

## ТЕМА 2. ПРОЦЕС І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### *2.1. Поняття процесу управління.*

### *2.2. Функції менеджменту як виду управлінської діяльності.*

#### *2.2.1. Поняття функцій менеджменту.*

#### *2.2.2. Класифікація функцій менеджменту.*

### *2.3. Сутність і класифікація методів менеджменту.*

#### *2.3.1. Економічні методи управління.*

#### *2.3.2. Організаційно-розпорядчі методи управління.*

#### *2.3.3. Соціальні методи управління.*

### **2.1. Поняття процесу управління**

Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій. Кожна функція спрямована на вирішення специфічних і складних проблем, які постають перед організацією в її діяльності. На сьогодні в теорії управління наявні досить великі розбіжності у визначенні функцій, їх диференціації та класифікації. Найчастіше за основу класифікації беруть ступінь прояву тієї чи іншої функції в управлінській діяльності. За цією ознакою вирізняють загальні й часткові (окремі) функції. До загальних належать функції прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю і координування (регулювання). Загальні функції визначає тільки вид управлінської діяльності незалежно від місця його виникнення. Вони властиві управлінню будь-якою організацією і будь-яким процесом в організації й у своїй сукупності складають управлінський цикл:

- прийняття управлінського рішення;
- реалізація прийнятого рішення;
- контроль за реалізацією рішення.

Взаємозв'язок загальних функцій управління та їхня взаємодія в процесі здійснення управлінського циклу може бути зображена у вигляді схеми, яка наведена на рис. 2.1.

Окремими функціями менеджменту визначаються види діяльності, що зумовлені горизонтальним розподілом управлінської праці в організаціях і відображають їхні специфічні особливості. До таких функцій належать управління інноваціями, виробництвом, фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом та ін.

Поділ функцій на загальні й конкретні є умовним, оскільки в дійсності вони не відокремлені, а тісно переплітаються, взаємно

проникаючи й доповнюючи одна одну. При цьому загальні функції наявні в кожній конкретній функції.

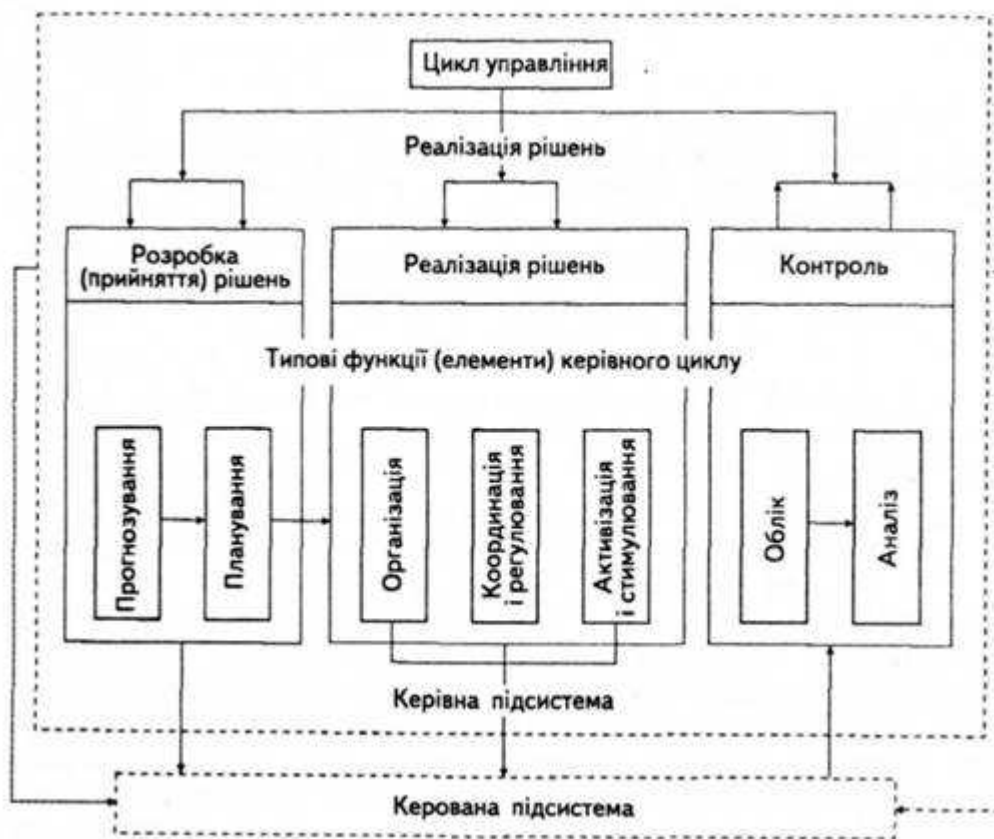


Рис. 2.1 – Складові управлінського циклу

Зокрема, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку потребує виконання функції маркетингу, в межах якої вирішується завдання визначення основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва (функція планування); завдання налагоджування організаційних стосунків між різними підрозділами для реалізації управлінських рішень і досягнення запланованих результатів (функція організації); завдання визначення ходу реалізації управлінських рішень (функції контролю і регулювання). Зміст кожної загальної функції визначають специфікою завдань, які вирішуються в рамках відповідної конкретної функції.

У процесі виконання функцій менеджерам доводиться приймати велику кількість рішень, здійснюючи планування, організовуючи роботу, мотивуючи працівників, яким доручається виконання роботи, контролюючи та координуючи їхні дії. Так, плануючи майбутню діяльність, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, що необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності приймають рішення щодо організаційної структури, організації

виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригувальних дій. Отже, в основу процесу управління покладено прийняття управлінських рішень. Початковий імпульс для прийняття рішення дає інформація про стан параметрів об'єкту управління. Інформація надходить завдяки налагодженим комунікаційним процесам. Загалом зміст процесу управління організацією можна зобразити схемою, наведеною на рис. 2.2.

