

Міністерство внутрішніх справ України  
Харківський національний університет внутрішніх справ  
Кафедра економіки та фінансів

**Навчальна дисципліна:  
«Принципи менеджменту»**

Викладач: доцент кафедри  
економіки та фінансів  
к.е.н. Маковоз Оксана  
Сергіївна

Харків  
2015

# **Тема 1. Начала і принципи менеджменту**

- 1.1. Зміст менеджменту**
- 1.2. Функції менеджменту**
- 1.3. Ланки та рівні (ступені) управління**
- 1.4. Методи менеджменту**
- 1.5. Середи функціонування організацій**

# Еволюція поглядів на сутність менеджменту:

Для позначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

- “управління”;
- “менеджмент”;
- “адміністрування”;
- “керування” тощо.

“Управління” – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об’єктів, явищ і процесів, наприклад:

- технічні системи;
- господарські системи;
- суспільні системи;
- державні системи тощо.

**“Менеджмент”** – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

**“Адміністрування”** – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

**“Керування”** – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

“Менеджмент” – це надзвичайно широке та багатомірне поняття.

Сучасний Оксфордський словник

англійської мови тлумачить поняття

"менеджмент" не однозначно, а саме:

.менеджмент - це спосіб, манера спілкування з людьми;

.менеджмент - це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;

.менеджмент - це влада та мистецтво керування;

.менеджмент - це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

# Існують інші підходи до визначення терміну «менеджмент»:

- менеджмент - це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності ;
- менеджмент - це наука про управління людськими відносинами ;
- менеджмент - це раціональний спосіб управління діловими організаціями;
- менеджмент - це особлива галузь наукових знань і професійної спеціалізації управляючих-менеджерів, які складають адміністративний штат;
- менеджмент - це вміння добиватись поставлених цілей, використовуючи працю та інтелект інших людей;
- менеджмент - це функція, вид діяльності, що полягає в керівництві людьми в різнорідних організаціях;
- менеджмент - це управління бізнесом, а бізнес є унікальною, винятковою справою у суспільстві.

Під *менеджментом (управлінням)* розуміють цілеспрямовану дію керівного центру на керовані об'єкти для досягнення поставленої мети (запланованих результатів), рис. 1.1. Об'єктами управління є: люди, предмети (основні фонди: будівлі, споруди, передаточні засоби, обладнання, транспортні засоби, інвентар та ін.; обігові засоби: сировина, матеріали, паливо, грошові кошти та ін.), інформація.

