

УДК : 334.021

О. В. Рудінська,

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та управління
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,
e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

Н. І. Ленська,

ТОВ «Консалтинг з довірою»,
Площа Праці, 3, м. Чорноморськ, Одеська обл., 368001, Україна,
e-mail: nleskaya96@mail.ru

СУЧАСНА СТРУКТУРА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті розглядаються сучасні методи менеджменту, їх зміст, структура та ефективність. Досліджують основні види методів, такі як економічні, адміністративні, соціально-психологічні, та надається їх порівняльна характеристика. Виявляються основні проблеми визначення ефективності методів менеджменту. Вивчається зарубіжний досвід застосування методів управління. Пропонуються основні шляхи вдосконалення методів управління.

Ключові слова: управління підприємством, методи менеджменту, економічні методи, адміністративні методи, соціально-психологічні методи, вплив, інструментарій, ефективність, удосконалення.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Очевидно, що складна система організаційних відносин і зв'язків, що виявляються в управлінні підприємством, формується свідомо (тобто в процесі діяльності людей) для реалізації двох основних функцій управління: організації та координації. Функціонування цієї системи здійснюється за допомогою різних методів управління, а іншими словами, в процесі організаційної діяльності.

Методи в менеджменті грають дуже важливу роль. На їх основі забезпечується чіткий розподіл обов'язків, дотримання всіх норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів відповідальності.

Спрямованість методів управління на досягнення поставлених цілей управління, дотримання внутрішніх нормативних документів і підтримання системи управління організацією – це основні проблеми, що обумовлюють актуальність теми даної наукової статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Раніше дана тема досліджувалась такими зарубіжними і вітчизняними фахівцями в області менеджменту та управління, як Р. Акофф, О.С. Анісімов, І. Ансофф, М. Армстронг, Т. Брайан, А. К. Гаст, П. Дод, П. Друкер, Д. Дункан, П. М. Керженцев, С. Кові, Е. А. Кузнєцов, Г. Мінцберг, М. Портер, Ю. Сафонов, Ф. У. Тейлор.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сучасної структури методів управління, визначення їх ефективності та розробка пропозицій щодо їх вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методи управління займають особливе місце в системі менеджменту. Це пояснюється тим, що вони створюють необхідні умови функціонування організації. За допомогою методів створюються трудові колективи, формуються організаційні структури управління, діяльність організації регламентується і забезпечується інструкціями, що фіксують механізм роботи з кадрами.

Для ефективного виконання зазначених процедур в рамках цих методів необхідний набір прийомів і способів, які ґрунтувалися б або на прямому примусі людей до певної поведінки в інтересах організації, або на створенні можливості такого примусу. При цьому вплив в більшості випадків характеризується однозначністю, одноваріантного виконання поставлених завдань. Такий підхід забезпечить організаційну чіткість і дисципліну праці.

Саме методи управління, відповідаючи на питання, як виконувати управлінську роботу, дозволяють сформувати систему правил, прийомів, підходів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення цілей, скорочуючи витрати часу на їх реалізацію. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності. Отже, розкриємо докладніше поняття «метод управління».

Поняття «метод управління» нерозривно пов'язане з етимологією слова «метод», грецького походження «method», і має два значення:

- спосіб досягнення мети;
- прийом, спосіб або образ дії [9].

Залежно від окремих характерних ознак за спрямованістю та змістом методів в науці є різні класифікації і формулювання поняття «методи управління».

Під методами менеджменту розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації. Також можна навести кілька визначень з інших джерел: «методи управління – це способи здійснення управлінського впливу на

персонал для досягнення цілей управління виробництвом» [5, с. 62]; «методи управління – це система правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації» [8, с. 196]. Ще одним з визначень методів управління є наступне: «способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для поставовки і досягнення її цілей» [6, с. 91].

Реалізація функцій і принципів управління здійснюється шляхом застосування різних методів. В управлінській діяльності методи управління посідають особливе місце, допомагаючи виконувати ту чи іншу управлінську роботу найбільш ефективно, скорочуючи витрати часу на цілепокладання і цілереалізацію.

