

# ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО – КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 65.658

## ВИЗНАЧЕННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПАРАДИГМ

Бардась А.В., д.е.н.  
Бойченко М.В., к.е.н.  
Дудник А.В.

*ДВНЗ «Національний гірничий університет»*

У статті розглянута існуюча класифікація методів менеджменту. Запропоновано враховувати сучасні парадигми управління при класифікації методів. Розглянуто сутність організаційно-адміністративних методів управління, економічних та соціально-психологічних методів. Наведено дані досліджень щодо зв'язку між економічними методами менеджменту та продуктивністю праці зайнятого населення у різних країнах світу. Проаналізовано погляди українських, польських та американських дослідників менеджменту на сутність та класифікацію методів управління. Підкреслено значення соціально-психологічних та економічних методів менеджменту в управлінні сучасними організаціями.

**Ключові слова:** методи менеджменту, парадигма менеджменту

The existing classification of managerial methods has been considered. It has been suggested to pay respect to managerial paradigms in classification of the methods. The essence of administrative, economic, social and psychological methods of management has been determined. The results of social research of correlation between practical appliance of economic methods and productivity of labour force in different countries have been given there. The works of Ukrainian, Polish and American researches have been analyzed to consider the nature and classification of managerial methods. The significance of social and psychological as well as economic methods in management of modern firm is emphasized.

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

**Актуальність проблеми.** Зміна технологічних укладів у розвинутих країнах світу внаслідок науково-технічної революції, розвиток глобалізаційних процесів та зміна ролі людини у виробничих відносинах

зумовлює зміну управлінських парадигм та пов'язаних з ними методів управління організаціями. У загальному вигляді методи менеджменту поділяються за напрямком впливу на керований об'єкт, за способом врахування інтересів працівників, за формою впливу та за змістом використовуваних керівних важелів.

Розглядаючи групу методів за напрямком впливу на керований об'єкт, виділяють наступні:

*а) методи прямого впливу* – безпосередній вплив на об'єкт управління (керованої системи) за допомогою наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій тощо;

*б) методи непрямого впливу* – створення умов для впливу на об'єкт управління (керованої системи) за допомогою соціальних норм, психологічного впливу, реалізації певної економічної політики.

Сучасні працівники вимагають більшої уваги до своїх потреб, а також змінюють своє ставлення до владних та моральних методів впливу керівництва, так само як до економічних та соціально-психологічних, що є відображенням зміни суспільних настанов та ціннісних орієнтирів. За цих умов варто розглянути існуючі класифікації методів менеджменту та проаналізувати досвід застосування економічних методів впливу у різних країнах.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питання формування методології менеджменту виникає нещодавно та пов'язане з трансформацією менеджменту з міждисциплінарної галузі знань або мистецтва керування у повноцінну науку. Методам управління приділяється значна увага у працях як вітчизняних, так й іноземних науковців. Серед найбільш цікавих варто відзначити працю Батхурела Г., присвячену питанням методології досліджень філософії менеджменту у новому столітті [1], а також Єпіфанової Н.Ш. [2], де розглянуто методи оцінки ефективності управління, а також питання стратегічного управління та контролінгу на промислових підприємствах. Польські дослідники менеджменту Кожінські Й. та Лістван Т. [10] у своїй книзі розглядають методи менеджменту через їхній взаємозв'язок з функціями керівників організації, а у роботі Мазаракі А.А. пропонується поділ методів менеджменту за напрямками впливу на керований об'єкт [11]. Втім поза межа-

ми уваги даних дослідників залишилися питання відповідності методів менеджменту сучасним парадигмам цієї науки, зокрема, сформульованим Пітером Друкером [3]. Тому важливим завданням є удосконалення існуючих класифікацій менеджменту відповідно до парадигм управління.

**Метою роботи** є удосконалення існуючих класифікацій методів менеджменту з урахуванням сучасних управлінських парадигм.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В залежності від змісту управлінських впливів в менеджменті розрізняють організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. Вибір методів менеджменту суб'єктом управління залежить від цінностей та традицій суспільної групи, рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин у суспільстві та виду діяльності об'єкту управління.