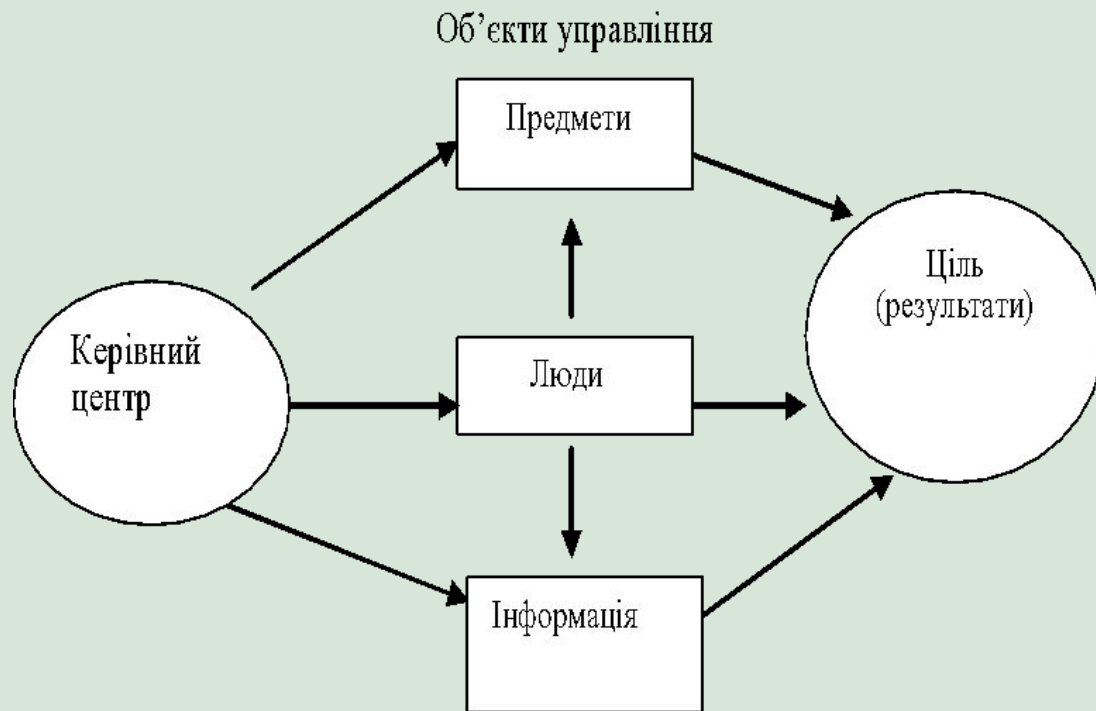
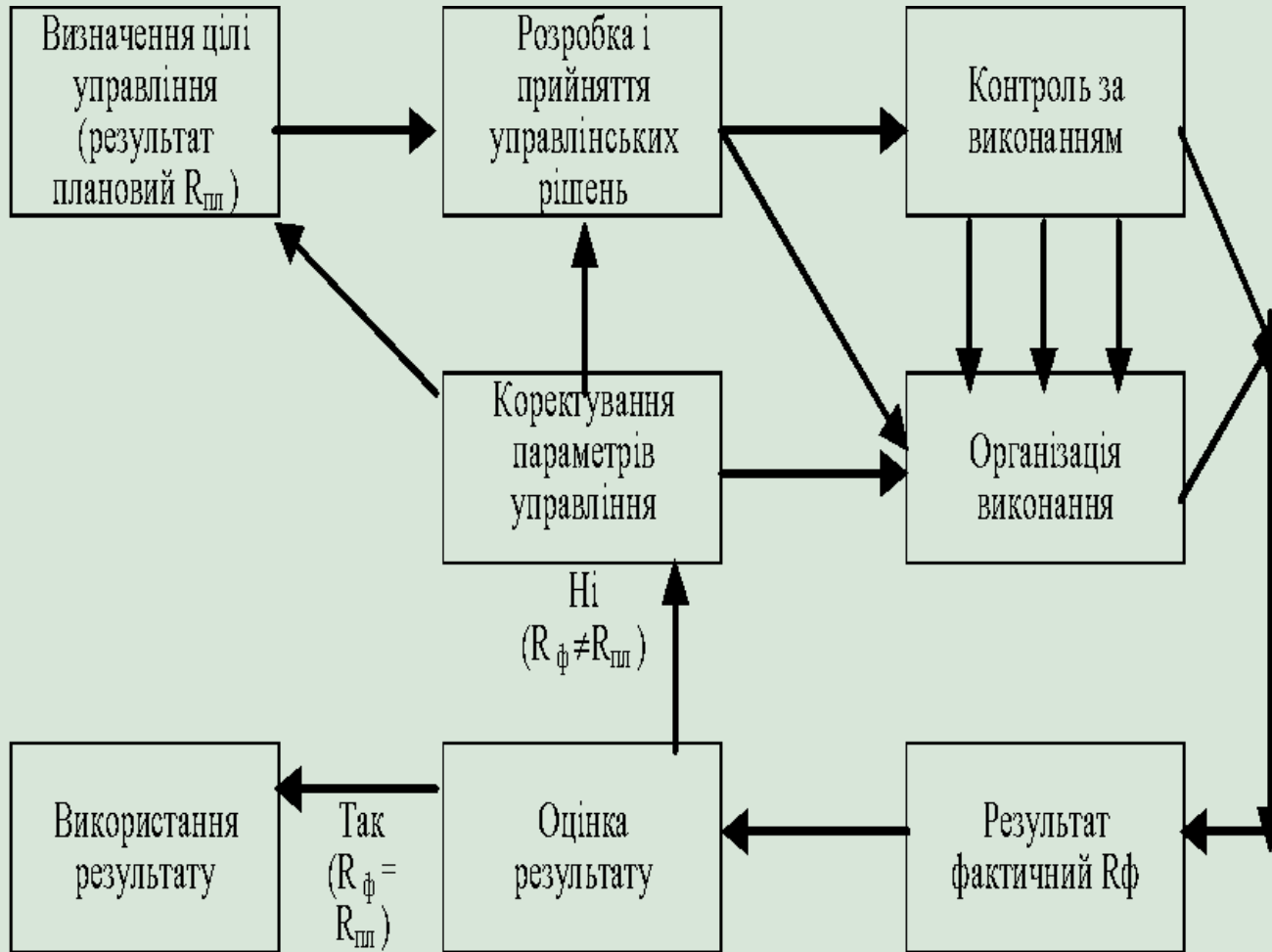


