

## Лекція 3

**Тема:** Методи менеджменту.

### План

1. Основними етапами дослідження.
2. Місце методів менеджменту в процесі управління організацією.

### Література:

1. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
2. С. І. Дем'яненко, В. Г. Кудлай. Менеджмент агропромислових формувань [Електронний ресурс] : навч. посібник (практикум). Кудлай. К. : КНЕУ, 2014. 262.

1.

Розвиток будь якої науки багато в чому залежить не тільки від застосування досконалих методів дослідження, але й від різноманіття видів дослідження.

### **Основними етапами дослідження є:**

- 1) аналіз існуючої наукової інформації з питання, які планується дослідити;
- 2) виявлення та обґрунтування проблеми;
- 3) формулювання вихідних гіпотез та їх теоретичний аналіз на основі наукової інформації з обраної проблеми;
- 4) планування, організація досліді та його проведення;
- 5) аналіз та узагальнення результатів дослідження;
- 6) перевірка вихідних гіпотез на основі результатів дослідження, остаточне формулювання нових закономірностей і законів, наукові передбачення; впровадження пропозицій у виробництво.

**Метод** – це підхід, засіб або прийом теоретичного та експериментального дослідження або практичного втілення явища чи процесу. Залежно від ступеню складності проблеми дослідження змінюються методи його проведення і види експерименту.

Отримання наукових та практичних результатів у межах певного методологічного підходу (парадигми) тісно пов'язано з науковою категорією «метод пізнання».

Метод пізнання – це спосіб дослідження явищ та процесів, сукупність пізнавально-аналітичних технік, формалізованих у правилах та процедурах пізнавальної діяльності, спрямованих на систематизацію, отримання нових і коригування наявних знань.

**Емпіричний етап** дослідження пов'язаний із отриманням та первісним опрацюванням матеріалу, процесом накопичення фактів, описом мовою науки,

класифікацію за різними критеріями та виявленням основної залежності між ними.

– **системний метод** – один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем. Системний підхід сприяє формуванню відповідного адекватного формулювання суті досліджуваних проблем у конкретних науках і вибору ефективних шляхів їх вирішення.–

**ситуаційний метод** – це метод, у виборі якого головну роль відіграє ситуація. Він застосовується тоді, коли жоден з відомих методів не дає змоги швидко й ефективно досягти накреслених завдань у наявних конкретних умовах. Метод дозволяє обирати нестандартні рішення, тому його й називають нестандартним, творчим.

– **моделювання** – це вивчення певного об'єкта за допомогою спостережень або експериментів, проведених з його моделлю.

Основними компонентами методики дослідження є:

– теоретико-методологічна частина, на основі якої будують методику дослідження;

–

**Дедукція (ймовірні знання)** – це форма наукового пізнання, логіка якого розгортається від загального до конкретного. За допомогою цього методу розширюються можливості розумового процесу дослідження, в якому можна виокремити два основних рівні:

– на першому рівні доведення розглядають як судження, коли істинність одного встановлюється на основі істинності іншого;

– на другому рівні доведення має форму, що піддається опису, завдяки якому стає зрозумілим сам процес доведення, тобто відбувається структуризація і формалізація процесу дослідження.

Аналіз тісно пов'язаний з дедукцією і являє собою метод наукового пізнання, за логікою якого ціле розкладають на частини, що є складовими цього цілого.

**Синтез** – це поєднання отриманих під час аналізу частин у ціле:

– прямий (емпіричний) аналіз і синтез застосовують на стадії поверхневого знайомства з об'єктом, дає змогу пізнати явище, але недостатній для проникнення в сутність явища;

– поворотний (елементарно-теоретичний) аналіз і синтез дає змогу на основі теоретичних суджень (припущення, причинно-наслідкових зв'язків, закономірностей) досягти сутності досліджуваного явища;

– структурно-генетичний аналіз і синтез дозволяє за допомогою виділення у складових явищах окремих елементів або ланок визначити всі інші сторони

сутності об'єкта. Застосовується там, де користується історією об'єкта дослідження.

**Моделювання** – це спосіб наукового пізнання, сутність якого полягає у дослідженні моделі об'єкта пізнання на основі абстрактно-логічного мислення за принципами наочності та об'єктивності.

**Порівняння** – це метод зіставлення досліджуваних об'єктів, явищ чи процесів і виявлення їх подібності та відмінності.

Класифікація полягає в упорядкуванні досліджуваних об'єктів, явищ або процесів, а також їхніх складових на групи, типи, класи, види за певними ознаками.

