знання про управління;

 – у другому значенні термін метод стосується змісту процесу

управління й означає спосіб здійснення управлінської діяльності.

Методи в менеджменті мають особливе значення. З їхньою

допомогою відбувається взаємне збагачення його теорії та практики.

Так, розв’язуючи те чи інше завдання менеджменту, методи

слугують меті практичного управління, надаючи в його розпорядження

систему правил, прийомів та підходів, за допомогою яких скорочуються

витрати часу й інших ресурсів на постановку та реалізацію мети. Разом із

тим використання системи методів у вивченні нових управлінських

проблем дає змогу розширити і поглибити знання про управління. Таким

чином, методи сприяють розвитку теорії менеджменту, піднімаючи її на

більш високий рівень.

У визначеннях методів управління як свідомо сформульованих

суб’єктом управління варіантів управлінської діяльності підкреслюється

їхня альтернативність, тобто можливість вибору з множини варіантів

конкретного способу або прийому дій.

Узагальнюючи підходи до визначення та розуміння суті методів

управління, можна зробити висновок про те, що зміст і специфіку їх

визначають сутністю та особливостями самого управління.

Методи управління ґрунтуються на дії законів і закономірностей

управління, які одночасно враховують науково-технічний рівень розвитку

виробництва і рівень розвитку відносин управління.

Методи менеджменту настільки ж різноманітні, як і інтереси людей,

характер їхньої роботи. У них у конкретній формі, адаптованій до

реальних ситуацій бізнесу, виражається сутність його принципів. Мета

методів – забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних,

колективних і суспільних інтересів.

Методи менеджменту орієнтовані, насамперед, на високу

продуктивність і ефективність діяльності персоналу фірми, на злагоджену

роботу підрозділів фірми, на чітку організацію різноманітної діяльності

фірми й управління нею на рівні світових стандартів.

За характером дії методи умовно (формально) можна поділити на

методи матеріальної, соціальної і владної мотивації або економічні,

організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.

Методи соціальної мотивації передбачають спонукання індивіда

(працівника) до орієнтації на соціально значимі інтереси (культуру,

розвиток і т.ін.).

Економічні методи впливають на майнові інтереси фірм та їхній

персонал. З одного боку, вони стимулюють діяльність фірм щодо

задоволення інтересів суспільства (система податків, банківських кредитів

тощо), з іншого – служать для мотивації роботи персоналу (заробітна

плата, премії, винагороди за інновації).

Методи владної мотивації передбачають орієнтацію на дисципліну,

організаційно-розпорядчі документи та суворе виконання їх.

Організаційно-розпорядчі методи базуються на об’єктивних

законах організації спільної діяльності та управлінні нею, на природних

потребах людей в упорядкованій взаємодії між собою; їхньою метою є

впорядкування функцій управління, обов’язків і прав працівників,

регламентація їхньої діяльності. Організаційно-розпорядчі методи

поділяються на три групи.

Організаційно-стабілізуючі методи, що встановлюють та

визначають довгострокові зв’язки в системах управління між людьми і

їхніми групами (структура, штати, положення про виконавців, регламенти

діяльності, концепції управління).

Розпорядницькі методи забезпечують оперативне управління

сумісною діяльністю людей та підприємств і представлені у формі

договорів, наказів, розпоряджень.

Дисциплінарні методи призначені для підтримки стабільності

організаційних зв’язків і відносин, а також відповідальності за визначену

роботу.

Сутність соціально-психологічних методів зводиться до способів

впливу на особистість та колективи з метою зміни ними своїх настанов у

трудовій діяльності та творчій активності, а також на соціальні й

психологічні інтереси фірм та їхній персонал (роль і статус особистості,

групи, фірми, психологічний клімат, етика поведінки, спілкування та ін.).

При цьому використовуються знання загальної і соціальної психології.

Соціально-психологічні методи менеджменту поділяються на соціальні та

психологічні. До соціальних методів належать: підвищення соціальновиробничої активності, наприклад, встановлення стандартів зразкової

поведінки в усіх сферах діяльності; підтримка соціальної спадкоємності

(конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відмінностей, свята з

приводу ювілеїв і успішного завершення великих ділових операцій тощо);

соціальне нормування (встановлення норм відносин між працівниками

фірми, правил внутрішнього розпорядку, виробничого етикету, виробітку і

неухильне дотримання єдиних цінностей для всього персоналу фірми та

ін.); моральне стимулювання (індивідуальне і колективне).