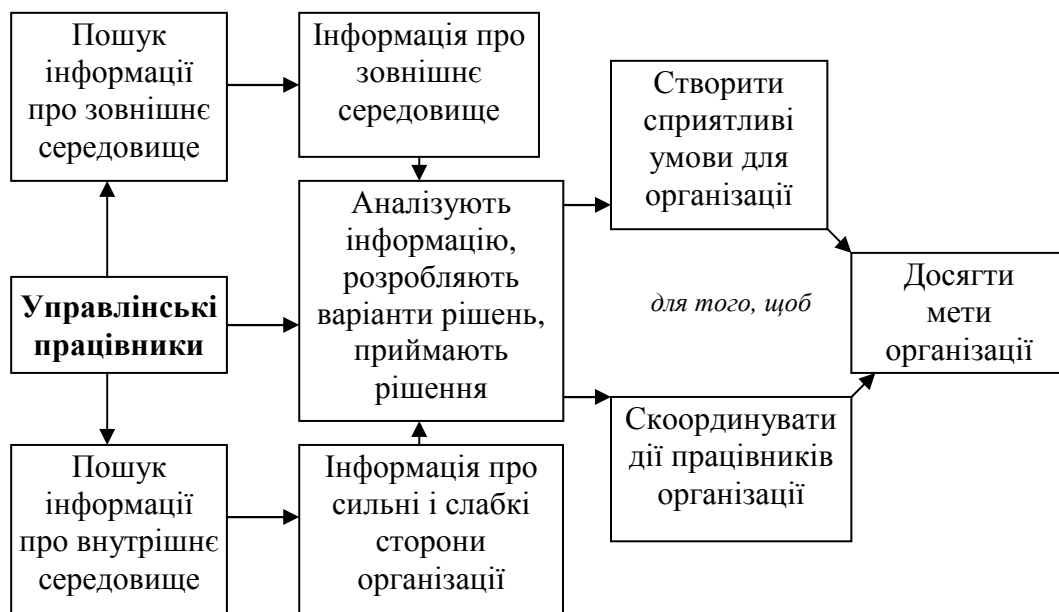


Рис. 2.2 – Зміст процесу управління організацією

Зміст процесу управління характеризується наступною спрямованістю управлінського впливу (рис. 2.3).

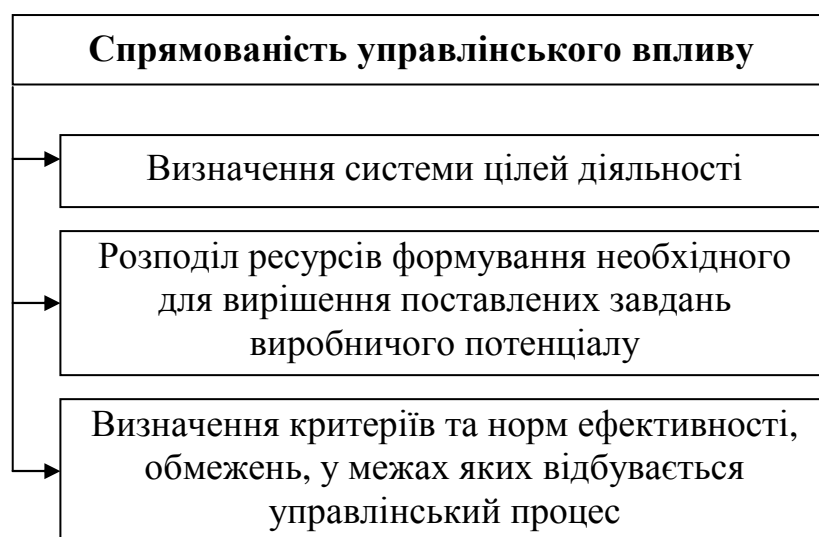


Рис. 2.3 – Напрямки управлінської діяльності в організації

Основними елементами управління підприємством виступають: стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінності, склад персоналу, сума навичок. Характеристика елементів управління наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика елементів управління

Елементи управління	Характеристика елементу
Структура	Опис характеристики організаційної схеми (рівні, ланки, організаційні зв'язки).
Системи	Опис формальних та неформальних процесів і встановлення процедур на підприємстві.
Стратегії	Спрямованість підприємства на досягнення поставленої мети.
Склад персоналу	Характеристика основних категорій персоналу підприємства.
Сума навичок	Характеристика дій керівників підприємства, що спрямовані на досягнення мети і системи управління в цілому.
Стиль	Характеристика дій керівників підприємства, що спрямовані на досягнення мети і системи управління в цілому.
Спільність цінності	Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку учасників діяльності підприємства.

Елементи управління підприємства поділяються на жорсткі та м'які (рис.2.4).

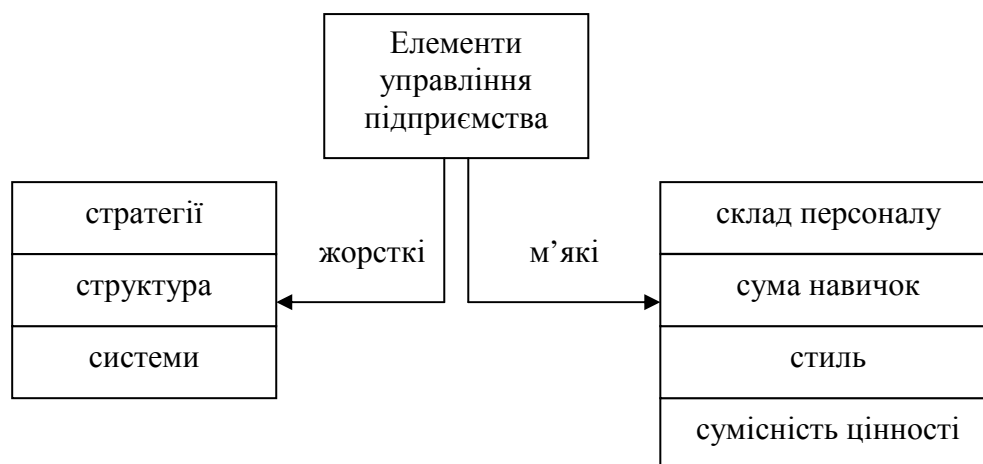


Рис. 2.4 – Формування результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління за результативного та дієвого підходу наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Співставлення результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління	
За результативного підходу	За дієвого підходу
• виконання роботи таким чином, щоб забезпечити її ефективність	• виконання робіт необхідним чином, навіть у випадках, коли вона не дає суттєвих результатів
• уникнення виникнення проблем, щоб зменшити ефект раптовості	• вирішення проблем у міру їх виникнення засобами управління
• оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних замінювачів	• економія ресурсів
• підвищення прибутковості	• зниження собівартості
• досягнення кращих результатів	• виконання посадових обов'язків у відповідності до інструкцій
• оцінювання кінцевих результатів	• контролювання витрат

Процеси управління відносяться до складних явищ. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні зведення можна тільки багаторазово спостерігаючи за поведінкою досліджуваного об'єкта чи явища. При цьому нам важливо не просто одержати достовірний матеріал про управлінський процес, але й оцінити якісну рису останнього.