### **Емпіричні методи дослідження**

1. *Інтерв'ю*
2. *Анкетування*
3. *Рейтинг*
4. *Самооцінка*
5. *Спостереження*
6. *Експеримент*
7. *Експертна оцінка*
8. *Аналіз результатів*

## **2. Місце методів менеджменту в процесі управління організацією**

Менеджер при виконанні його безпосередніх функцій використовує різноманітні методи менеджменту. Досить часто в науковій літературі зустрічається твердження, що методи менеджменту – це способи виконання функцій менеджменту.

*Основним завданням керуючої системи є створення методів менеджменту, за допомогою яких вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їх мотивацію, керуючи їх діяльністю та координуючи її, адже головною метою методів менеджменту є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.*

Методи управління ґрунтуються на системі законів та закономірностей, з яких випливають, і з якими перебувають у тісному взаємозв'язку. Усі методи менеджменту пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються за допомогою загальних. Основне призначення функцій менеджменту є створення методів менеджменту – конкретний очікуваний результат управлінської праці. Адже існують ситуації, коли відбувається планування у певній сфері, а кінцевий план так і не розроблено, організовується

діяльність певних працівників щодо виконання встановленого завдання, а працівники так і не виконують цього завдання тощо.

**Методи менеджменту** розглядаються керівником не як окремі, розрізнені і самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів. У літературних джерелах пропонується низка класифікацій методів менеджменту за різними ознаками, хоча будь-який поділ тут є досить умовним. Розглянемо класифікацію методів менеджменту за такими ознаками:

- напрямом впливу;
- способом врахування інтересів;
- формою впливу;
- характером впливу.

За напрямом впливу на керований об'єкт методи менеджменту можна поділити на:

- а) *методи прямого впливу*, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);
- б) *методи непрямого впливу*, які створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

**За способом врахування інтересів працівників**, які забезпечують методи менеджменту при здійсненні впливу керуючої системи на керовану, вони поділяються на такі групи:

- а) методи матеріального впливу, враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули;
- б) методи владного впливу, націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);
- в) методи морального впливу, спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення гарних взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо.

**За формою впливу методи менеджменту можна умовно поділити**

- на:
- а) кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);
  - б) якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

За характером впливу методи менеджменту поділяють на групи: економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні. Їхній зміст та особливості розглянемо більш ґрунтовно у наступних підрозділах.

Як уже було зазначено вище, поділ методів менеджменту на різні групи є досить умовним, оскільки всі вони тісно взаємопов'язані. Увесь широкий арсенал методів менеджменту дозволяє керуючій системі при їх умілому використанні та поєднанні забезпечити високу ефективність діяльності та продуктивності праці працівників.

Вище зазначалося, що методи менеджменту є результатом здійснення функцій менеджменту. Власне, усі управлінці працюють задля того, щоб сформувати необхідні методи менеджменту, які забезпечать здійснення виробничо-господарської діяльності і досягнення цілей та місії організації.

Зазвичай методи менеджменту оформлені документально, проте іноді можуть використовуватись і у вигляді усних вказівок. Для забезпечення відповідного рівня впливу на керовану систему повинні бути відповідним чином оформлені, тобто мають бути затверджені, тобто ухвалені, підписані, зареєстровані. Важливим є те, щоб методи, обрані керівником, відповідали поставленій меті та сприяли досягненню обраної стратегії діяльності.

### **Економічні методи менеджменту**

Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей.

Економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників та способів їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах. У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени спонукаються до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання. На основі економічних методів управління розвиваються й стають ефективнішими організаційно- адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування.

Економічні методи менеджменту є методами непрямої дії, які забезпечують матеріальні інтереси людей у виробничо- організаційних процесах. Крім того, вони носять спонукальний характер.

Економічні методи управління можуть застосовуватися на трьох рівнях:

1. Економічні методи, що застосовуються на макрорівні: прогнози; національні програми; державні замовлення; податкова політика; цінова політика; інвестиційна політика; фінансово - кредитна політика.
2. Економічні методи, що застосовуються на рівні підприємства

(організації): планування: балансовий метод; нормативний метод; аналітичний метод; математичне моделювання. Комерційний розрахунок: господарський розрахунок; самоокупність самофінансування.

3. Економічні методи управління, які застосовуються на рівні окремого працівника:

- методи заохочення (заробітна плата, преміювання).
- методи покарання (штрафи).

Під економічними методами управління розуміють такі способи і прийоми впливу, які ґрунтуються на використанні економічних законів та інтересів, що дозволяють планомірно та ритмічно організувати виробничу діяльність і прямо або опосередковано стимулювати колектив на підвищення ефективності роботи.

**До економічних методів менеджменту** зокрема належать: економічні плани, фінанси, інвестиції, кредити, податки, бюджет, прибуток, ціноутворення, тарифи, норми прибутку, комерційний розрахунок.