*Організаційно-адміністративні методи* управління представляють собою методи примусу, за допомогою яких керівник як суб'єкт влади впливає на підлеглих. Методи організаційно-адміністративного впливу забезпечують чіткість, організованість, узгодженість дій членів організації, відповідальність та трудову дисципліну. Вони представлені нормативною функцією, яка визначає причинно-наслідковий зв'язок між діями працівників та наслідками таких дій з боку керівництва організації, а також методичною, яка пропонує керівникам найбільш ефективні способи впливу на співробітників організації в залежності від управлінської ситуації. Організаційно-адміністративні методи самі поділяються на методи організаційно-стабілізуючого впливу (посадові інструкції, положення, розпорядок робочого дня, штатний розклад), методи розпорядчого впливу (накази, розпорядження, доручення) та методи дисциплінарного впливу (заохочення та покарання). Діяльність керівника не може відбуватися без застосування даної групи методів, які значною мірою ведуть свою історію від напрацювань школи наукового управління та деяких розробок школи адміністративної.

*Економічні методи* менеджменту базуються на врахуванні економічної зацікавленості працівників в результатах своєї праці та використанні цієї зацікавленості з метою спрямування зусиль співробітників у потрібному для організації напрямку. Розвиток економічних методів менеджменту

також має завдячувати існуванню школи наукового управління, оскільки Ф.Тейлор та його послідовники надавали первинне значення саме економічним методам винагородження і покарання працівників, поряд із нормуванням праці та описанням робочих завдань. Проте невірно стверджувати ніби економічні методи управління виникли разом із «тейлоризмом» – вони мають більш давню історію та існують стільки ж часу, скільки існує потреба людей у матеріальних благах. Тейлоризм лише впорядкував вже відомі людству методи економічного впливу на окремих працівників чи їх групи, встановивши чіткі закономірності – зокрема, між формами і методами організації економічних відносин, а також між продуктивністю праці та розміром отриманої винагороди.

Водночас роль економічних методів менеджменту може різнитися у різних суспільних групах та у різних культурах, залежно від того, чи є економічні потреби у таких спільнотах базовими чи інструментальними. У випадку, коли економічні потреби є базовими, це означатиме, що члени організації живуть задля досягнення певного рівня матеріального добробуту та отримання матеріальних благ, тому зміна рівня їх матеріального заохочення буде для суб'єкту управління дієвим інструментом та потужним способом спонукання об'єктів для виконання необхідних дій та досягнення поставлених цілей. У випадку, коли економічні потреби є інструментальними, вони залишаються важливими для об'єкту управлінських впливів, проте відіграють допоміжну роль, є своєрідним інструментом задоволення інших потреб (соціального визнання, самореалізації), і тому вплив керівника у такому випадку не повинен обмежуватися суто матеріальними стимулами.

Як довели дослідження представників неокласичної школи, люди мають тенденцію з часом звикати до існуючого рівня винагородження, а позитивний ефект від стимулювання працівників виключно економічними методами є відносно короткотривалим. Тим не менш, економічні методи менеджменту традиційно вважаються найбільш дієвими, а через це є поширеними в управлінні, оскільки мають універсальний характер, можуть використовуватися для заохочення та для покарання, дозволяють визначити ціну ресурсів та регулювати його споживання, а до того ж придатні для проведення абсолютних оцінок (ефектів) дієвості

управлінських рішень та для оцінки ефективності системи управління (на основі порівнянь і співставлень).

Для подолання розглянутих нами диспропорцій у розподілі суспільного продукту необхідно застосування менеджером всієї сукупності економічних методів менеджменту, до яких відносяться:

- Економічне планування – визначення економічних результатів діяльності підприємства на певний момент часу у майбутньому, розробка завдань, необхідних для досягнення цих результатів, аналіз можливих способів їх реалізації та ресурсного забезпечення.
- Економічне стимулювання – використання стимулюючої системи оплати праці. За висловом Лі Якоккі, який обіймав пости президента в корпораціях «Форд» і «Крайслер», «робота керівника полягає у тому, аби мотивувати своїх підлеглих» [4]. Мотивування передбачає знання потреб працівників, їх використання та задоволення: все це важко зробити, не застосовуючи матеріальні стимули.

Дієвість економічних методів впливу керівника на поведінку підлеглих визначається умовами праці та наявністю капіталу – саме від цих двох факторів залежатиме продуктивність праці членів організації (працівників фірми). В свою чергу, конкурентоспроможність продукції визначається її ціною та якістю, а ціна залежить від попиту та рівня витрат (вартості сировини та матеріалів, оплати праці робітників, амортизації обладнання, сплати податків власником бізнесу та інших платежів). Більший виробіток продукції працівником за ту саму винагороду зменшує питомі витрати на одиницю продукції, якісна робота – зменшує втрати від браку та рекламаций споживачів. Всі ці умови виконуються, коли заробітна адекватно відображає величину витраченої працівником енергії (фізичної та нервової), її інтенсивність та складність, дозволяючи відновити йому здатність до праці, забезпечити засобами для існування себе та родину, а також надати можливість до самовдосконалення й самореалізації.