В основу вибору і реалізації методів менеджменту можуть бути покладені наступні принципи:

- цілеспрямованості, тобто застосування повинно спонукати працівників діяти для досягнення певної мети або їх сукупності;
- можливості бути реалізованим, тобто має бути присутня можливість розробки і здійснення заходів, що дозволяють реалізувати обраний метод впливу відповідно до правових та соціальних норм, наявних ресурсів і технічних засобів;
- адаптивності, тобто застосовувані методи повинні здійснюватися у формі, що дозволяє адаптувати їх до ситуації, що змінюється;
- ефективності, тобто застосування обраного методу повинно забезпечувати досягнення максимально можливого соціального та економічного ефекту при мінімальних витратах на розробку заходів, що реалізують метод.

Методи управління класифікуються за численними ознаками. Вони формують економічні та соціальні інтереси, взаємини між людьми і їх правові відносини. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Методи менеджменту виступають інструментарієм професійної управлінської роботи і пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей.

Той чи інший метод управління буде досить ефективним і дозволить досягти цілей управління тільки за умови його відповідності об'єктивним законам, притаманним способу виробництва. Для досягнення мети недостатньо того, щоб метод просто відповідав вимогам об'єктивних економічних законів. Він повинен реалізувати ці вимоги у вигляді способу впливу на трудові колективи та окремих працівників

виробництва, оскільки економічні процеси не існують поза діяльністю учасників процесу виробництва.

Управління підприємством передбачає вирішення великого числа взаємопов'язаних завдань, починаючи від планування розвитку виробництва на перспективу і закінчуючи диспетчерським регулюванням окремих робочих процесів в ході реалізації змінних завдань. Вирішення цих завдань породжує велику різноманітність методів управління.

Для управління важлива класифікація методів процесу управління. Методи процесу управління – це способи виконання окремих операцій, процедур, робіт, що утворюють процес управління. До методів процесу управління відносяться:

- метод управління за цілями;
- методи розробки і оптимізації управлінських рішень.

Метод управління за цілями є найбільш ефективним і популярним на Заході. Метод управління за цілями – це метод впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління [3, с. 327]. Управління по цілям є методом підвищення ефективності організації, а також являє собою метод об'єднання планування, контролю і мотивації, який успішно застосовують багато організацій для зменшення числа конфліктів і зниження негативної реакції людей на контроль шляхом участі їх у цьому процесі. Даний метод допомагає реалізувати стратегію шляхом поліпшення зв'язку між цілями підлеглих, цілями їх начальників і цілями всієї організації.

До групи методів розробки та оптимізації управлінських рішень відносяться 4 підгрупи:

1. Методи постановки проблем (методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації; метод факторного аналізу; метод моделювання).
2. Методи розробки варіантів рішень (метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, метод мозкової атаки, метод «Кінгісе»).
3. Методи вибору рішень (економіко-математичний метод; система зважених критеріїв).
4. Методи організації виконання рішення (складання плану реалізації, методи прямого впливу, методи матеріального стимулювання, методи контролю виконання робіт).

Існує достатня кількість класифікацій методів управління, але найбільше значення має класифікація на основі об'єктивних законів, властивих системі управління, а також потреб та інтересів осіб, на яких спрямований вплив. За цією ознакою виділяють такі методи управління:

1. Група методів для впливу на персонал ділового підприємства (на індивідуальному і груповому рівнях):

- 1) організаційно-правові (адміністративні);
- 2) економічні (базові в даній групі);
- 3) соціально-психологічні.

2. Група методів, спрямованих на організацію в цілому:

1) мережеві методи (повна графічна модель комплексу робіт менеджменту для виконання єдиного завдання з визначенням логічного взаємозв'язку і послідовності управлінських робіт);

2) балансові методи (розгляд на систематичній основі з функціональними напрямками менеджменту співвідношення доходів і витрат, активу та пасиву, економії і збитків).