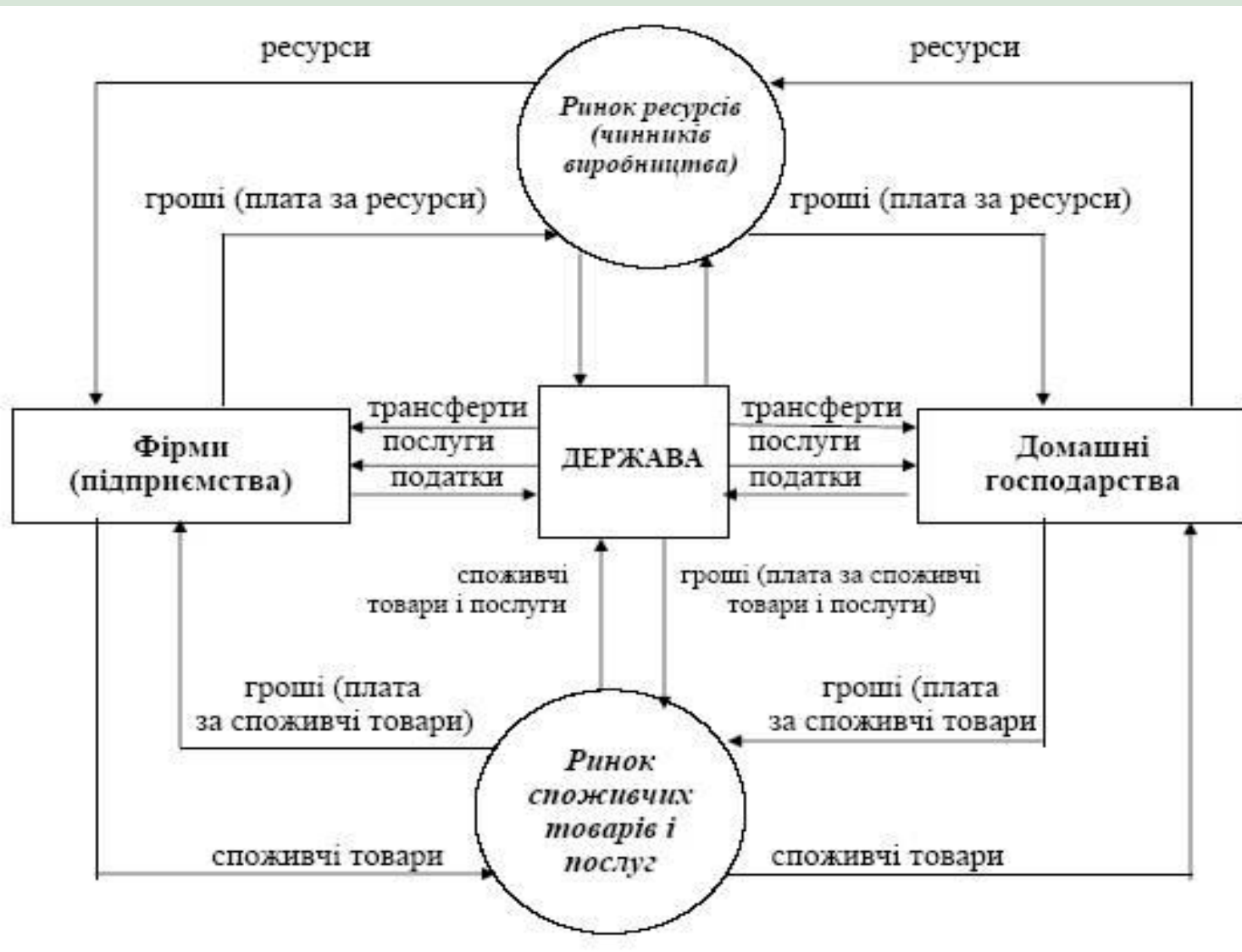
Рис. 1.1. Зміст менеджменту

# Процес управління, рис.1,2, складається з окремих стадій:





# Господарський кругообіг в умовах ринкової економіки:



# Продуктивні сили

```
graph TD; A[Продуктивні сили] --> B[Засоби праці]; A --> C[Засоби виробництва]; A --> D[Предмети праці]; C --> E[Люди, що реалізують їх у процесі виробництва];
```

Засоби  
праці

Засоби  
виробництва

Предмети  
праці

Люди, що реалізують їх у  
процесі виробництва

Одним з основних понять менеджменту є “**функція менеджменту**” – сукупність процесів управління, в яких поєднані об’єкти, цілі і завдання управління.

Процес управління включає чотири загальних взаємопов’язаних функції: *планування, організація, мотивація, контроль*. Кожна з загальних функцій складається з декількох спеціальних. Наприклад, функція планування включає планування довгострокове (стратегічне), середнє строкове (тактичне), короткострокове (оперативне). Функція організації ділиться на організацію підготовки виробництва, організацію виробничого процесу, організацію обліку і контролю та ін.