Процес прийняття управлінських рішень відбувається циклічно. Він починається з виявлення невідповідності параметрів плановим завданням і закінчується прийняттям і реалізацією рішень, завдяки яким можна ці відхилення ліквідувати.

**Управлінський процес** — це комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконують в певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних проблем та досягнення поставленої мети.

Центр цієї діяльності налічує три елементи процесу управління: проблема, її вирішення та люди, що беруть участь у процесі на всіх його етапах. Розглянемо їх детальніше.

**Проблема** – це розрив між бажаним станом (насамперед, цілями) об'єкта управління і його фактичним станом. Вирішення проблеми – засіб подолання такого розриву, вибір одного з багатьох напрямів дій, що дають змогу перейти від фактичного стану до бажаного.

Найважливіше питання управлінської практики полягає в тому, як організація може виявляти свої проблеми і як вона їх може вирішувати. Кожне господарське рішення має бути спрямоване на певну проблему, а правильне її рішення – це таке, що дає максимум вигід для організації.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Ситуація описується сукупністю чинників і умов як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

До внутрішніх чинників, які залежать від самої організації, належать її цілі та стратегія, технологія та ресурси, структура виробництва та управління тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного з них зумовить необхідність вживання заходів, які б зберегли організацію як цілісну систему. Внутрішніми чинниками, що можуть викликати проблеми, є відхилення в запланованих темпах та обсягах робіт, які виникають через неправильні дії персоналу, відсутність у працівників виконавської дисципліни або нечітке розмежування між ними повноважень. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління і їх необхідно своєчасно виявляти, усувати й унеможливити їх появу в майбутньому.

Зовнішні чинники є складовими середовища, в якому функціонує організація і можуть бути як прямими, так і опосередкованими, як загрозливими для неї, так і створювати нові можливості. Зокрема, зміна смаків і пріоритетів споживачів може породити суттєві проблеми зі збутом і організація вирішуватиме їх, не просто відмовляючись від випуску звичної продукції, але й думаючи про можливість її модифікації чи про перехід на інші ринки.

Дуже часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи тощо. Виявлення проблем тепер забезпечує можливість прогнозувати проблеми в майбутньому, а отже, попереджати несподівану їх появу і збільшувати час для підготовки відповідних рішень.

**Рішення** – це творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив із множини можливих варіантів (планів) дій, що спрямовані на досягнення поставленої мети. Рішення визначають такі чинники:

- хто і що має здійснити?
- в які строки?
- з якими затратами праці і коштів?
- в якому порядку?
- з яким розподілом обов'язків, прав і відповідальності?
- за якої організації контролю?
- яких результатів слід очікувати?

Важливим елементом процесу управління є люди, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером рішення. Характер основних рішень менеджера залежить від його місця в системі ієрархічних відносин організації, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним у цій організації. Причому, чим вищим є ієрархічний рівень менеджера, тим більшою мірою в його діяльності наявні функції стратегічного планування, а чим нижчим – тим більше управлінські функції стосуються безпосереднього виконання роботи (рис. 2.5).

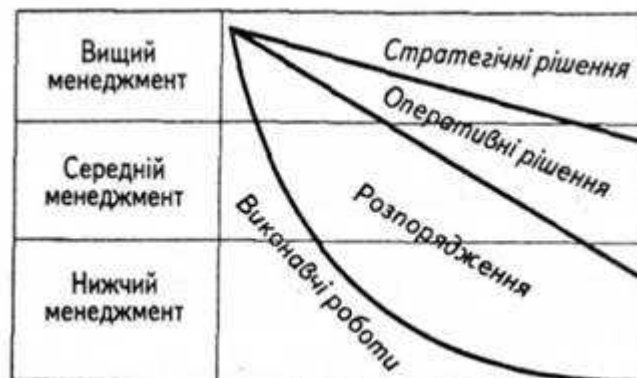


Рис. 2.5 – Розподіл видів управлінських рішень за рівнями управління

Зокрема, керівники вищого рівня визначають загальні напрями діяльності підприємства, приймають ключові рішення щодо поточних справ, розробляють стратегію, формують політику організації.

Керівники середньої ланки розробляють плани для здійснення загальних завдань, встановлених вищим керівництвом, вносять пропозиції щодо поліпшення роботи очолюваного ними підрозділу та організації в цілому, координують роботу керівників нижчої ланки. В їхній роботі переважає вирішення тактичних завдань. Керівники низової ланки (менеджери-контролери) відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців, реалізують плани, які розроблені на вищих рівнях управління. Вони вирішують переважно оперативні завдання.

Осіб, що приймають рішення, називають **суб'єктами рішення**. Це можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, які мають відповідні повноваження для прийняття рішень. Відповідно розрізняють індивідуальні та групові методи прийняття рішень, у кожного з яких є свої недоліки та переваги. Зокрема, індивідуальним рішенням притаманний вищий рівень творчості; вони приймаються швидше, оскільки не

потребують узгоджень. Але вони частіше виявляються помилковими, більш ризиковими, що пов'язане зі складністю та непередбачуваністю середовища, в якому діють сучасні організації. Саме тому сьогодні віддається перевага груповим рішенням. До груп залучають фахівців у тих сферах, які стосуються проблеми, що виникла в організації. Групова робота забезпечує різнобічне дослідження проблеми, посилює мотивацію та відповідальність кожного її працівника, зменшує відсоток помилок, забезпечує багатоваріантність розробок. Результати групової роботи зазвичай краще сприймаються членами організації порівняно з індивідуальними рішеннями, оскільки вважаються такими, що відображають думку колективу. Водночас групові рішення мають і свої недоліки – більші витрати часу внаслідок необхідності узгодження різних поглядів на проблему та відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення.

## **2.2. Функції менеджменту як виду управлінської діяльності**

### **2.2.1. Поняття функцій менеджменту**

Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Процес управління здійснюють шляхом реалізації певних функцій. Визначення переліку цих функцій – одне з найважливіших завдань теорії менеджменту.

Управління розглядають як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій, кожна з яких сама по собі є процесом, і які дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління – це є загальна сума всіх функцій, а саме: планування; організація; мотивація; контроль; регулювання.

Ці п'ять первинних функцій управління об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняття рішення.

#### **1. Функція планування**

Вирішує те, якою має бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За своєю суттю функція планування відповідає на три основні питання:



1. Де ми знаходимося на даний час? Керівники мають оцінити сильні та слабкі сторони організації в таких важливих галузях, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Все це здійснюється з метою визначення, чого може реально досягти організація.