3. Група комплексних методів менеджменту для реалізації технологій:

- 1) ситуаційного аналізу;
- 2) системного аналізу;
- 3) відтворювального аналізу;
- 4) структурно-функціонального аналізу [4, с. 11].

Порівняння найбільш популярних методів, з другої групи, представлено в таблиці 1.

Наведені в табл. 1 характеристики методів управління є укрупненими, що відображають переважання, або пріоритет, конкретної ознаки по конкретній групі методів. Новизна наведеної таблиці полягає в системності підходу до проблеми.

У практиці управління, як правило, застосовують різні методи і їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі.

Розглянемо більш детально кожен з груп методів.

Економічні методи управління – це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна).

Економічні методи управління – це відношення суб'єкта і об'єкта – договірні – товарно-грошові. Вони характеризуються:

- 1) свободою суб'єкта та об'єкта управління, достатньою для реалізації їхніх інтересів у договірному процесі;
- 2) виконанням договірних зобов'язань.

В основі цих методів перебувають об'єктивні економічні закони, специфічні закони ринкової економіки, а також принципи винагороди за пра-

цію, що мають певні особливості в кожній фірмі. Суть економічних методів полягає в тому, щоб, використовуючи економічні стимули, активізувати діяльність кожного працівника в потрібному напрямку і в той же час сприяти нарощуванню економічного потенціалу підприємства в цілому.

Вони не тільки як і раніше зберігають своє пріоритетне становище в системі методів, але в умовах ринкової економіки дійсно виконують роль базових способів впливу на поведінку людей, активізують їх працю, підвищують ділову активність підприємств.

Використання економічних методів спонукає більш ефективно проявлятися зворотні зв'язки, що позитивним чином позначається на функції контролю. Застосування економічних методів управління дозволяє активізувати персонал в реалізації поставлених завдань, дозволяє зробити процес управління більш адаптивним і гнучким по відношенню до конкретного трудового колективу. Економічні методи управління відображають соціально-економічну природу компанії і сприяють її розвитку в сучасних ринкових умовах виробництва [7, с. 163].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів управління

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	Організаційно-правові	Економічні	Соціально-психологічні
Основна мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності випущених об'єктів	Досягнення взаєморозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості
Форма власності, де переважно застосовуються методи	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Мотивація	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта при застосуванні методів	Старанність, організованість	Професіоналізм в даній галузі	Психологічна стійкість особистості
Тип організаційної структури, для якої в найбільшій мірі прийнятні дані методи	Лінійна, функціональна	Проблемно-цільова, матрична	Бригадна

Серед економічних методів впливу виділяють планування, господарський розрахунок, ціноутворення, фінансування, матеріальне стимулювання і цінні папери.

Система економічних важелів на різних рівнях управління використовується по-різному. Вона конкретизується і видозмінюється в залежності від змісту завдань управління. На загальнодержавному рівні управління економічною системою здійснюється на базі розроблених показників міжгалузевого балансу. В цьому випадку важелі економічного управління визначаються на підставі укрупнених показників. На рівні об'єднання підприємств характер дії важелів управління економічною системою здійснюється через виробничі ресурси і результати виробничо-господарської діяльності підприємства. До виробничих ресурсів відноситься управління використанням трудових, енергетичних, природних і грошових ресурсів, засобів і предметів праці.

Переваги економічних методів: стимулюється прояв ініціативи, реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.

Недоліки: залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що в свою чергу знижує мотивацію.

Таким чином, економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів, і кожен конкретний економічний метод включає як окремі прийоми впливу, так і їх сукупності. За способами впливу економічні методи відомі як «методи пряника».

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління – це сукупність способів і засобів впливу на персонал, що базуються на владі та дисципліні. Головна особливість – прямий вплив на об'єкт і поведінку виконавців в певній обстановці. Формою вираження є розпорядження і накази вищого органу, які носять обов'язковий характер для нижчестоящого. Засновані на чіткому розмежуванні прав, відповідальності та обов'язків керуючого органу, які закріплені в положеннях структурних підрозділів, інструкціях і функціональних обов'язках посадових осіб. При командному адміністративному методі управління – відносини суб'єкта й об'єкта – влади і підпорядкування.

