

УДК 339.92

Ковальчук О.В., к.е.н., доцент

Загоруйко В.Л., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

## **ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ**

У статті розглядаються особливості управлінського аналізу застосування методів менеджменту. Виділено принципи, критерії, суб'єкти і об'єкти, способи та інструменти аналізу.

**Ключові слова:** менеджмент, методи менеджменту, управлінський аналіз.

Kovalchuk O., Zahoruiko V.

## **GENERAL PRINCIPLES OF ANALYSES OF MANAGEMENT METHODS**

Peculiarities of analyses of management methods and their application are investigated in the article. The principles, criteria, subjects and objects, methods and instruments of analyses are determined.

**Key words:** management, methods of management, managerial analyses.

Ковальчук О.В., Загоруйко В.Л.

## **ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ АНАЛИЗА МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА**

В статье рассматриваются особенности управленческого анализа применения методов менеджмента. Выделены принципы, критерии, субъекты и объекты, способы и инструменты анализа.

**Ключевые слова:** менеджмент, методы менеджмента, управленческий анализ.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Методичний інструментарій менеджменту формується протягом усього часу функціонування організації та, відповідно, системи її управління. Але, зважаючи на постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, необхідно періодично проводити його ревізії з метою виявлення неефективних прийомів, які потрібно або змінити, або вилучити з практики управління, пошуку шляхів подальшого удосконалення дієвих інструментів та розробки і

запровадження нових методів управління. Зважаючи на це, в системі управлінського аналізу важливу роль необхідно відвести діагностиці методичного апарату.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Структура та механізми реалізації різних груп методів менеджменту висвітлені як у науковій, так і навчальній літературі. Проте питання управлінського аналізу доцільності, повноти та комплексності їх застосування розглянуто фрагментарно і потребують додаткового вивчення.

**Цілі статті.** Запропонувати принципи, критерії, описати суб'єктів і об'єкти, способи та інструменти управлінського аналізу одного з базових інструментів управління – методів менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Практична реалізація принципів та функцій управління здійснюється шляхом застосування методів менеджменту. Їх ревізія є невід'ємною частиною управлінського аналізу.

Методи менеджменту – засоби та прийоми цілеспрямованого впливу керуючої системи на керовану на різних функціональних та ієрархічних рівнях і ланках управління [3, с. 306].

Сукупність методів, якими користується організація, складає її методичний інструментарій. Для характеристики методичного забезпечення менеджменту організації також використовуються поняття методичний апарат, методична база [2, с. 176].

Діагностика методичного апарату повинна вирішувати кілька основних завдань. По-перше, виявляти які методи і на якому рівні сформовані та використовуються в системі управління організацією. По-друге, давати оцінку збалансованості їх застосування. По-третє, сприяти виявленню резервів підвищення ефективності застосування кожного окремого методу та їх сукупності.

Загальна методологія ревізії методів менеджменту, застосовуваних у практиці організації має включати такі елементи: мета, принципи, способи, суб'єкти та об'єкти аналізу, процес аналізу та його інструменти.

Для гарантування високої якості результатів аналізу необхідно неухильно дотримуватися головних принципів

дослідження – неупередженості оцінок, комплексності розгляду усіх аспектів, системності аналітичних процедур, об’єктивності відображення управлінських процесів, практичної спрямованості дослідження загалом, оперативності його проведення і багатоваріантності при розробці рекомендацій з удосконалення системи методів менеджменту, використовуваних в управлінні підприємством.

Аналіз можуть здійснювати як менеджери підприємства самостійно, так і незалежні експерти. У першому випадку аналіз здійснюватиметься з середини системи. При залученні експертів дослідження реалізовуватиметься ззовні. В деяких ситуаціях можливе незначне занурення експерта, але, зважаючи на відносно короткий проміжок часу, виділений на таке занурення, воно не може розглядатися як повноцінне внутрішнє дослідження.

Залежно від завдань та умов аналізу об’єктом аналізу можуть виступати окремі методи менеджменту чи їх групи. Такий аналіз, як правило, менш трудомісткий, але вимагає високої компетентності дослідників у певній вузькій управлінській сфері (наприклад, соціології, психології, або праві). Значно трудомісткішими є аналітичні процедури при ревізії усїєї множини методів менеджменту. У цьому випадку пріоритет дослідження має бути спрямованим не стільки на поглиблений аналіз усіх методів, скільки на вивчення взаємозв’язків між застосовуваними методами.

Головними критеріями аналізу методів менеджменту варто обрати: повноту реалізації методу, достатність повноважень для реалізації методу, оптимальність підбору команди для реалізації методу та відповідність методу ситуації, що склалася.

Відповідно для отримання інформації, необхідної для проведення дослідження можна використати арсенал стандартних інструментів – спостереження, співбесіди, опитування, аналіз документів та ін.

Спираючись на окреслені завдання, аналіз методів менеджменту може здійснюватися у такій послідовності:

1. Ідентифікація методів, які використовуються у системі управління організацією. Для цього, зокрема, необхідно по-перше, здійснити аналіз практики використання основних видів методів управління. Також необхідно виявити пріоритети використання

методів керівниками вищого, середнього та низового рівнів.