В Україні, у більшості випадків, матеріальна винагорода (принаймні, офіційна) не виконує зазначених функцій, що зумовлює низьку дієвість саме економічних методів менеджменту. Так, заробітна плата в Україні в рази нижча від європейської. Навіть у відносно сприятливому для

Україні 2007 році середня зарплата в Угорщині перевищувала нашу (195 євро на місяць) у 3,8 рази, в Естонії — у 3,6, у Литві і Латвії — відповідно у 2,7 і 2,9 рази, у Росії — у 2,2 рази, у Польщі — вдвічі. За останніми даними 2012 року, середні розміри зарплати у країнах Східної Європи були такими: Польща - 945 євро, Естонія - 865 євро, Росія - 721 євро, Латвія - 676 євро, Литва - 630 євро, Україна – 287 євро, Білорусь - 257 євро [5]. На початку нашої незалежності панівною була думка щодо того, ніби наявність дешевої і кваліфікованої робочої сили в Україні забезпечить нам конкурентні переваги на світових ринках та стане основою зростання національної економіки. Саме ця теза визначала і визначає дотепер характер застосування економічних методів менеджменту на українських підприємствах.

Російській економіст, професор Рустем Нуреев [6] наводить співвідношення величини заробітної плати і продуктивності праці в промисловості своєї країни та інших країн світу. Так, у Північній Європі (Норвегія, Данія, Швеція, Фінляндія) погодинна заробітна плата становить 18,2 одиниці відносно 2,6 виробництва доданої вартості на одного зайнятого. У країнах «великої сімки» це співвідношення — 13,5 (зарплата) до 2,3 (виробництво). У Середземноморському регіоні — 5,2 до 1,5. У Південно-Східній Азії — 4,0 до 2,0. У сусідніх Словаччині і Польщі — 1,5 до 1,0. І тільки в Росії та в пов'язаній із нею Україні погодинна зарплата і виробництво перебувають у пропорції 1:1; інакша картина тільки в Китаї, Індії, Індонезії — 0,3 до 0,5. Це свідчить, що робітники у США або Канаді працюють у 2,3 рази продуктивніше та отримують у 13,5 рази більше [7]. У Польщі для обробки 500 га землі потрібен один працівник, а у нашій країні – п'ятеро, причому подібна закономірність існує і в промисловості, і в сфері адміністративного управління. Низька продуктивність праці зумовлює низький рівень її оплати, а низька оплата породжує низьку кваліфікацію працівників та високу плинність кадрів. Збереження управлінської парадигми щодо конкурентоспроможності дешевої праці є хибним, що підтверджують й вітчизняні науковці, – зокрема, директор Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України, академік НАН України Елла Лібанова стверджує, що «кожна держава, яка робить ставку на дешеву робочу силу, сьогодні приречена».

Створення більшої частки доданої вартості в суспільстві призводить до існування високих заробітних плат, а низькі заробітки є свідченням сировинного характеру національної економіки, коли країна виконує роль сировинного придатку інших держав [8]. За таких умов роботодавець не мотивований впроваджувати нові технології – йому набагато дешевше найняти масу низькооплачуваних працівників, ніж впроваджувати дорогу технологію і купувати нове обладнання, а працівник не мотивований якісно і творчо працювати, здобувати нові знання, підвищувати кваліфікацію. До того ж, дешевизна нашої робочої сили є відносною – нам важко конкурувати з тими країнами, де доход в один долар на день вважається цілком прийнятною оплатою праці.

Школа людських відносин та наук про поведінку сформувала засади методів керування, які відомі нам як «соціально-психологічні». Методи соціального впливу, як складова соціально-психологічних методів управління, включають в себе методи управління груповими процесами в організації (соціальне регулювання і нормування, соціальне прогнозування і соціальне планування) та методи управління індивідуальною поведінкою (моральне стимулювання, виховання і навчання, особистий приклад). Методи соціального впливу спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвиток особистості та її соціальний захист.