Адміністративний метод – це оперативний вплив на виробничий процес, з одного боку, і прийняття перспективних і ефективних рішень по удосконаленню системи управління і виробництва – з іншого боку.

Організаційний вплив включає в себе:

- організаційне регламентування (розробка положень про підроз-

діли, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробка штатного розкладу);

- організаційне нормування (розробка різних нормативів, наприклад, трудових (розряди, ставки), нормативи рентабельності, правила внутрішнього розпорядку);

- організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції).

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в певній організації. Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню [7, с. 171].

Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Розрізняють п'ять основних способів адміністративного впливу: організаційного впливу, розпорядчого впливу, матеріальна відповідальність і стягнення, дисциплінарна відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність.

Адміністративні методи управління – це потужний важіль досягнення результатів поставлених цілей у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і направити його на рішення конкретних завдань управління. Ідеальні умови їх ефективності – високий рівень регламентації управління та трудової дисципліни, коли управлінські впливи без значних спотворень реалізуються нижчестоящими ланками управління. Це особливо актуально у великих багаторівневих системах управління, до яких відносяться великі підприємства.

Основні переваги методу:

- 1) забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети;
- 2) не вимагає великих матеріальних витрат;
- 3) в малих організаціях оперативно досягаються цілі і забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.

Недоліки методу наступні:

- 1) пригнічується ініціатива, творча робота;
- 2) відсутні дієві стимули праці і можуть виникати «анти стимули»;
- 3) у великих організаціях менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.

Останнім часом знизилася роль адміністративних методів на підприємствах. Суперечливі процеси в суспільстві перешкоджають вико-

ристанню адміністративних методів: це зростання безробіття і часткова зайнятість на підприємствах, значна інфляція протягом останніх років і невчасна виплата заробітної плати, низька дисципліна поставок ресурсів, перевищення темпів зростання цін на споживчі товари над темпами зростання заробітної плати.

Таким чином, адміністративні методи є способом здійснення управлінських дій на персонал і базуються на владі, дисципліні та стягненнях і відомі в історії як «метод батога».

Соціально-психологічні методи управління – здійснюються шляхом керівного впливу на соціальні принципи діяльності колективу. Вони засновані на вивченні соціального складу і умов трудових колективів, індивідуальних особливостей і інтересів працівника. Результати виробничих успіхів багато в чому визначаються соціально-психологічним кліматом в колективі, задоволенням культурних, побутових та інших потреб працюючих.

Сутність соціально-психологічних методів полягає в тому, щоб шляхом впливу на неекономічні інтереси працівників і економічних контрагентів задіяти ефективний механізм роботи. Вони ґрунтуються на мотивації потреб і інтересів особистості, колективу, на їх професійних зв'язках і спілкуванні, ініціюють творчу і професійну активність.

Соціально-психологічні методи – управлінські відносини суб'єкта й об'єкта, договірні, без матеріальної основи. Умови реалізації: одна зі сторін ініціює договірної процес, друга не відкидає її.

Цей метод має дві основні цілі:

- 1) створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і поважних (довірчих) відносин між керівником і підлеглими;
- 2) надання можливості розвитку і реалізації особистих здібностей працівників, що в результаті призведе до підвищення задоволеності і, як наслідок, ефективності роботи співробітників і підприємства в цілому.

Соціально-психологічні методи управління задіють механізми, які спираються на моральні і емоційні стимули, на підтримку позитивного мікроклімату в трудовому колективі. Ці методи впливають на людину через задоволення і переконання, застосовуючи різні методики: переконання, навіювання, «зараження ідеєю».

Соціально-психологічні методи виражаються в створенні колективу, вихованні в ньому сприятливої атмосфери, плануванні соціального розвитку, в постійному вдосконаленні стилю керівництва. Базуються на способах мотивації та морального впливу на людей і відомі як «методи переконання».

Переваги методу:

- 1) включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб;
- 2) практично не потрібні матеріальні витрати.