# Загальна системна модель організації



# Характеристика функцій менеджменту:

*Функція планування* – це діяльність по встановленню обґрунтованих планових завдань на регламентні відрізки часу. Функція планування формулює рішення про те, якими повинні бути цілі організації і що повинна робити організація, щоб досягти цих цілей.

*Функція організації* представляє собою діяльність менеджерів з оптимального поєднання між собою об'єктів управління: людей, предметів, інформації.

*Функція мотивації* – це діяльність, яка направлена на формування у робітників спонукання до ефективної праці на благо організації. Створення дієвої системи мотивації передбачає докладне вивчення потреб робітників, усвідомлення робітниками цілей і завдань організації, задоволення потреб на основі системи справедливих і ефективних винагород.

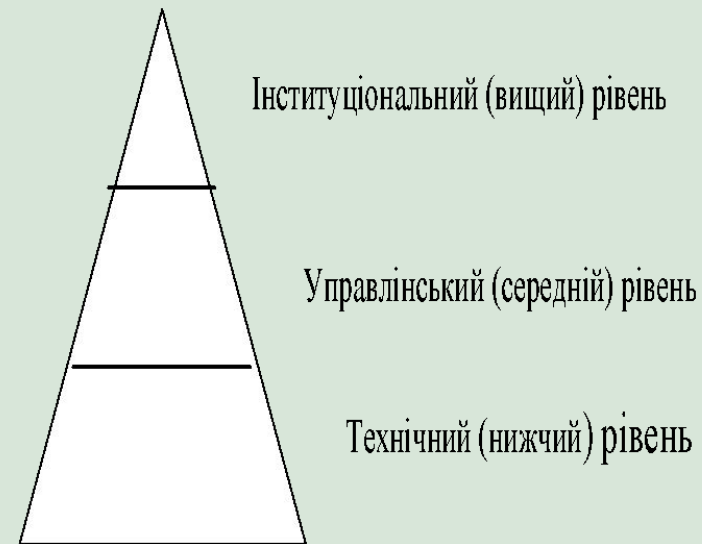
*Функція контролю* – це діяльність, яка направлена на встановлення відповідності фактично досягнутих результатів плановим. В процесі управління контроль виступає як елемент оборотного зв'язку – за його даними у разі відхилень проводиться коректування прийнятих рішень, планів і дій. Ефективний контроль, з одного боку, повинен мати стратегічну направленість, бути сучасним за методами і засобами, з іншого, бути достатньо простим, не потребувати високих витрат.