Механізм використання соціальних методів включає: соціальні

дослідження або виявлення проблем і напрямів впливу; соціальне

планування або розробку конкретних способів впливу на людей; соціальне

регулювання або розв’язання виявлених проблем і реалізацію визначених

способів впливу на людей.

Психологічні методи використовуються з метою гармонізації

взаємовідносин працівників фірм і встановлення найбільш сприятливого

психологічного клімату. До них належать: гуманізація праці (ліквідація

монотонності, колірне забарвлення приміщень і устаткування,

використання спеціально підібраної музики); психологічне спонукання

(заохочення творчості, ініціативи і самостійності); задоволення

професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці; розробка мети

за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних

рис; комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності

працівників; установлення нормальних взаємовідносин між керівниками і

підлеглими.

Методи менеджменту формуються в такій послідовності: оцінювання

ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і

видів впливу; вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і

кількісних параметрів; забезпечення умов для ефективного застосування

обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію

управлінської роботи.

Економічні методи управління

Економічні методи управління – це сукупність засобів та

інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для

функціонування й розвитку підприємництва. Важелі економічного

механізму відповідають соціально-економічній природі підприємства і є

одним із факторів розвитку виробництва та обміну на ринковій основі. В

зв’язку з цим особливого значення набуває вивчення того нового, що

внесено практикою у зміст комерційного розрахунку як важливого методу

господарювання. За визначенням Чумаченка Н.Г., він синтезує у собі як

функції управління, так і економічні важелі та інструменти, які спрямовані

на порівняння витрат і результатів та забезпечення прибутковості

виробництва.

Економічний механізм функціонування та розвитку підприємств

припускає використання методу комерційного розрахунку, виходячи із

глобальної господарської політики і цілей підприємства, зокрема в галузі

забезпечення рентабельності виробництва та збуту; розподілу

капіталовкладень і розташування виробництва; фінансування й

кредитування; розвитку технології, кадрової політики, політики придбання

нових підприємств і структури капіталу тощо.

Прийняття централізованих рішень з цих питань поєднується з

диференційованим підходом до окремих підрозділів у залежності від

характеру та змісту їх діяльності, територіального розміщення підприємств

і ступеня участі в загальній виробничо-збутовій діяльності підприємства.

У рамках комерційного розрахунку використовуються такі

економічні важелі та інструменти, як політика в галузі ціноутворення,

витрат виробництва, фінансування та кредитування. Ця політика

спрямована на отримання стійкого прибутку, що є кінцевою метою

комерційного розрахунку.

Виявлення внутрішніх взаємозв’язків різноманітних елементів

економічного механізму функціонування та розвитку підприємства

припускає необхідність розгляду їх у процесі централізованого управління.

Це обумовлено тим, що їх визначають та встановлюють на основі

політики, яка розроблена й здійснена на вищому рівні управління

підприємством.

На думку Герчикової І.Н., особливістю комерційного розрахунку в

сучасних умовах є надання оперативної самостійності окремим

підрозділам підприємства (виробничим відділенням, філіалам і дочірнім

компаніям) та виділення їх у центри прибутку. У результаті в межах

комерційного розрахунку виникла і розвинулася така форма

взаємовідносин всередині підприємства, яку можна назвати

внутрішньофірмовим розрахунком. Комерційний і внутрішньофірмовий

розрахунок – це єдина система розрахунку, що випливає із загальних цілей

і завдань, які стоять перед підприємством та її окремими підрозділами.

Внутрішньофірмовий розрахунок багато в чому містить елементи

комерційного розрахунку, оскільки він орієнтований на реалізацію цілей

комерційного розрахунку.

Планування є одним з основних важелів в економічних методах

управління. Зміст його, як функції управління, полягає в обґрунтованому

визначенні основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва з обліком

матеріальних джерел його забезпечення та попиту ринку. Суть планування

виявляється в конкретизації цілей розвитку всього підприємства і кожного

підрозділу окремо на встановлений період у визначенні господарських

завдань, засобів їх досягнення, строків і послідовності реалізації, у вияві

матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення

поставлених завдань.

Таким чином, призначення планування полягає в тому, щоб завчасно

врахувати по можливості всі внутрішні й зовнішні фактори, які

забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та

розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які

визначають послідовність досягнення конкретних цілей, враховуючи

можливості найбільш ефективного використання ресурсів кожним

виробничим підрозділом і підприємством у цілому. Тому планування

покликане забезпечити взаємопогодженість між окремими структурними

підрозділами підприємства, які охоплюють весь технологічний ланцюг:

наукові дослідження й розробки, виробництво та збут. Ця діяльність

спирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналізу й

оцінки існуючих ресурсів і перспектив розвитку господарської

кон’юнктури. Звідси випливає необхідність погодженості планування з

маркетингом і контролем з метою постійного коригування показників

виробництва та збуту слідом за змінами попиту на ринку.