2. Куди ми хочемо прямувати? Оцінюючи можливості та загрози в навколишньому середовищі, такі як конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні та культурні зміни, керівництво визначає, що може перешкодити організації досягненню цих цілей.

3. Як ми збираємось це зробити? Керівники мають вирішити, як в загальних рисах, так і конкретно, що мусять робити члени організації, щоб досягти виконання мети організації.

За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрями зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Іншими словами, планування – це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації для досягнення її загальної мети.

Планування в організації не є окремим одноразовим явищем через дві суттєві причини.

1. Хоч деякі організації припиняють своє існування після досягнення мети, заради якої вони створювалися, багато з них намагаються продовжити своє існування якомога довше.

2. Друга причина, за якою планування має здійснюватися безперервно, – це постійна невизначеність майбутнього. У силу змін у навколишньому середовищі або помилок у судженнях, явища можуть розвиватися не так, як це передбачало керівництво при розробці планів.

Тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

## **2. Організація**

Організовувати – значить створювати певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і досягати таким чином своєї мети. Одним із цих елементів є робота, конкретні завдання організації, такі як спорудження житлових будинків або забезпечення страхування життя. Промислова революція почалася з усвідомлення того, що організація роботи певним чином дозволяє групі працівників досягти значно більшого, ніж вони могли б без певної організації. Організація роботи була в центрі уваги руху за наукове управління.

Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання із великої кількості тих, що існують у рамках організації, у тому числі – управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим з них завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків. Поводячись таким чином, вони вважають себе підлеглими щодо керівника.

### **3. Мотивація**

Керівник завжди має пам'ятати, що навіть чітко розроблені плани і найдосконаліша структура організації позбавлені сенсу, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. І завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом.

Керівники завжди виконували функцію мотивації своїх працівників, усвідомлювали вони самі це чи ні.

У давні часи для цього служили батіг та погрози, для нечисленних обраних – нагороди. З кінця XVIII-го до XX-го століття була поширена думка, що люди завжди будуть працювати краще, якщо у них є можливість заробити більше.

Вважалося, таким чином, що мотивування – це просте питання, яке зводиться до пропозиції надання відповідних грошових винагород в обмін на зусилля. На цьому ґрунтується підхід до мотивації школи наукового управління.

Керівники дійшли висновку, що мотивація, тобто створення внутрішніх мотивів до дії, є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Нині ми розуміємо, що для того, щоб заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж справді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби через сумлінну працю.

### **4. Контроль**

Майже все, що виконує керівник, спрямоване на майбутнє. Керівник планує щось мати до певного часу. За цей період може статися багато змін. Робітники можуть відмовитися виконувати свої обов'язки згідно з планом. На ринку може з'явитися новий сильний конкурент, який ускладнить реалізацію мети підприємства.

Контроль - це процес забезпечення досягнення мети. Існують три аспекти управлінського контролю.

Встановлення стандартів – це точне визначення мети, яка повинна

бути досягнута у визначений час. Воно ґрунтується на планах, які розроблені у процесі планування.

Другий аспект – це вимірювання того, що було насправді досягнуто за певний період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами. Якщо ці обидві фази виконані правильно, то керівництво організації не тільки знає про те, що в організації існує проблема, йому відоме й джерело цієї проблеми. Це знання необхідне для успішного здійснення третьої фази – стадії, на якій виконуються дії, якщо це необхідно, для коригування серйозних відхилень від початкового плану. Одна з можливих дій – перегляд мети для того, щоб вона стала більш реальною та відповідала ситуації.

**Регулювання** – це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання – зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, що пов'язані з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

Складна структура організації утворює єдине ціле завдяки цілеспрямованому впливу на її основні зв'язки і процеси. Цього досягають управлінською діяльністю, що являє собою сполучення різних функцій (видів діяльності), кожна з яких спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами організації, що вимагають здійснення великого комплексу конкретних заходів. Сфера управління охоплює не тільки виробництво, але й збут, фінанси, комунікації, тобто всі сторони діяльності організації.

Якщо коротко сформулювати коло проблем, які розв'язують управлінською діяльністю, то їх можна звести до наступного: насамперед, визначають конкретні цілі розвитку, виявляється їхня пріоритетність, черговість і послідовність вирішення. На цій основі розробляють господарські завдання, визначають основні напрямки і шляхи вирішення цих завдань, розробляють систему заходів щодо вирішення намічених проблем, визначають необхідні ресурси і джерела їхнього забезпечення, встановлюють контроль за ходом виконання поставлених завдань.

Реалізація загальних завдань управління вимагає створення необхідних економічних та інших умов у сфері управління. Так, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку, вимагає виконання функції маркетингу; завдання обґрунтованого визначення основних напрямків і пропорцій розвитку матеріального виробництва з урахуванням джерел його забезпечення вирішують шляхом здійснення функції планування; завдання налагодження організаційних відносин між різними підрозділами з виконання рішень і планових показників господарської діяльності фірми на конкретний період здійснюють шляхом реалізації функції організації; завдання перевірки виконання діяльності, а також порівняння з наміченими цілями і напрямками розвитку здійснюють через функцію контролю. Це означає, що зміст кожної функції управління визначають специфікою завдань, які виконують в рамках функції. Тому складність виробництва і його завдань визначає всю складність управління і його функцій.

Це положення має важливе методологічне значення для розкриття сутності і ролі окремих функцій управління, що в сучасних умовах розширилися, ускладнилися і диференціювалися у зв'язку з ростом масштабів господарської діяльності, диверсифікованістю й інтернаціоналізацією виробництва.

Управлінські функції виконують в організації спеціальним апаратом (органами управління), що складається із взаємодіючих між собою підрозділів. За кожним з них закріплюють свої специфічні функції (як функції апарату управління). Їхнє виконання зв'язане з вирішенням конкретних завдань, що входять до сфери діяльності (відповідальності) відповідного органа управління. А це вимагає застосування визначених методів і засобів. Так, для реалізації функції маркетингу застосовують такі методи, як розробка внутрішньо-фірмових програм маркетингу з кожного продукту і прогноз розвитку; для виконання функції планування – розробка планів і прогнозів; для здійснення функції контролю – складання балансів, рахунків прибутків і збитків тощо.

Організаційно-технічний характер функцій апарату управління визначають тим, що вони містять у собі збір, систематизацію, обробку й аналіз інформації; розробку і прийняття рішень; доведення рішень до конкретних виконавців і організацію їхнього виконання; проведення контролю за виконанням рішень.