Організація представляє собою комплекс взаємопов'язаних ланок і рівнів управління, які створюються для виконання відповідних функцій.

*Ланка управління* – це самостійний структурний підрозділ організації (дільниця, бюро, цех, відділ, служба, департамент), який виконує одну або декілька функцій управління.

Для виконання загальних або спеціальних функцій управління створюються відповідні ланки.

Якщо відсутня або відмирає функція, то відпадає необхідність у відповідній ланці управління.



*Рис 1.3. Рівні управління організацією*

Під методами менеджменту (управління) розуміють способи дії управляючого центру на об'єкти управління для досягнення поставлених завдань.

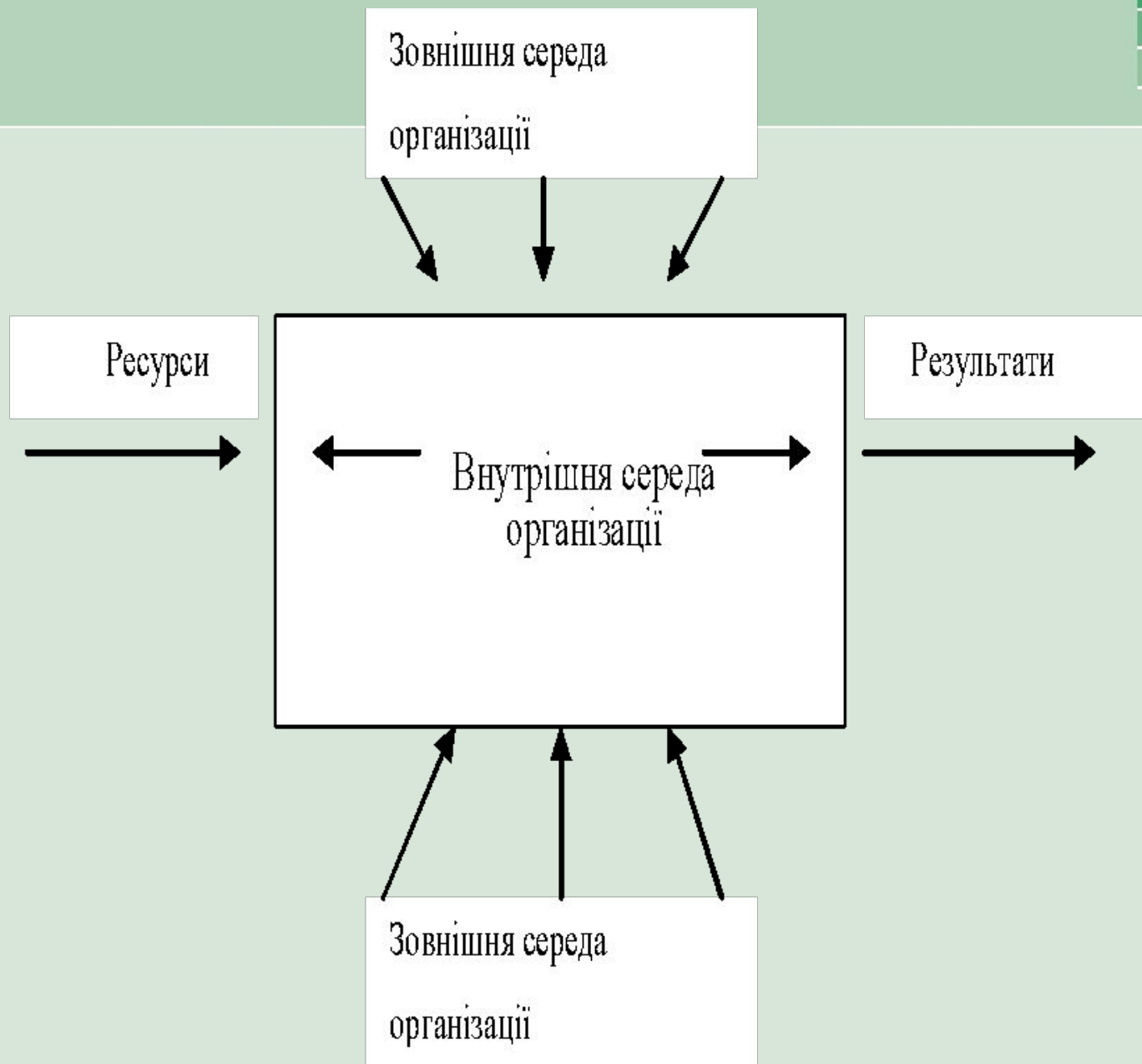
В менеджменті виділяють чотири групи методів:

1) **організаційно-розпорядницькі** - на основі приказів, розпоряджень, директив, постанов, вказівок з встановленням відповідного контролю і відповідальності за якість їх виконання. ;

2) **економічні** - основою їх дії є матеріальні інтереси суб'єктів господарської діяльності. Елементами економічних методів управління є: планування, облік і аналіз, стимулювання трудової діяльності.;

3) **юридичні (правові)** - складають закони і нормативні акти, які визначають правове поле умов господарської або адміністративної діяльності для всіх її суб'єктів;

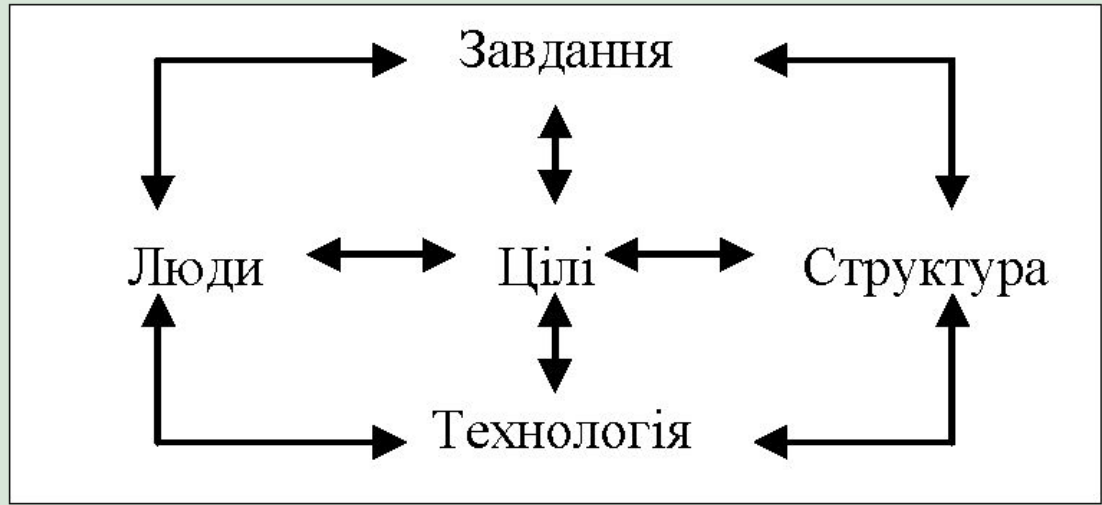
4) **соціально-психологічні** - є соціальні і психологічні потреби людей. Методи включають вивчення зовнішньої і внутрішньої серед організації, умов життя, соціальних і психологічних інтересів працюючих, суспільної думки, умов формування колективу, його соціальної структури, професійної і освітньої підготовки персоналу та ін.