Економічні плани базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

#### **Технологічні методи менеджменту**

Технологічні методи менеджменту – способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо- господарських процесів.

#### **Соціально-психологічні методи менеджменту**

Будь-яке виробництво – це сукупність трьох найважливіших складових: знарядь праці; предметів праці та працівників. Знаряддя та предмети праці, тобто засоби виробництва зумовлюють його організаційно-технічні аспекти, а люди з їх вихованням, соціальним статусом, потребами та психікою – соціальні аспекти.

До соціальних елементів відносяться умови праці та відпочинку, рівень кваліфікації, житлово-комунальні питання, можливості духовного і фізичного розвитку, статус працівника у колективі, системи оплати праці та заохочення тощо. Отже, соціально-психологічні методи менеджменту – це способи, техніки та прийоми впливу керуючої системи організації на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в цілому.

Уміння враховувати «людський фактор» дозволяє керівникові цілеспрямовано впливати на колектив, створювати необхідні умови для праці і формувати колектив однодумців. Від уміння керівника враховувати і використовувати у своїй діяльності соціально-психологічні методи управління значною мірою залежать трудова активність та розвиток творчої ініціативи робітників. Способи та засоби соціально-психологічного впливу істотно

визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями та знаннями у сфері соціальної психології. Головна мета застосування соціально- психологічних методів — формування в колективі позитивного морально-психологічного клімату, який активізує ініціативність кожного працівника, творчу цілеспрямованість, самодисципліну.

### **Методи управління**

- 1) моніторинг навколишнього середовища;
- 2) технічні виміри соціально-психологічних параметрів об'єктів управління;
- 3) анкетування;
- 4) спостереження;
- 5) хронометраж, фотографія робочого місця;
- 6) проведення дослідних та експериментальних робіт;
- 7) математико-статистичні методи дослідження;
- 8) економіко-математичні методи моделювання процесів

### **Існують різні підходи до розкриття змісту соціально- психологічних методів менеджменту.**

Розглянемо деякі з них. Волошин Р.В. пропонує поділ соціально-психологічних методів менеджменту на такі підгрупи:

- планування соціального розвитку (покращення умов праці, побуту, відпочинку);
- розвиток трудової і соціальної активності колективу (соціальні заохочення інтересів, обмін досвідом, путівки тощо);
- стимулювання ініціативи (повноваження виступати від колективу організації на конференціях, входження до складу комісій, комітетів, публічна похвала, клопотання про нагороди, публічна видача грамот, подяка із занесенням до трудової книжки тощо).

Арсенал методів зі створення здорового мікроклімату в організації є досить великий. У зарубіжній та вітчизняній практиці використовують наставництво, поручительство, рекомендації, обговорення «сам на сам» тощо. У підручнику «Основи менеджменту» за ред. А.А. Мазаракі, автори представили наступний поділ соціально-психологічних методів менеджменту:

- а) соціальні плани (передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організування побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо);
- б) моральні стимули (на засадах використання соціально- психологічних механізмів тощо (табл. 1.3));

**Соціальні дослідження** – це методи дослідження соціальних інтересів персоналу з метою виявлення конкретних потреб працівників у певних соціальних благах (житло, покращання здоров'я, спортивні та культурні потреби, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу тощо). На основі таких досліджень розробляється програма задоволення даних потреб.

**Соціальне планування** – це метод планового вирішення соціальних проблем колективу з покращання умов праці, виробничого побуту, духовного та фізичного розвитку, житла, охорони здоров'я, комунально- побутових умов, що виявлені в процесі соціальних досліджень.

**Психологічні методи** – це способи регулювання взаємин у колективі з метою формування сприятливого психологічного клімату, який є одним з найважливіших факторів високоефективної діяльності людей. Кожний керівник для прийняття правильного рішення має знати і враховувати у своїх діях психологію колективу й окремих виконавців. Психологічні способи та прийоми впливу на людей спрямовані на задоволення психологічних інтересів особистості, які виявляються через потребу мати комфортні умови праці, справедливу оцінку трудового внеску та його суспільне визнання, перебування в групі з близькими за поглядами, потреба творчого характеру праці та ін. Основне призначення психологічних методів – формування умов, за яких особистість працівника максимально розкривається і в своїй діяльності він активно використовує творчий потенціал та енергію на благо всього підприємства.

Причини необхідності застосування психологічних методів в управлінні:

- психологічні фактори значною мірою зумовлюють фізичний, душевний і моральний стан людини;
- продуктивність праці в поєднанні з іншими факторами залежить від них.

Наприклад, як показують результати досліджень настроїв працівника значно впливає на його продуктивність праці – від зниження до підвищення на 10-15 %. Особливість психологічних методів полягає в тому, що вони не вимагають будь-яких значних матеріальних витрат, але їх вплив на людей має високу результативність.