Кожен підрозділ апарату управління здійснює таку діяльність у рамках своєї компетенції, тобто відповідно до реалізуючих функцій управління.

Проблема дослідження функцій управління в сучасних умовах є найбільш актуальною, суперечливою і трудомісткою. Вона безпосередньо зв'язана з проблемою організації апарату управління, удосконалення всієї системи управління науково-технічною і виробничо-збутовою діяльністю фірми. Однак, як би добре не були розвинуті функції управління, для здійснення управлінської діяльності цього ще недостатньо. Необхідні ще такі економічні важелі й інструменти, що дозволяють реалізувати ці функції досить повно й ефективно. Доцільно виходити з положення, відповідно до якого функції управління й економічні важелі та інструменти взаємопов'язані між собою в єдиний економічний (господарський) механізм управління.

Функції управління діяльністю організації, а відповідно і методи їхньої реалізації, не є незмінними, які раз і назавжди сформувалися. Вони постійно модифікуються і поглиблюються, у зв'язку з чим ускладнюється зміст робіт, які виконуються відповідно до їхніх вимог. Розвиток і поглиблення кожної з розглянутих функцій управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їхнього удосконалення, але й під впливом вимог розвитку інших функцій.

Звідси випливає важливе принципове положення, відповідно до якого розвиток кожної з функцій управління обумовлюється впливом об'єктивних вимог. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій має удосконалюватися в напрямку, що зумовлений загальними цілями і завданнями функціонування і розвитку організації в конкретних умовах. Це приводить до зміни змісту кожної функції.

Планування безпосередньо впливає на рівень активізації діяльності виробництва й апарату управління. Висока якість розроблених програм, особливо за допомогою ЕОМ і економіко-математичних методів, їх суворая зв'язка за всіма підрозділами підприємств і цехів, погодженість з наявними матеріальними, фінансовими і трудовими ресурсами дозволяє найбільш ефективно керувати виробництвом.

Функцію координації здійснюють з метою забезпечення погодженої і злагодженої роботи виробничих і функціональних підрозділів підприємства і цехів, що беруть участь у процесі виконання планових завдань. Цю функцію реалізують у формі впливу на колектив людей, які зайняті у процесі виробництва, з боку лінійних керівників й функціональних служб підприємства і цехів, що регулярно й оперативного координують їхню діяльність.

Функція мотивації впливає на колектив цеху у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних і особистих

заохочувальних заходів тощо.

Функція контролю виявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності кожного цеху і доведення їх до керівників підрозділів і служб управління з метою підготовки управлінських рішень. Цю функцію реалізують на основі інформації щодо ходу виконання планових завдань (даних оперативного, статистичного, бухгалтерського обліку), виявлення відхилень від установлених показників діяльності (контролю виконання завдань) і аналізу причин відхилень.

Регулювання безпосередньо поєднане з функціями координації і контролю. У ході виробництва розроблені програми піддаються впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, в результаті чого виникають порушення в процесі їхнього виконання. У процесі реалізації функції регулювання вплив на колектив людей, які зайняті у виробництві, здійснюють за допомогою вживання оперативних заходів із запобігання і, якщо це не вдається, то з усунення виявлених відхилень і перебоїв у ході виробництва. Одночасно з цим здійснюють координацію поточної роботи взаємозалежних ланок виробництва з метою забезпечення ритмічного ходу виробництва.

Функції контролю і регулювання в процесі управління виробництвом виконують роль гнучких інструментів, за допомогою яких хід виробництва безупинно (в реальному масштабі часу для кожного виробничого підрозділу) вводять в суворі рамки, що передбачені планом.

Перераховані функції доповнюють і проникають одна в одну, в сукупності і взаємозв'язку вони утворюють цикл управління і відбивають зміст повсякденного управління виробництвом (рис. 2.6).

Слід зазначити, що функції організації, нормування, мотивації конкретизовані для визначених виробничих умов, більш стійкі до впливу внутрішнього і зовнішнього середовища і тому не змінюються відносно тривалий період. Для підприємства в цілому властиві спеціальні функції (функціональні підсистеми), що відбивають конкретний економічний зміст системи управління. Серед них – підсистема «Управління виробництвом». Функціональні підрозділи кожної підсистеми характеризують організаційну структуру управління підприємством, що приводить у відповідність зміст (функції) і форму управління. Кожна із супідрядних і взаємозалежних ланок керуючої системи реалізує визначену частину процесу управління.

Для функціональної підсистеми управління виробництвом апарат управління організують на рівні підприємства і кожного підрозділу. Якщо

підсистема управління виробництвом є вирішальною в реалізації цілей підприємства, то до неї мають безпосереднє відношення практично всі інші функціональні підсистеми.



Рис. 2.6 – Схема циклу управління виробництвом

Для кожного з основних підрозділів можна виділити чотири основні функціональні підсистеми: 1) управління економічною діяльністю; 2) управління технологічною підготовкою виробництва; 3) оперативне управління виробництвом; 4) управління технічним обслуговуванням виробництва.

Як уже було зазначено, вплив на керований об'єкт, що забезпечує досягнення цілей, здійснюють також за допомогою організаційних, економічних і соціальних методів управління.

Виконання кожного управлінського рішення здійснює апарат управління. Це заключна стадія процесу управління, на якій лінійними керівниками і функціональними службами в організаційно-практичній роботі використовують зазначені вище і специфічні для кожного цеху методи управління. З наведеної характеристики функцій управління випливає, що кожна з них має визначене місце і значення в процесі управління, всі вони взаємозалежні між собою і доповнюють одна одну в розробці управлінських рішень.

### 2.2.2. Класифікація функцій менеджменту

На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою місця у менеджменті, що дасть змогу підкреслити панівну роль основних функцій і виділити конкретні (спеціальні) функції менеджменту. На другому етапі спеціальні функції можна класифікувати за ознаками процесів та об'єктів управління, а також елементів виробничо-господарської діяльності.

Отже, за ознакою місця в менеджменті можна виділити основні (загальні) функції, тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, часткові (спеціальні), за допомогою яких здійснюють певні управлінські процеси, і об'єднуючу функцію (керівництво), основне завдання якої забезпечити перебіг управлінського процесу.

Як зазначалося вище, до основних функцій належать: планування, організація взаємодії, мотивація та контроль.

*За ознакою процесів управління спеціальними функціями є:* управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом тощо.

*За ознакою об'єкта –* управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою тощо.

*За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності –* управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо.