Соціальне регулювання і нормування – це встановлення групових правил поведінки, системи цінностей, які обов'язкові для сприйняття всіма членами колективу, виконують інтеграційну функцію та регулюють взаємовідносини всередині колективу та між членами колективу і сторонніми особами [12].

Соціальне прогнозування – це дослідження перспектив соціальних процесів і явищ з метою підвищення наукової обґрунтованості та ефективності соціального програмування, планування і управління соціальною сферою [12]. Воно використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у конкретному колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники: вікові та статеві зміни в колективі; зміни освітньо-кваліфікаційного рівня працівників; зміни у

матеріальному забезпеченні та в побутових умовах працівників тощо [7]. Соціальне прогнозування здійснюється за допомогою наукових методів дослідження, зокрема, статистичних, експертних та математичних.

Професори Джеймс Хескетт та Леонард Шлезінгер досліджуючи успішні організації на кшталт Wal-Mart, Taco Bell, Southwest Airlines дійшли висновку, що у кожній з них вищі керівники корпорацій безпосередньо приймали рішення щодо управління персоналом, створювали сприятливі взаємини для самореалізації працівників і приділяли особливу увагу тому, аби бачення компанії та її цінності поділялися всіма співробітниками на всіх організаційних рівнях [9]. Соціально-психологічні методи впливу, таким чином, дозволяли підвищити збільшити рівень задоволеності робітників та збільшити ефективність роботи компанії: люди розглядали роботу не просто як місце, де вони витрачають час і виконують рутинні робочі операції, але як свого роду важливу частину свого життя, якій притаманні риси творчого захоплення. Зміни підприємницького середовища змушують керівників приділяти більше уваги привнесенню в працю елементів інновацій, творчого вирішення проблем та азарту, що досягається саме завдяки використанню соціально-психологічних методів менеджменту, при збереженні важливої ролі організаційно-адміністративних та економічних методів в керівництві фірмою.

Висновки. Існування концептуальних моделей постановки проблем та пошуку методів їх розв'язання у науці управління спричиняє збільшення ролі економічних та соціально-психологічних методів, а також поширення непрямих методів впливу, особливо в умовах перманентного конфлікту інтересів між власниками підприємств та найманою робочою силою. Через це видається більш доцільним замість традиційного поділу методів на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління застосувати наступну класифікацію:

- за напрямком впливу;
- за способом врахування інтересів;
- за формою впливу;
- за змістом впливу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батхурэл Г. Некоторые вопросы методологии исследования философии менеджмента нового столетия / Г. Батхурэл // Известия ИГЭА. – 2011. - №1(75) – С. 83-86.
2. Епифанова Н.Ш. Инструменты и методы эффективного менеджмента / Н.Ш.Епифанова // Вестник АГТУ. – 2005. - №4(27). – С.93-100.
3. Друкер П. Энциклопедия менеджмента/ П. Друкер. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. - 432 с.
4. Якокка, Л. (с Новаком, У.) Карьера менеджера / Л. Якокка (с У. Новаком) ; пер. с англ. С. Э. Борич. – 3-е изд. – Мн.: Попурри, 2007. – 544 с. + 16 с. вкл. – ISBN 978-985-15-0160-7.
5. У украинцев и белорусов самые низкие зарплаты среди стран Восточной Европы [Электронный документ].– Режим доступа: <http://delo.ua/ukraine/u-ukraincev-i-belorusov-samy-e-nizkie-zarplaty-sredi-stran-vost-174513/>
6. Сікалов В. Даремна праця і її оплата / В. Сікалов //Дзеркало тижня. - №42. - 13 листопада 2010.
7. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-е вид., випр., доповн. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
8. Робинс С. П. Менеджмент, 6-е издание : Пер. с англ. / С. П. Робинс, М. Коултер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 880 с. : ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0231-2.
9. Bruner, Robert F. The portable MBA /Robert F. Bruner, Mark R. Eaker, R. Edward Freeman, Robert E. Spekman, Elizabeth Olmsted Teisberg, S. Venkataraman. – 4<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2003. – 343 p.
10. Koziński J., Listwan T.: Podstawy zarządzania. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu we Wrocławiu.: Wrocław – Poznań 1998
11. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба. – К. : Аттіка, 2007. – 564 с.
12. Бардась А.В. Менеджмент [Текст]: навч. посіб. / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. – Д.: Національний гірничий університет, 2012. – 381 с.