Недоліки:

- 1) не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей;
- 2) важко прогнозувати результати.

Отже, сучасне управління компанією не може обійтися без соціально-психологічних методів управління, які завжди доповнюють як адміністративні, так і економічні методи менеджменту.

Для визначення ефективності методів менеджменту необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Вона носить підлеглий характер по відношенню до критерію і є основою при її визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

У цих умовах головним узагальнюючим показником успішності господарської діяльності є прибуток. Валовий прибуток – це джерело коштів відшкодування поточних витрат, який вимірюється в абсолютному показнику – гривнях. Рівень валового прибутку є одним з показників ефективності діяльності організації, який показує величину торгових накладень, що припадають на гривню реалізації. Різницею між валовим прибутком і валовими витратами підприємства є чистий прибуток. Після виплати частини прибутку за зобов'язаннями підприємства, все, що залишилося, надходить в розпорядження підприємства. Далі вже проводяться виплати на розвиток виробництва, оплату праці та соціальні потреби [7, с. 216].

За допомогою економічних методів управління формуються такі умови, при яких трудовий колектив стимулюється до ефективної роботи економічним стимулюванням.

Що стосується застосування соціально-психологічних методів управління до персоналу підприємства, то зазвичай вони використовуються досить добре, хоча не в повній мірі. Таким чином, щоб вплив на колектив було найбільш результативним, необхідно формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, знання моральних і психологічних особливостей окремих працівників, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися виховні, організаційні та економічні завдання. Для цих цілей при управлінні підприємством застосо-

вуються соціально-психологічні методи, які являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають в них. Вони засновані на використанні моральних стимулів до праці, впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів. Це досягається за допомогою прийомів, які носять особистісний характер, тобто особистий приклад, авторитет.

Необхідність використання цих методів очевидна, так як вони дозволяють своєчасно враховувати мотиви діяльності і потреби працівників, приймати оптимальні управлінські рішення.

Успіх діяльності певного підприємства залежить від правильного застосування різних форм соціально-психологічних впливів, які і формують здорові міжособистісні відносини.

Важливо відзначити, що ефективне управління можливе лише на основі поєднання, нерозривної єдності трьох груп методів – адміністративних, економічних і соціально-психологічних.

В якості наглядного прикладу застосування сучасних методів менеджменту, приведемо порівняльний аналіз систем управління в США та Японії, так як вони є лідерами в цій галузі.

У США намітилося кілька головних напрямків в системі менеджменту:

- розвиток особистості працівника в цілях ефективного використання його трудового потенціалу. Це здійснюється шляхом надання можливостей удосконалювати майстерність, розвивати здібності, підвищувати знання, проявляти самостійність, збільшувати різноманітність праці;
- зміна основних форм мотивації праці, які в сучасних умовах являють собою нерозривне поєднання моральних і економічних форм стимулювання;
- розвиток виробничої демократії.

Суть розвитку виробничої демократії в переході від жорстких авторитарних форм управління працею до гнучких колективних форм, розширення прав участі рядового працівника в управлінні, надання йому можливості широко висловлювати свою думку і брати участь в засудженні виробничих проблем. Наприклад, формування автономних бригад. Керівництво компанії делегує бригаді ряд функцій планування, контролю, оплаті праці, право самостійного вибору бригадира.

У сучасних американських компаніях використовують аналітичні системи оплати праці, особливістю яких є диференціальна оцінка в ба-

лах складності виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавця, фізичних зусиль, умов праці. При цьому змінна частина зарплати (премії, заохочення, бонуси), яка використовується в якості заохочення за підвищення якості продукції, економії сировини, зростання продуктивності, досягає 1/3 заробітної плати [2, с. 219].

Крім матеріального стимулювання використовуються інші види заохочення. Наприклад, британські компанії практикують цінні подарунки та туристичні поїздки, а також різні види подяк, звань, символічні нагороди. При цьому розроблений цілий ритуал вручення винагороди або пояснення подяки.