Ще в недалекому минулому планувати стратегію розвитку

підприємства в Україні було неможливо. Існувала головним чином

верхівкова (держпланівська) координація взаємовідносин підприємств, не

підкріплена економічною зацікавленістю самих виробників. За такої

організації роботи «згідно наказу» українські підприємства були зв’язані

по руках і ногах, позбавлені самостійності, виконуючи часто-густо

необмірковані рішення, прийняті зверху.

Під час переходу до ринкової економіки стала потрібною економічна

діяльність нової якості, що націлена на прогнозування і планування

стратегії виходу на ринки.

Прогнозування економічної ситуації, планування стратегії розвитку –

продукт не стільки інтуїції, скільки професійних знань, суворого

математичного розрахунку. Планування і стратегія розвитку з метою

виходу на ринки багато в чому залежить від цілей і орієнтації його вищого

керівництва, його організаторських здібностей та інтуїції. Багато

підприємств прагнуть до негайного прибутку, не приділяючи особливої

уваги довгостроковим перспективам, розробці власної стратегії розвитку.

Це можливо лише на дуже короткому етапі функціонування підприємства.

Кожне підприємство, яке прагне захопити свою частку на ринку,

планує свій проектно-виробничий процес так, щоб товар залишався

потенційно новим і конкурентоспроможним не тільки у момент випуску,

але й у момент появи на ринку. Підприємствам, яким вдається виробляти

продукцію, яка зберігає високі конкурентні властивості й технічну новизну

протягом тривалого часу, як правило, належить лідерство у виробництві.

До світових лідерів виробництва відносяться японські виробники

комп’ютерів, американські компанії, які випускають передову медичну

техніку, швейцарські годинникові фірми.

Центральне місце серед різноманітних важелів економічного

механізму управління належить цінам і ціноутворенню, в яких

відбиваються всі сторони економічної діяльності підприємств. У сучасних

умовах монополістичного ринку суттєво змінилися роль і значення цін,

умови їх формування і тенденції розвитку. Суттєвою стороною цих змін є

обмеження сфери дії закону вартості в результаті послаблення ролі ціни як

безпосереднього регулятора виробництва. Підвищилося значення інших

факторів, які визначають рівень цін на кінцеву продукцію. До їх кількості

належать насамперед управлінські рішення, які приймаються під час

реалізації функції маркетингу і планування, згідно з найбільш повним

обліком потреб ринку. Це безпосередньо пов’язано з орієнтацією

виробничої діяльності підприємства на довгострокові плани й програми

розвитку, що передбачають необхідність відносно стійких ринкових умов,

зокрема стабільних цін.

Згідно з такою вимогою, ринкові ціни на більшість товарів, які

обертаються на світовому ринку, не встановлюються в результаті стихійної

цінової конкуренції, а формуються виходячи із узгодженої виробничої та

ринкової політики кількох ведучих фірм галузі. В її межах підприємства

планують у довгостроковій перспективі політику цін і намагаються

пристосувати пропозицію товарів до заздалегідь врахованого

(прогнозованого) попиту.

Це досягається регулюванням обсягів виробництва, ступенем

завантаженості виробничих потужностей, новими капіталовкладеннями у

межах окремих компаній і в галузі в цілому, що дозволяє зберегти

відносну стабільність ринкових цін на кінцеву продукцію та підтримувати

єдині ціни на однотипову або аналогічну продукцію на світовому ринку.

Процес ціноутворення – явище дуже складне, обумовлене,

насамперед, попитом на запропоновану ринку продукцію. Розглядати ж

цінову політику підприємства слід тільки у взаємозв’язку з тим завданням,

яке ставить перед собою підприємство. Можна назвати такі варіанти

поведінки підприємства на ринку та політики у сфері ціноутворення:

• забезпечення процесу виживання;

• максимізація поточного прибутку;

• завоювання лідерства за показниками якості;

• завоювання лідерства за показниками частини ринку.

Цінову політику підприємства визначають ще й тим, яким є тип

ринку, де вона реалізується.

Для підприємства важливо зайнятися підготовкою осмисленої

методики розрахунку цін на продукцію, яку виробляє, або на ту

продукцію, яка тільки народжується у дослідницьких лабораторіях. Як

правило, методика розрахунку вихідної ціни передбачає такі етапи:

постановка завдання ціноутворення; визначення попиту; оцінка витрат;

аналіз цін і товарів конкурентів; вибір методу ціноутворення; встановлення

кінцевої ціни.