Зазначимо, що будь-які спеціальні функції, які відображають процес чи об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, реалізують шляхом застосування основних функцій, тобто планування, організації, мотивації та контролю. Дослідження взаємозв'язку функцій дає змогу вдосконалювати управління, формувати ефективну систему менеджменту, усувати зайві ланки, бюрократичні перепони, опір перемінам.

Функція планування нині набуває якісно нових рис і особливостей. У сучасних умовах внутрішньо-фірмове планування одержало принципово новий зміст, оскільки потреба в ньому впливає з величезних масштабів усупільнення виробництва. Ця функція розвивається і доповнюється нині функцією маркетингу, у зв'язку зі здійсненням якої планування набуває нового змісту. Особливо слід зазначити розширення можливостей планування. Це означає, що планування виконує не тільки оперативні завдання, але і задачі перспективного розвитку, що є новим моментом планування і відбиває якісно інший зміст цієї функції. У зв'язку з цим



помітно змінився зміст функцій контролю, що тісно пов'язаний зі здійсненням функції планування і сприяє її більш повній реалізації.

Це означає, що до вивчення функцій управління не можна підходити з чисто формального боку, а необхідно виявляти й аналізувати зміни, що відбуваються в змісті управлінських понять і положень. Ці зміни відбивають глибинні процеси, що відбуваються у світовій економіці, до яких, у свою чергу, намагаються пристосуватися і сучасні організації.

Функції управління виявляються більш повно в умовах комплексного підходу до діяльності організації, застосування цільового управління і створення програмно-цільових структур, за допомогою яких виконуються поставлені перед нею завдання.

Як уже відзначалося, конкретні функції управління відображають специфіку діяльності організації.

Насамперед слід зазначити спеціальні функції, що обумовлені місією організації. Так, найважливішою спеціальною функцією підприємства (організації) торгівлі є комерційна функція, яка допомагає виконання місії торговельної фірми - реалізацію товарів, які потрібні населенню.

Поряд з комерційною функцією підприємства (організації) торгівлі здійснюють такі часткові функції, як маркетинг і інновація.

Так, зміст поняття «маркетинг» спочатку був пов'язаний зі збором і аналізом усіх факторів, що відносяться до сфери обігу товарів і послуг, починаючи від випуску цих товарів виробником і закінчуючи доведенням їх до споживача. Тобто метою маркетингу вважалося тільки забезпечення збуту продукції, яку виробила фірма. Але надалі зміст цього поняття зазнав істотних змін і йому стали надавати принципово нового значення.

Маркетинг як часткова функція будь-якої фірми допомагає розширювати поле діяльності та поліпшувати економічні показники, створювати нові робочі місця та повніше задовольняти попит покупців.

Маркетинг припускає обґрунтований вибір мети, стратегії функціонування і розвитку підприємства (організації), що забезпечують найбільш ефективно поєднання різних товарних груп у рамках асортименту реалізованої продукції.

Маркетинг базується на комплексному підході до узагальнення мети з ресурсами і можливостями підприємства (організації).

Маркетингова діяльність передбачає найбільш повне врахування вимог ринкового попиту і попиту споживачів, прийняття обґрунтованих рішень на основі різноманітних розрахунків, вишукування найбільш вигідних каналів збуту і його стимулювання.

Маркетинг як управлінська функція охоплює вивчення попиту, встановлення верхньої межі ціни товару і рентабельності, складання програм маркетингу за продуктами, визначення кінцевих результатів господарської діяльності фірми – валових доходів, чистого прибутку, витрат обігу, оплати праці, сплати податків і відсотків за кредит.

Інновація, будучи конкретною функцією управління, припускає розробку нових товарів і послуг.

Інновації – це, насамперед, нові досягнення в сфері технології і управління підприємствами галузі; їх використовують в торговельно-технічному процесі, в інвестиційній і фінансовій діяльності. Звичайно, інноваційна діяльність на підприємствах та в організаціях пов'язана з удосконаленням устаткування, поліпшенням використання торговельних і складських площ, підвищенням якості зберігання товарів, поліпшенням умов праці тощо.

Деякі конкретні функції управління на підприємстві (в організації) забезпечують матеріально-технічне постачання, господарське й інженерно-технічне обслуговування цих підприємств (організацій). Функції управління є основою для формування організаційних структур управління і дозволяють раціонально організувати весь процес управління шляхом раціонального поділу і кооперації управлінської праці.

### **2.3. 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 злагожену 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 соціально-виробничої 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 спонування (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; встановлення 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.

### 2.3.1. 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 впливає 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 впливає 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 їм 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 дотримуються 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.

### **2.3.2. Організаційно-розпорядчі методи управління**

Крім економічних методів, у практиці управління використовують й організаційно-розпорядчі (адміністративні). Вони ґрунтуються на владі та підлеглості. У сучасних умовах зростає роль моральної влади, яка базується на загальній інтелектуальній перевазі керівника над підлеглими.

Адміністративні методи становлять систему прямого адміністративного впливу на підлеглих. Цей вплив використовують для виконання нормативних та індивідуальних актів управління. Нормативні акти управління (Статут підприємства, положення про структурні підрозділи, інструкції тощо) визначають мету, завдання, функції, права та відповідальність підприємства, його підрозділів і службових осіб апарату управління. Індивідуальні акти управління на підприємстві (накази, розпорядження, вказівки тощо) адресують певним об'єктам управління, визначають їм чергові завдання.

Організаційний вплив на об'єкт управління здійснюють у формі регламентування, нормування, інструктування та інформування. Він є засобом впливу через документи тривалої дії.

*Організаційне регламентування* ґрунтується на використанні норм українського права і правил, дотримання яких обов'язкове як для керівника, так і для всіх працюючих на підприємстві. На основі правових норм, що містяться в законах, декретах, положеннях, указах і постановах вітчизняного законодавства, в Статуті підприємства та інших документах.

На підприємствах розробляють положення про відділи і служби, а також посадові інструкції для всіх службових осіб.

Вплив на систему, якою управляють за допомогою *організаційного нормування*, реалізується через встановлення нормативів, які уточнюють межі будь-якої діяльності, параметри технічних і економічних процесів. На підприємствах можуть використовуватися такі нормативи:

- технічні – періодичність технічного обслуговування і міжремонтних строків роботи обладнання, норми міжремонтних пробігів автотранспорту підприємства;
- технологічні – витрати сировини, енергії тощо;
- організаційно-економічні нормативи – правила внутрішнього розпорядку, положення про оплату праці, розміри амортизації, нормативи власних оборотних коштів, норми витрат засобів на технічне обслуговування, поточний ремонт обладнання та багато інших.