У зв'язку з цим створення систем управління, які б найбільшою мірою дозволяли розкритися творчій ініціативі на всіх ієрархічних рівнях фірм, стало головною метою американського менеджменту. Розуміння того, що кваліфікація працівників і їх бажання працювати стає головною продуктивною силою і рушійним початком виробництва, спричинило за собою переорієнтацію стратегії управління найбільших фірм на мотивацію праці, отримання великих знань, вмінь, трудових навичок, підприємливості персоналу. Велика увага в американських компаніях приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу.

В Японії велика увага приділяється навчанню персоналу хорошим манерам, так як японський менеджмент базується на повазі до колег і на усвідомленні єдності і цілісності всього персоналу в організації.

Особливу роль у використанні трудового потенціалу відіграють повноважні кадрові служби. За своїми функціями, рівнем професійної компетентності, технічним оснащенням, методам роботи вони давно переросли з офісів зі зберігання кадрової документації в солідні кадрові підрозділи.

Викладені напрямки змін, що відбувалися в системі управління персоналом американських компаній, справедливі багато в чому і для компаній Японії. Однак, незважаючи на наявність подібних процесів, управління персоналом є найбільш характерною областю діяльності, в рамках якої японські компанії наочно демонструють якісну відмінність свого практичного досвіду від американського.

У японських компаніях велику роль відіграє відділ кадрів, так як на нього покладено функцію підбору і розстановки персоналу. Тоді як на американських компаніях співбесіду проводить менеджер, до якого наймається кандидат.

Велике значення японські керуючі надають справедливому ставленню до працівника, так як в деяких випадках менеджери, керуючись бла-

гими намірами, вживають заходів, які справедливі по відношенню до одних працівників і несправедливі по відношенню до інших. Тому в менеджерах цінується вміння вислухати проблеми підлеглого, виникнути в них і вирішити проблему. На противагу цьому американські менеджери, вирішуючи подібні проблеми, застосовують шаблонні прийоми [1, с. 514].

Однією з ключових проблем управління на американських компаніях є подолання відособленості підрозділів, в яких спостерігається тенденція до зациклення на своїх завданнях і недооцінки важливості контактів з іншими підрозділами. В результаті знижується загальна ефективність.

Японська система менеджменту націлена не на отримання найближчим часом прибутку, а на забезпечення стабільного перспективного розвитку фірми на багато років вперед.

Отже, приймаючи до уваги досвід застосування управлінських методів в інших країнах, українські менеджери мають можливість розробити свою систему ефективних методів.

Для вдосконалення системи управління так само можна використовувати такі методи управління як: систематизація процесу знаходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом, впровадження гнучкого робочого часу і гнучкого робочого місця, поділ посад, спеціальні програми стимулювання працівників організації.

Використання такого методу, як систематизація процесу знаходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом матиме на підприємствах істотний позитивний вплив.

У процедурі відбору необхідно приймати об'єктивні рішення, використовуючи різні тести і професійну діагностику. При прийомі на роботу в організацію, особливо на посаді технічного персоналу, доцільно вимагати рекомендації з попередніх місць роботи (щоб виключити прогули, пияцтво і т.п.). Система мотивації персоналу є важливою частиною системи управління персоналом. Керівник, роблячи зауваження підлеглим, висловлюючись схвально на їхню адресу, розподіляючи премії, повинен пам'ятати, що в цей момент він впливає на майбутній результат.

Метод впровадження гнучкого робочого часу і гнучкого робочого місця дає можливість для самореалізації працівника. Гнучке робоче місце на додаток до змінного графіку, поділ обов'язків однієї штатної одиниці між двома працівниками дозволить збільшити число робочих місць, що має привести до зростання зайнятості населення, а також дасть можливість працівникам виконувати завдання вдома (це особли-

во актуально для керівних працівників і фахівців, які змушені залишатися на робочому місці допізна) або на іншому робочому місці, якщо обов'язки працівника вимагають постійних роз'їздів.

Поділ посад – це надання однієї посади при повному робочому дні двом працівникам, кожен з яких зайнятий, наприклад, щотижня по два з половиною робочих дня. Вони ділять заробітну плату та інші матеріальні цінності, які належать працівникам, зайнятим повний робочий день. Цей метод дозволяє утримати цінних працівників в штаті організації, а також створити додаткові робочі місця.