Серед психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, виокремлюють такі:

- 1) психологічного спонукання;
- 2) формування соціально-психологічних відносин;
- 3) гуманізації праці;
- 4) професійного відбору і навчання.

Сутність методів психологічного спонукання полягає у формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної праці. Досягненню необхідного

рівня їхньої активності сприяє використанню в управлінні основ теорії мотивації та формування у працівників внутрішніх стійких мотивів до високопродуктивної праці. Формування мотивів ґрунтується на використанні інтересів і бажань людини: його матеріальних і нематеріальних інтересів (духовних).

### **Адміністративні методи менеджменту**

Адміністративні методи менеджменту – це способи прямого адміністративного впливу на підлеглих, які здійснюють керівні органи або окремі керівники в межах своїх повноважень для досягнення цілей. Дані методи спираються на авторитет влади та носять одноваріантний характер. Цей вплив здійснюється шляхом видачі обов'язкових для виконання наказів, розпоряджень, які примушують підлеглих виконувати завдання.

Формою адміністративного впливу є також різні положення, інструкції та інші службові документи, які визначають права та обов'язки службових осіб апарату управління.

До адміністративних (розпорядчих) методів належать:

- формування організаційних структур органів управління,
- затвердження адміністративних норм і нормативів,
- видання наказів і розпоряджень,
- підбір і розстановка кадрів,
- розробка положень, посадових інструкцій,
- контроль за їх виконанням.

**Адміністративні методи** орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, на культуру трудової діяльності. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Організаційно- адміністративні методи від інших методів відрізняються чіткою адресністю директив, обов'язковістю щодо виконання розпоряджень та вказівок, невиконання яких визначається як пряме порушення виконавської дисципліни й тягне за собою дисциплінарні стягнення. По суті, організаційно-адміністративні методи - це методи примусу, які зберігають свою силу доти, поки праця не перетвориться на першу життєвонеобхідну потребу працівників. Адміністративні методи управління можна умовно поділити на організаційні та оперативно-розпорядчі.

**Організаційні методи** стосуються в основному процесу формування і функціонування організаційної структури управління, і вирішують наступні завдання: підбір і розстановку кадрів; постановку завдань для кожного працівника; визначення їх функцій, прав і обов'язків; проведення інструктажів

для працівників; планування та організацію їх виконання; погодження роботи в часі і просторі; налагодження контролю за виконанням.

Організаційні способи впливу реалізуються через документи тривалої дії та поділяються на:

- способи організаційного регламентування (через закони, положення, статuti, укази тощо).

Методи оперативно-розпорядчого впливу поділяють на методи оперативні (план, нарада, вказівки, зауваження) і розпорядчі (директиви, постанови, рішення, накази).

Розпорядчі способи впливу спрямовані формалізувати завдання, прийоми тощо, а також усувати недоліки та відхилення у ході виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- проекти наказів (їх формують директор, його заступники);
- проекти розпоряджень (прерогатива начальників підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів;
- вказівки (застосовують усі менеджери), основним призначенням яких є виконання наказів і розпоряджень.

Оперативно-розпорядчі методи здійснюються не ізольовано, вони тісно переплітаються з іншими у різних керівників. Ці методи диференціюються в залежності від рівнів управління і реалізуються шляхом видачі наказів, розпоряджень та вказівок.

Основні види розпорядчих методів, через які здійснюється розпорядчий вплив: директиви, постанови, накази, розпорядження, резолюції, консультації, вказівки, постановка завдань, встановлення відповідальності, інструктаж підлеглих, координація робіт і контроль за їх виконанням, рішення оперативних нарад (протоколи).

Директива – це рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем та галузей.

Наказ – це акт одноособового управління відповідно до принципу єдиноначальності, яким регулюється діяльність підприємств або закладів. Наказом визначається перелік конкретних шляхів вирішення певного завдання, строків, порядку, відповідальних осіб і форм контролю (накази по заробітній платі, накази про прийняття на роботу та звільнення з роботи, накази про покарання і заохочення). Видавати накази можуть тільки керівник підприємства або його заступник, для яких таке право передбачено статутами, положеннями або повноваженнями вищої організації.

Вони є обов'язковими для виконання у встановлений термін, навіть якщо це не влаштовує виконавця.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Яке місце посідають методи менеджменту у процесі менеджменту?
2. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
3. Які методи менеджменту відносяться до методів прямого впливу?
4. Які ви знаєте різновиди економічних методів менеджменту?
5. Яку роль відіграють технологічні методи менеджменту?
6. Яке призначення соціально-психологічних методів менеджменту?
7. У чому полягає сутність адміністративних методів менеджменту?