2. Оцінка повноти, збалансованості застосування методів менеджменту та відповідності їх об'єктивній управлінській ситуації. Цей етап складається з двох підетапів. Перший – аналіз повноти застосування методів менеджменту у відповідності до об'єктивної управлінської ситуації. Другий – аналіз збалансованості застосування методів менеджменту у відповідності до об'єктивної управлінської ситуації.

3. Виявлення резервів удосконалення методичного управлінського апарату. Цей етап вимагає здійснення також двох кроків. Перший – розробка управлінських рішень щодо припинення практики неефективних методів управління. Другий – зміна пріоритетів у застосуванні методів менеджменту, зважаючи на поточну управлінську ситуацію та прогнози щодо її розвитку.

Ідентифікуючи методи менеджменту, слід їх розділити [1, с. 126]:

- за напрямом впливу – на методи прямого і непрямого впливу;
- за способом врахування інтересів працівників – на методи матеріального, владного та морального впливу;
- за формою впливу – на кількісні та якісні;
- за змістом та характером впливу – на економічні, технологічні, соціально-психологічні, правові та адміністративні (організаційно-розпорядчі).

Зважаючи на суттєву відмінність завдань та повноважень керівників різних рівнів управлінської ієрархії, методи, які ними використовуються теж мають різну пріоритетність. Тому під час обстеження управлінської системи необхідно виокремити коло методів, представлених у діяльності керівників різних рівнів.

Під час вивчення повноти застосування методів менеджменту певним еталоном може служити як множина методів, сформованих і описаних у теоретичних джерелах, так і успішна практика інших вітчизняних та зарубіжних підприємств.

Досвід інших підприємств, а також думки експертів можуть допомогти встановити збалансованість застосування методів менеджменту у відповідності до об'єктивної управлінської ситуації.

На заключних стадіях аналізу слід дати оцінку ефективності реалізації кожного методу менеджменту, виокремивши управлінські практики, які, зважаючи на їх недієвість, варто припинити використовувати чи замінити на дієвіші. Окрему увагу слід звернути на наявність суб’єктивних обмежень повноцінного застосування того чи іншого методу, обумовлених недостатнім рівнем знань, компетентності, кваліфікації або повноважень менеджерів підприємства. Якщо такі обмежені існують, слід розглянути можливість їх усунення, або зміни пріоритетів, зважаючи на поточну управлінську ситуацію.

Під час аналізу повноти, збалансованості застосування методів менеджменту необхідно оцінити відповідність їх застосування об’єктивній управлінській ситуації. Тобто, використовуючи експертні оцінки, слід з’ясувати наскільки повно використаний арсенал методів управління певної групи та наскільки доцільним було застосування того чи іншого методу у певній управлінській ситуації.

Одним з варіантів представлення результатів аналізу повноти і збалансованості використання методів менеджменту може бути побудова радіальної діаграми, на променях якої відображається два контури: один, який характеризує реальний комплекс використаних у певній ситуації методів, а другий – контур, який характеризує найоптимальніший, з точки зору експертів, набір управлінських методів.

За результатами ревізії методів менеджменту слід прийняти рішення про продовження практики реалізації тих методів впливу суб’єкта управління на об’єкт управління, які демонструють високу ефективність. Також доцільно переглянути практики застосування низькоефективних методів та спрямувати зусилля на освоєння нових, раніше не використовуваних управлінських практик, які позитивно себе зарекомендували у інших організаціях.

Система основних управлінських дій за результатами діагностики методів менеджменту наведено у таблиці 1.

Система основних управлінських дій  
за результатами діагностики методів менеджменту

Результати аналізу методів менеджменту	Рекомендовані управлінські дії
1. Метод відсутній в управлінській практиці досліджуваного підприємства	1. З'ясування його доцільності в конкретних умовах на відповідному етапі функціонування та розвитку. 2. Навчання керівників для опанування відповідного методу.
2. У реалізації методу виявлено проблеми та перешкоди	1. Виявлення перешкод у реалізації методу (недостатність ресурсів, повноважень, знань, досвіду і т.д.). 2. Усунення виявлених перешкод.
3. Методи менеджменту реалізуються незбалансовано	1. Поглиблення менеджерами теоретичних знань у сфері управління. 2. Вивчення досвіду інших управлінців. 3. Отримання допомоги від зовнішніх консультантів.
4. Застосовувані методи є неоптимальними з точки зору конкретної ситуації та стану підприємства	1. Відмова від неефективних методів. 2. Посилення уваги до ефективних методів та впровадження нових управлінських прийомів.

**Висновки.** Загалом управлінський аналіз застосовуваних методів менеджменту має бути комплексним, системним, враховувати динаміку та взаємозв'язки в організації. Дуже важливо під час діагностики методів менеджменту вивчити їх у взаємозв'язку між собою та з вищими по ієрархії компонентами системи управління – функціями, а також нижчими елементами, які, фактично, забезпечують їх реалізацію – відповідними управлінськими рішеннями.

1. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. / О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник–2-е вид. доп. і перероб. – Львів: НУ „Львівська політехніка“, „Інтелект-Захід“, 2003. - 352 с.

2. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.

3. Щокін Г. В. Менеджмент: Понятійно-термінол. слов. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонока, В. П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007 – 744 с.