Формування ціни товару проходить під впливом певних обмежень. З

одного боку, ціна виробленого підприємством товару мусить дати

прибуток, тобто вона не має опускатися нижче певного допущеного рівня.

З іншого боку, дуже висока ціна може негативно впливати на попит і товар – ніхто не буде купувати. Головними складовими, під впливом яких

формується ціна, є: собівартість продукції; виключні якості, відмінні

особливості, які привертають покупця; ситуація на ринку, де аналогічний

товар пропонують інші підприємства-конкуренти.

Встановлення ціни регулюють загальноприйнятими методами.

Розробка та здійснення єдиної фінансової політики займає суттєве

місце у загальному механізмі управління. Роль фінансової політики в

управлінні підприємством визначається тим, що вона торкається всіх

сторін його економічної діяльності – науково-технічної, виробничої,

матеріально-технічного забезпечення, збуту і відбиває у концентрованому

вигляді вплив багаточисельних внутрішніх і зовнішніх факторів.

Методи фінансового управління різноманітні. Основними з них є:

прогнозування, планування, оподаткування, страхування, самофінансування, кредитування, система розрахунків, система фінансової допомоги,

система фінансових санкцій, система амортизаційних відрахувань, система

стимулювання, принципи ціноутворення, трастові операції, факторинг,

оренда, лізинг. Складовим елементом наведених методів є спеціальні

прийоми фінансового управління, кредити, позики, відсоткові ставки,

дивіденди, акциз, дисконт і інше.

Господарська діяльність нерозривно пов’язана з фінансовою

діяльністю. Підприємство самостійно фінансує всі напрями своїх витрат

згідно з виробничими планами, розпоряджається наявними фінансовими

ресурсами, вкладаючи їх у виробництво продукції з метою отримання

прибутку.

Напрями інвестування грошових коштів можуть бути різними:

пов’язаними як з основними видами діяльності підприємства з

виробництва продукції (робіт, послуг), так і з чисто фінансовими

вкладеннями. Для отримання додаткових доходів підприємства мають

право придбати цінні папери інших підприємств і держави, вкладати

кошти в статутний капітал знову створених підприємств і банків.

Тимчасово вільні кошти підприємства можуть відокремити із загального

грошового обороту і розмістити у банк на депозитні рахунки. За умови

повернення підприємством притягаються позикові фінансові ресурси:

довгострокові кредити банків, кошти інших підприємств, облігаційні

позики, джерелом повернення яких є прибуток підприємства.

Фінансові ресурси підприємства спрямовані на його розвиток і

формуються за рахунок: амортизаційних відрахувань, прибутку,

отриманого від усіх видів господарської та фінансової діяльності і

додаткових пайових внесків учасників товариств; коштів, отриманих від

випуску облігацій; засобів, мобілізованих за допомогою випуску й

розміщення акцій в акціонерних товариствах, довгострокового кредиту

банку та інших кредиторів (крім облігаційних позик).

Обов’язковою умовою успішної господарської діяльності

підприємств в умовах ринкової економіки є самофінансування. Цей

принцип базується на повній окупності витрат з виробництва продукції і

розширенні виробничо-технічної бази підприємства. Він означає, що

кожне підприємство покриває свої поточні й капітальні витрати за рахунок

власних джерел. За тимчасової недостатності в засобах потреба в них може

забезпечуватися за рахунок короткострокових позичок банку та

комерційного кредиту, якщо мова йде про поточні витрати і довгострокові

банківські кредити, які використовуються на капітальні вкладення.

Прибуток як результат підприємницької діяльності підприємств

досягається осмисленим фінансовим забезпеченням виробничого процесу,

розробкою напрямів використання фінансових ресурсів і способів

мобілізації основного та оборотного капіталу.

В умовах становлення ринкових відносин держава переходить до

економічних методів управління, серед яких одним із найбільш дієвих є

податки. Система оподаткування має вирішувати певні завдання: сприяти

діловій активності підприємців, зростанню виробництва, підвищенню

зацікавленості працівників у результатах своєї праці, спонукати

підприємства ефективно використовувати основні виробничі фонди,

мінімізувати виробничі запаси, скорочувати невиробничі витрати;

забезпечувати формування бюджету в обсязі, що достатній для

фінансування витрат держави і виконання нею своїх функцій.