*Організаційно-методичне інструктування* – також ефективний засіб інформаційного впливу на трудовий колектив або на окремого працівника. На підприємствах за допомогою методичних вказівок, розробок, інструкцій розробляють правила, які регулюють організаційні та спеціальні сторони його діяльності, підрозділів і службових осіб: визначають порядок виконання будь-яких робіт, використання технічних засобів.

До інформаційного впливу належить використання на підприємстві актів, протоколів, доповідних записок, службових листів, заяв.

На відміну від організаційного впливу методи *розпорядчого впливу* відображають динаміку процесу управління і спрямованості на регулювання виробництва та усунення збоїв і перешкод, що виникають у роботі, їх здійснюють шляхом прийняття адміністративно-управлінських актів керівником, проведення спеціальних організаційних заходів. Розпорядчий вплив на підприємстві реалізують у формі наказів, розпоряджень, вказівок (письмово чи усно). Накази можуть віддаватися керівником підприємства як у письмовій, так і в усній формі. При цьому використовують кадрові, виробничі накази, накази по заробітній платі, з приводу переводу на іншу роботу, прийняття на роботу та звільнення з роботи, накази про покарання та заохочення. Розпорядження віддаються як в усній, так і в письмовій формі начальниками підрозділів, служб, у деяких випадках – керівником. Вони мають на меті виконання наказів. Вказівки використовуються для виконання наказів і розпоряджень.

Дисциплінарні дії на підприємстві (зауваження, догани, звільнення тощо) використовують згідно з конкретними ситуаціями.

### 2.3.3. Соціальні методи управління

Під соціальними методами управління розуміють систему заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку особистості, соціального захисту та ін.

До методів соціального управління належать соціальне прогнозування та соціальне планування.

Соціальне прогнозування використовують для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники:

- вікові та статеві зміни в колективі;
- зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників;
- зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників;

• динаміку співвідношення фізичної та розумової праці й інше. Соціальне нормування як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою, звичайно, розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило.

Соціальні норми відображають певного роду інтереси – суспільні, класові, колективні та групові. Головне і безпосереднє завдання цих норм – погодити всі види інтересів. Оскільки інтереси визначають спрямованість поведінки окремих людей і їхніх груп, то взаємне узгодження суспільних та особистих інтересів має вирішальне значення для функціонування механізму регулювання управлінських відносин.

Розрізняють норми права, норми моралі й авторитету громадської думки. Інакше кажучи, управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм:

- 1) юридичними (правовими) нормами, які встановлює або санкціонує держава;
- 2) суспільними (неюридичними) нормами, які встановлюють громадські організації й товариства;
- 3) нормами моралі, які формуються у свідомості людей у процесі виховання і життєдіяльності.

Класифікація соціальних норм може бути здійснена й за іншими ознаками:

- залежно від типу і виду взаємовідносин, що регулюються;

- ступеня обов'язковості норм;
- способів їх утворення та механізмів дії;
- ступеня формалізації;
- характеру виникнення;
- охопленої ними сфери цінностей (політичні, релігійні, правові, культурні, моральні, етичні, організаційні тощо).

*Правові норми* встановлює держава, і їх дотримання забезпечується як переконанням, так і (у випадку потреби) засобами примусу. Порівняно з іншими видами соціальних норм, правові відрізняються більшим ступенем розробленості та формалізації й регулюють найбільш суттєві відносини. Дія правових норм поширюється на державні, а здебільшого і на громадські системи.

Норми, які приймають громадські організації, діють у межах відповідних організацій. Однак можливі й винятки з цих правил, коли нормативні акти готують і видають спільно з державними і громадськими органами та набувають одночасно і правового, і громадського характеру. Такими є, наприклад, норми права, що регулюють оплату й охорону праці, пенсійне забезпечення і інше. Діяльність громадських організацій регулюється нормативними актами різного походження. Йдеться, насамперед, про акти, які визначають статус тих чи інших громадських організацій.

Однак більшість актів, що регулюють управлінські відносини в громадських організаціях, розробляють ці ж організації. Такі акти об'єднують в три групи:

- статuti, положення про окремі громадські організації;
- постанови з окремих питань діяльності громадських організацій;
- інструкції громадських організацій.

Виконання норм, які розроблені громадськими організаціями, гарантується авторитетом цих організацій, а також деякими формами примусу, передбаченими нормативними документами, що визначають статус цих організацій.

Постійно зростаючого значення у регулюванні управлінських відносин набувають *норми моралі*. Під мораллю, як відомо, розуміють правила (принципи) поведінки людей, які стосуються сфери взаємовідносин між ними, а також взаємовідносин їх із суспільством.

Норми моралі, на відміну від норм права, підтримуються авторитетом громадської думки і, як правило, їх дотримання ґрунтується на власних переконаннях. Чим більшого визнання в управлінні набувають ці норми, тим воно досконаліше. У цьому зв'язку досить посилатися на такий соціальний феномен, як громадська думка, яка значною мірою



ґрунтується на нормах моралі. Громадська думка виявляється у специфічній формі колективного судження суспільства, класу чи соціальної групи, виражаючи їх ставлення до певних явищ і фактів соціальної системи, а також вчинків окремих людей.

Як інструмент регулювання відносин управління, громадська думка цінна тим, що вона завжди звернена до особистості як члена суспільства і вимагає від неї відповідальності перед суспільством і соціальною системою, в якій вона працює. Таким чином здійснюється вплив на психічний стан людини, її емоції і волю, сприяючи виробленню у неї бажаних ціннісних орієнтацій.

Соціальне регулювання – це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками.

Засобами соціального регулювання є: колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статуту (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. Сюди також відносять черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо.

Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їхнього інтересу до праці.

Великого значення надають стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів.

Стимулювання інтересу до праці здійснюють заохоченням удосконалень у роботі сумлінних працівників, створенням «ядра ветеранів», організацією відряджень та іншими заходами для ознайомлення зі станом справ і інше.

Велику увагу слід приділяти стабілізації особового складу – виключенню причин плінності кадрів.

Соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку організації (підприємства).

План соціального розвитку, як правило, складається з 4-х розділів:

- 1) удосконалення соціальної структури колективу;
- 2) удосконалення умов праці, охорона її та зміцнення здоров'я працівників;
- 3) підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників;
- 4) підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління.

План соціального розвитку трудового колективу – органічна

складова частина комплексного плану (програми) економічного та соціального розвитку підприємства (організації), в якій передбачається науково обґрунтована і матеріально забезпечена система заходів щодо вдосконалення структури колективу, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб працівників.