Спеціальні програми стимулювання працівників організації будуються на основі загальних і спеціальних принципів. До загальних відносяться: політика повної зайнятості, непрямий контроль, особисті стимули, розвиток неспеціалізованої кар'єри, підвищення ступеня різноманітності роботи, особисту участь працівника в прийнятті рішень, додаткові пільги; до спеціальних – специфічність кадрових процедур, єдиний статус працівників, тривала професійна підготовка, максимальна відповідальність, горизонтальні зв'язки, інституціоналізація змін.

Зміна організації праці таким чином, щоб праця приносила працівникові можливість задоволення вищих потреб людини, таких, як самоствердження, зацікавленість і розвиток особистості, – один з напрямків вдосконалення системи мотивації персоналу. Це досягається шляхом:

- збільшення обсягу роботи (збільшення відповідальності, розширення кола спілкування);
- збагачення змісту праці, тобто розвитку таких характеристик трудового процесу, які дозволяють більш повно використовувати творчі, новаторські і організаторські здібності людини, завдяки чому праця перестає бути монотонною і беззмістовною;
- підвищення реальної віддачі від роботи, тобто працівник і його керівник мають бачити, що результат праці застосовується на практиці. Це особливо важливо для кадрових служб, так як на практиці їх рекомендації і розробки часто залишаються без належної уваги.

Сучасні підприємства повинні самостійно розробляти гнучкі прогресивні системи управління, що активізують діяльність працівника, наприклад:

- створення невеликих творчих груп для вирішення виникаючих проблем, завдань;
- застосування ефективних засобів контролю за діяльністю персоналу;
- періодична зміна характеру роботи;

– розширення сфери діяльності з метою виключення монотонності праці.

Методи управління, що застосовуються на підприємствах, можуть змінити якість товарів та послуг, поліпшити, або навпаки, погіршити їх. Організація може стати конкурентоспроможною, а може, навпаки, втратити свої переваги на ринку. Все це залежить від навичок і вміння менеджера застосовувати оптимальні, актуальні до певної ситуації методи, а також обирати найкращий стиль керівництва трудовим колективом.

Отже, ці підходи визначають нові вимоги до підготовки управлінських кадрів, до формування системи методів управління кадрами.

Висновки та пропозиції. Одним з головних завдань сучасної системи управління є створення найбільш сприятливих умов для реалізації можливостей керованої системи, які з'являються завдяки використанню різних методів управлінського впливу, які розширюють права і відповідальність різних суб'єктів самоврядування.

Розглянувши основні методи управління, приходимо до висновку, що в управлінні організацією доцільно поєднувати різні методи управління. Приймаючи за основу економічні методи управління, можна домогтися матеріальної зацікавленості людей в якісній роботі, що грає колосальну роль в сучасних умовах. Але будь-якою системою треба управляти, тому на підприємстві не обійтися без адміністративного втручання, що і обґрунтовує необхідність використання при управлінні адміністративних методів. У той же час в управлінні величезну роль грають взаємини в колективі, важливо створити приємну робочу атмосферу, забезпечити всі умови для якісної роботи. А для цього, в свою чергу, широко використовуються соціально-психологічні методи управління підприємством. Тому, для найбільш ефективної роботи підприємства адміністративні та соціально-психологічні методи використовуються як додаток до основних використовуваних – економічних методів.

Підводячи підсумок, можна сказати про те, що в цілому методи управління займають провідне місце в управлінні підприємством, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Всі методи управління взаємопов'язані і мають використовуватися в комплексі.

Список використаної літератури

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 825 с.

2. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с. англ. И. В. Веригина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 378 с.
3. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер. – Москва : Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
4. Кузнецов Е. А. Вступ до спеціальності менеджмент : навчально-методичний посібник / Е. А. Кузнецов. – Херсон : Гринь Д. С., 2012. – 80 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1998. – 800 с.
6. Поршнев А. Г. Управление организацией : учебник / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатина ; 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 669 с.
7. Уткин Э. А. Управление компанией / Э. А. Уткин. – Москва : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», 1997. – 304 с.
8. Управление организацией : Энциклопедический словарь / под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 822 с.
9. Википедия – свободная энциклопедия. Методы управления. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Методы_управления (дата 23.05.2016) – Название с экрана.

Стаття надійшла 25.09.2016 р.

Е. В. Рудинская,

кандидат экономических наук, доцент

доцент кафедры экономики и управления

Одесского национального университета имени И. И. Мечникова

Французский бульвар, 24/26, г. Одесса, 65058, Украина,

e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

Н. И. Ленская,

ТОВ «Консалтинг з довірою»,

Площадь Труда, 3, г. Черноморск, Одесская обл., 368001, Украина,

e-mail: nlenskaya96@mail.ru

СОВРЕМЕННАЯ СТРУКТУРА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА

В статье рассматриваются современные методы менеджмента, раскрываются их содержание, структура и эффективность. Исследуются основные виды методов, такие как экономические, административные, социально-психологические, и предоставляется их сравнительная характеристика. Выявляются основные проблемы определения эффективности методов менеджмента. Изучается зарубежный опыт применения методов управления. Предлагаются основные пути совершенствования методов управления.

Ключевые слова: управления предприятием, методы менеджмента, экономические методы, административные методы, социально-психологические методы, влияние, инструментарий, эффективность, совершенствование.

E. V. Rudinska,

PhD in Economics, Associate Professor
of Economics and Management Department
of Odessa I. I. Mechnikov National University
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine,
e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

N. I. Lenska,

«Consulting with trust» Ltd.,
Ploshcha Pratsi, 3, Chernomorsk, Odessa region, 368001, Ukraine,
e-mail: nlenskaya96@mail.ru

MODERN STRUCTURE AND EFFICIENCY OF MANAGEMENT METHODS

Summary

The article deals with the modern methods of management, their content, structure and efficiency. The main types of methods, such as economic, administrative, socio-psychological, are investigated, and their comparative characteristics are given. The main problems of determining the effectiveness of management methods are revealed. The foreign experience in the implementation of management methods is being studied. The main ways of improving management methods are proposed.

Keywords: enterprise management, management methods, economic methods, administrative methods, socio-psychological methods, influence, tools, efficiency, improvement.

References

1. Armstrong, M. (2009). *Praktika upravleniia chelovecheskimi resursami* [Human Resource management practice]. Sankt-Peterburg : Piter. [in Russian].
2. Drucker, P. F. (2015). *Praktika menedzhmenta* [Practice of management]. Moskva : Mann, Ivanov i Ferber. [in Russian].
3. Drucker, P. F. (2004). *Entsiklopediia menedzhmenta* [Encyclopedia of management]. Moskva : OOO «Viliams». [in Russian].
4. Kuznietsov, E. A. (2012). *Vstup do spetsialnosti menedzhment : navchalno-metodychnyi posibnyk* [Introduction to the specialty of management : manual]. Kherson : Hryn D. S. [in Russian].
5. Meskon, M., Albert, M. & Hedouri, F. (1998). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moskva : Delo. [in Russian].
6. Porshnev, A. G., Rumiantseva, Z. P. & Salomatina, N. A. (2002). *Upravlenie*

- organizatsiei : uchebnik [Organization management : textbook]. Moskva : INFRA-M. [in Russian].
7. Utkin, E. A. (1997). Upravlenie kompaniei [Company management]. Moskva : Assotsiatsiia avtorov i izdatelei «TANDEM». [in Russian].
 8. Upravlenie organizatsiei : Entsiklopedicheskii slovar [Management of the organization : Encyclopedic dictionary]. (2001). Moskva : INFRA-M. [in Russian].
 9. Vikipediia – svobodnaia entsiklopediia. Metody upravleniia [Wikipedia – free encyclopedia. Management methods]. Retrieved from : https://ru.wikipedia.org/wiki/Методы_управления/ [in Russian].