Сукупність податків, зборів, інших обов’язкових платежів до

бюджету та внесків до державних цільових фондів складає систему

оподаткування. В Україні встановлення і скасування податків, зборів,

інших обов’язкових платежів до бюджету і внесків до державних цільових

фондів або пільг її платникам здійснює Верховна Рада України та органи

місцевого самоврядування. Державна податкова інспекція веде облік

платників податків; банки та кредитні установи відкривають рахунки

платникам податків лише за пред’явлення ними документа, який

підтверджує взяття їх на облік у державній податковій інспекції і в

триденний строк сповіщають про це податкову інспекцію.

Об’єктом оподаткування є дохід (прибуток), додана вартість

продукції (робіт, послуг), вартість деяких товарів, спеціальне

використання природних ресурсів, майно юридичних і фізичних осіб.

У даний час в Україні податкова система охоплює загальнодержавні,

місцеві, прямі й непрямі податки та збори. Більшість податків оплачується

у формі авансових платежів.

Позитивний ефект дії системи оподаткування на підприємстві

можливий, коли дотримаються ряду умов:

• покладений на підприємства податковий тягар не може бути

надмірним, таким, який може перешкоджати їх джерелам фінансування

для розширення й технічного переозброєння виробництва;

• кількість стягнутих податків має бути оптимальною, а порядок їх

обчислення - простим і зрозумілим кожному платнику;

• необхідна погодженість податків без їх дублювання одне одним, а

також стабільність ставки й порядку сплати податків на тривалий час;

• система оподаткування має бути однаковою для підприємств

будь-яких форм власності і в той же час – гнучкою. За допомогою

податкових пільг необхідно створювати переважні умови розвитку таких

підприємств, у діяльності яких зацікавлене суспільство. Як бачимо з

практики, в Україні жодна з цих умов не виконується. Відсутність

потрібних бюджетних ресурсів, неможливість переносу строків через

наявність непокритих витрат змусили будувати українське податкове

законодавство з натиском на фіскальну функцію податків. При цьому з

огляду надто низької прибутковості вітчизняного виробництва і

неможливості опустити планку бюджетних витрат нижче мінімально

потрібного рівня, податковий тягар українських підприємств виявився

непосильним. Стягнуті податки, збори, відрахування, інші обов’язкові

платежі, які входять до податкової системи України, часто-густо

вилучають у підприємств не стільки чистий дохід, а й ресурси простого

відтворення. Це не тільки йде у збиток платнику податків, а й підриває

матеріальну базу майбутнього надходження податкових платежів.

Українське податкове законодавство знаходиться у даний час на

стадії становлення, тому вимагати від нього повної відповідності

стандартам передових держав світу здається цілком нереальним. У даний

момент мова може йти тільки про усунення найбільш суттєвих недоліків,

які паралізують діяльність підприємств і в кінцевому підсумку – самої

податкової системи.

Ефективність управління залежить від організації аналітичної роботи

на підприємстві, глибини аналізу його виробничо-фінансової діяльності.

Завданням аналізу виробничо-фінансової діяльності підприємств

(об’єднань) є оцінка роботи трудових колективів (виконання планових

показників, дотримання договірних зобов’язань і встановлених

нормативів, рівень використання виробничого потенціалу і соціального

розвитку колективу).

Економічний аналіз відіграє важливу роль у мобілізації внутрішніх

резервів для збільшення обсягу виробництва, поліпшенні якості продукції

на основі переходу до інтенсивних форм організації виробництва,

широкого впровадження досягнень науки і передового досвіду, а також в

обґрунтуванні управлінських рішень, у контролі за здійсненням намічених

заходів подальшого удосконалення госпрозрахункових важелів управління

виробництвом і забезпечення підвищення його ефективності.

В аналітичній роботі застосовують спеціальні методи і прийоми

організаційного діагнозу, аналізу інформаційних потоків, вивчення конкретних виробничих і психологічних ситуацій, кореляцію якісних ознак та ін.

Ефективність економічного аналізу на підприємстві залежить від

організації бухгалтерського обліку, який виконує функцію зворотного

зв’язку в управлінні. Слід прискорити обліковий процес, вводити таку

систематизацію даних, які б забезпечували можливість детального й

глибокого аналізу в реєстрах поточного обліку і які відображали б планові

дані для порівняння фактичних даних з нормативними і перевірки

дотримання принципів внутрішньогосподарського розрахунку.

В ринкових умовах особливе місце займають економічні методи

управління. Використання й удосконалення таких економічних важелів, як

комерційний розрахунок, планування, механізм ціноутворення, стійке

фінансове становище і розумне оподаткування допоможуть створити

надійний, міцний економічний механізм, який приведе в дію весь складний

механізм економіки України.