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів як економічних, так і організаційно-розпорядчих та соціальних методів. У раціональному поєднанні цих методів - запорука ефективної діяльності підприємства.

Крім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання). Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Особливого значення сьогодні набувають неекономічні способи мотивації. Неeкономічні способи стимулювання бувають організаційні та моральні. До організаційних способів відносять мотивацію цілями, залучення до участі в справах підприємства. Найпоширенішим мотивом праці для працівників є праця, потрібна й достатня для функціонування підприємства, бо якщо воно припинить свою діяльність, то працівники залишаться без роботи і не зможуть утримувати свої сім'ї. Праця заради отримання заробітної плати, набуття професійного досвіду, задля реалізації власного «я» – є також мотивами праці працівників. Недоліком у мотивації цілями на підприємстві є те, що у працівників не сформоване усвідомлення вищої мети праці – «праця в ім'я процвітання суспільства». Така свідомість наповнює життя і працю людини сенсом, формує причетність до розвитку майбутнього своєї країни.

Мотивація участі в справах підприємства передбачає, що працівникам надається право голосу у вирішенні ряду проблем, вони залучаються в процес консультування з спеціальних питань, у деяких випадках частково делегуються права та відповідальність.

Мотивацію покращання праці здійснюють у наданні працівникам

роботи, яка дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці.

На підприємствах доцільно застосовувати такі критерії мотивуючої організації праці:

- будь-які дії мають бути обміркованими в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших;
- працівники відповідають за свою роботу; вони особисто причетні до результатів; їх дії для інших конкретно важливі;
- людям надають можливість відчувати свою значущість;
- люди, які добре працюють, мають право на моральне та матеріальне заохочення;
- рішення про зміни в роботі працівників приймають за їх участю і з опорою на їх знання та досвід;
- на підприємстві діє самоконтроль праці.

До моральних методів стимулювання відноситься, насамперед, визнання яке може бути особистим чи публічним.

Практика особистого визнання в нашій державі ще не набула поширення. Особисте визнання виявляється тільки в дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень.

Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями.

У ринкових умовах за інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Рациональна технічна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного робітника.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці і, навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Соціально-психологічні фактори, звичайно, виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус робітників, характер

неформальних зв'язків, індивідуальне відношення до праці, настрої.

Необхідність вивчення суб'єктивних факторів обумовлена тим, що об'єднання людей у групи вносить суттєві корективи в їх поведінку. Група нав'язує людині норми поведінки, коригує індивідуальну діяльність. Людина повинна зважати на існуючі в групі норми поведінки, правила, традиції, а також враховувати колективну думку.

Так у чому ж сутність соціально-психологічних методів?

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників - соціального і психологічного. Соціальний вплив виявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, що спрямовані на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з урахуванням їх психологічної характеристики.

У процесі управління ці способи і прийоми впливу таким чином поєднуються, завдяки чому підвищується їх ефективність.

Формою соціального і психологічного впливу є естетизація виробничого середовища, тобто реалізація принципів і методів прекрасного у виробництві.

Зростання ролі соціально-психологічних факторів на сучасному етапі пояснюється змінами змісту суспільної праці: покращенням його творчого й інтелектуального початку, а також зростанням культурного й професійного рівня працівників. Зростають вимоги до соціальних і психологічних умов виробництва, з одного боку, і до психологічних якостей працівника (пам'ять, фантазія, мислення тощо) – з іншого.

Моральне стимулювання використовують для покращання трудової і соціальної активності колективів, груп, окремих працівників. Воно базується на свідомості працівників, прагненні сумлінно працювати.

Стимулювання у суспільному виробництві – не тільки функція і метод впливу, але й важливий елемент механізму управління. Його ціль - досягнення високої ефективності виробництва і якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу, вирішення соціальних проблем.

До засобів соціального нормування і регулювання відносяться положення і правила трудової дисципліни, статuti громадських організацій, правила етикету і ритуалів, договори, угоди, системи відбору персоналу.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та шляхи регулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих працівників. Тому знання аспектів психології та правильне використання кадрів управління має важливе значення. Вони мусять розуміти особливості поведінки людини, враховувати її темперамент, тип вищої нервової діяльності.

Міжособистісні ролі проявляються у вигляді конкретного виконання прав і обов'язків у залежності від індивідуальних особливостей і здібностей людини. Від того, як вони виконуються, формується і соціальний статус людини. Одні люди при цьому набувають популярності, авторитету, визнання і поваги. Інші виявляються «відторгненими». Між цими полюсами знаходяться «середняки», частина з яких у певній мірі прагне до того чи іншого полюсу. Таким чином, за кожною людиною закріплюється певний соціальний статус.

Особистість і її соціальний статус тісно взаємозв'язані. Але коли ми говоримо про особистість, то в першу чергу ставимо перед собою питання: що вона собою являє? Якщо мова йде про статус працівника, то мається на увазі цінність цієї особистості на думку інших людей. У зв'язку з цим соціальний статус органічно вплетений у систему суспільних відносин. Він створює працівнику повагу, престиж, репутацію. Все це впливає на формування у працівника його особистої визначеності.

Це питання вкрай важливе. Багато з того, що людина робить або відмовляється робити, залежить від рівня власної гідності. Ті, хто високо себе цінує, часто схильні працювати з більшим напруженням, і вважають нижче за свою гідність працювати погано. Людина з низьким рівнем власної гідності, як правило, неохоче докладатиме всіх належних зусиль для завоювання авторитету і ділового престижу. Такі люди можуть бути обтяжені комплексом неповноцінності.

Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються зі своїми внутрішніми конфліктами, виявляють високий самоконтроль; це – врівноважені, тактичні, спокійні та незалежні люди. Вони постійно підвищують свій рівень загального розвитку, ретельно виконують покладені на них обов'язки.

### ***Контрольні запитання:***

- 2.1. Розкрийте зміст понять «метод», «метод менеджменту».*
- 2.2. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?*
- 2.3. Назвіть та коротко охарактеризуйте загальнонаукові й специфічні методи, що використовуються в менеджменті.*
- 2.4. Охарактеризуйте маркетинг як метод менеджменту.*
- 2.5. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи управління.*
- 2.6. Наведіть приклади застосування соціально-психологічних методів управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства.*
- 2.7. Охарактеризуйте економічні методи управління.*
- 2.8. Поясніть особливості застосування економічних методів управління в готелі.*
- 2.9. У чому полягає суть адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів менеджменту?*
- 2.10. Наведіть приклади застосування адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного господарства.*