*Рис. 1.4. Внутрішня і зовнішня середина діяльності організації*

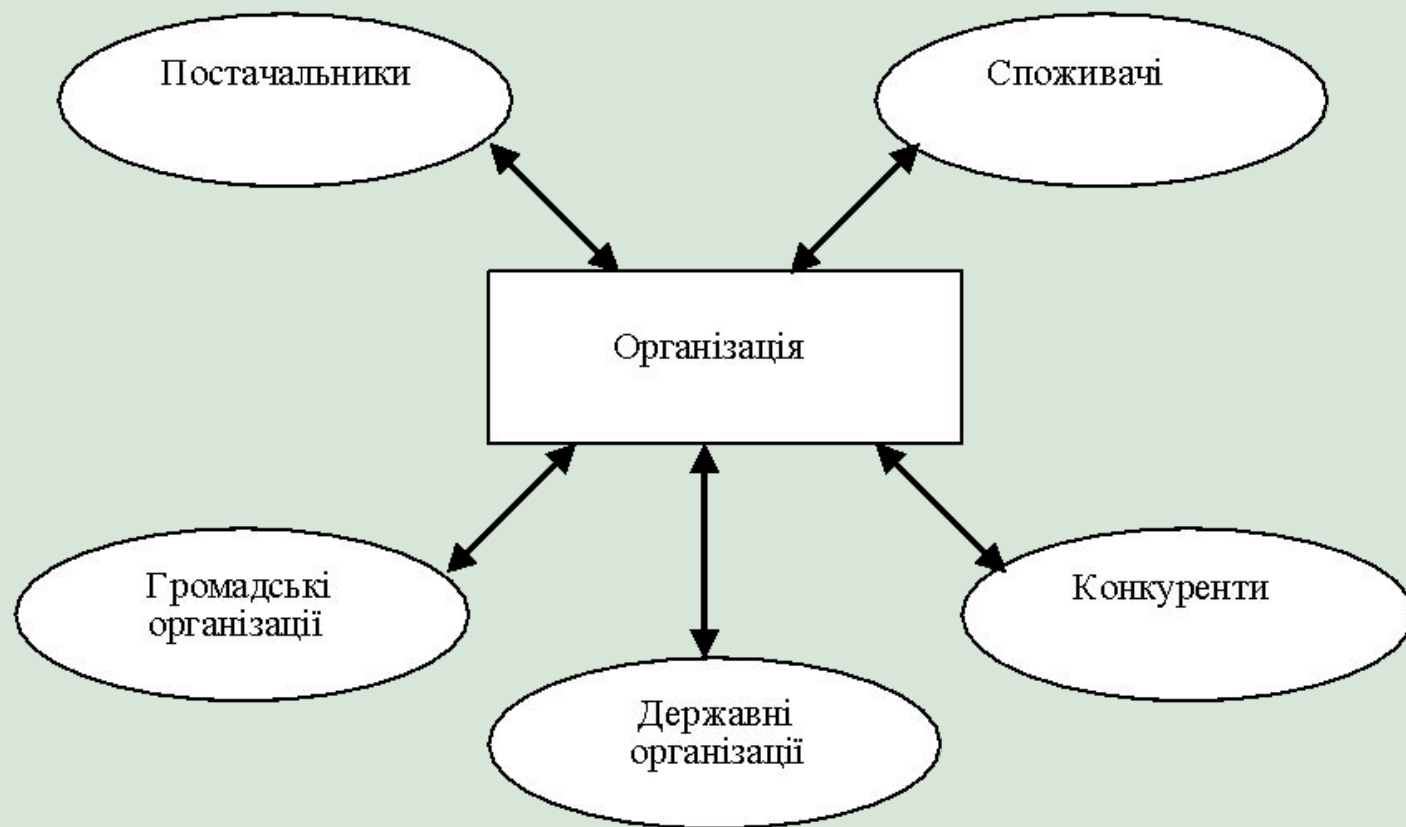


Ресурси

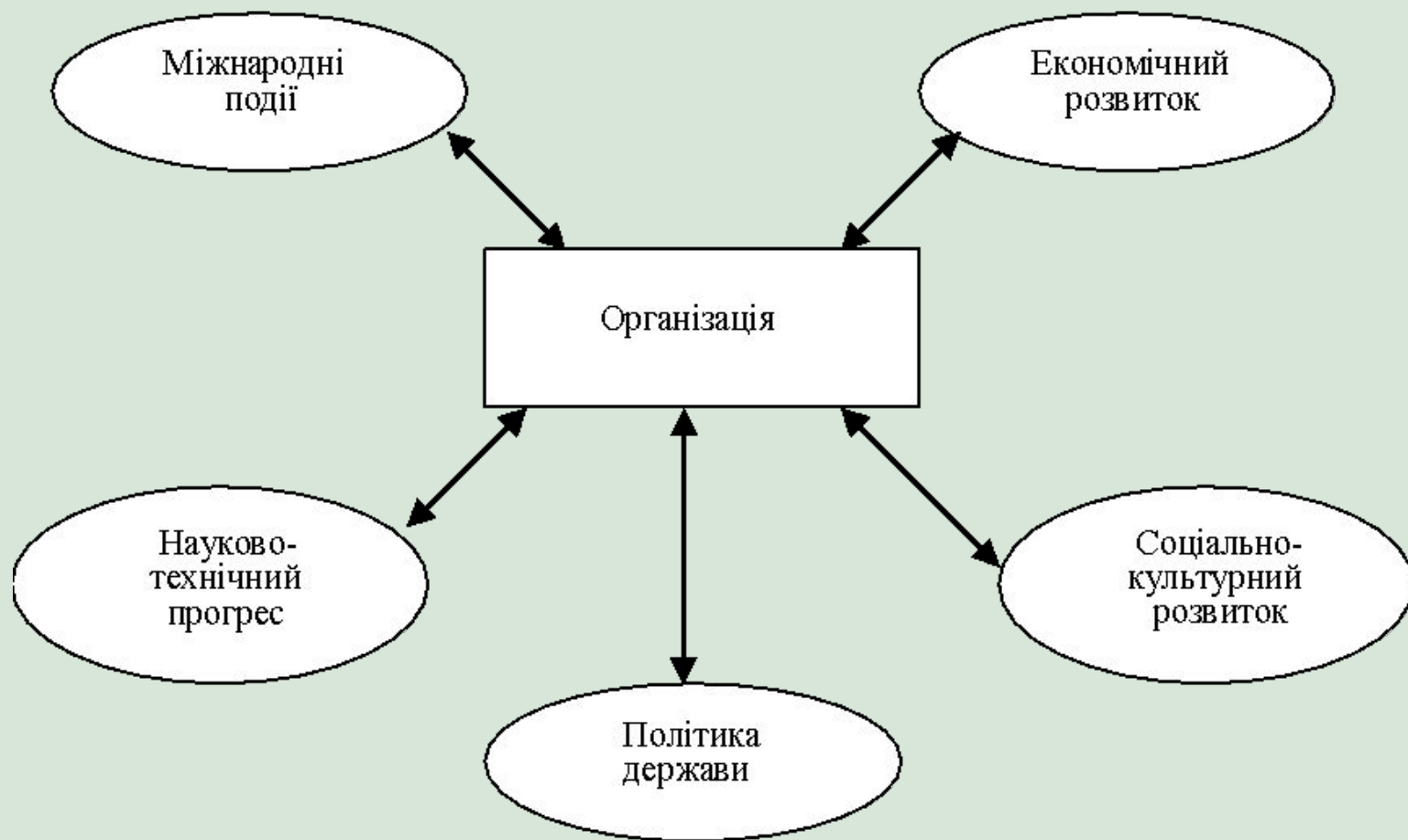


Результати

*Рис. 1.5. Фактори внутрішньої середовища організації*



*Рис. 1.6. Фактори зовнішньої середовища прямої дії*



*Рис. 1.7. Фактори зовнішньої середовища побічної дії*

# **Тема 2. Планування діяльності об'єкта управління**

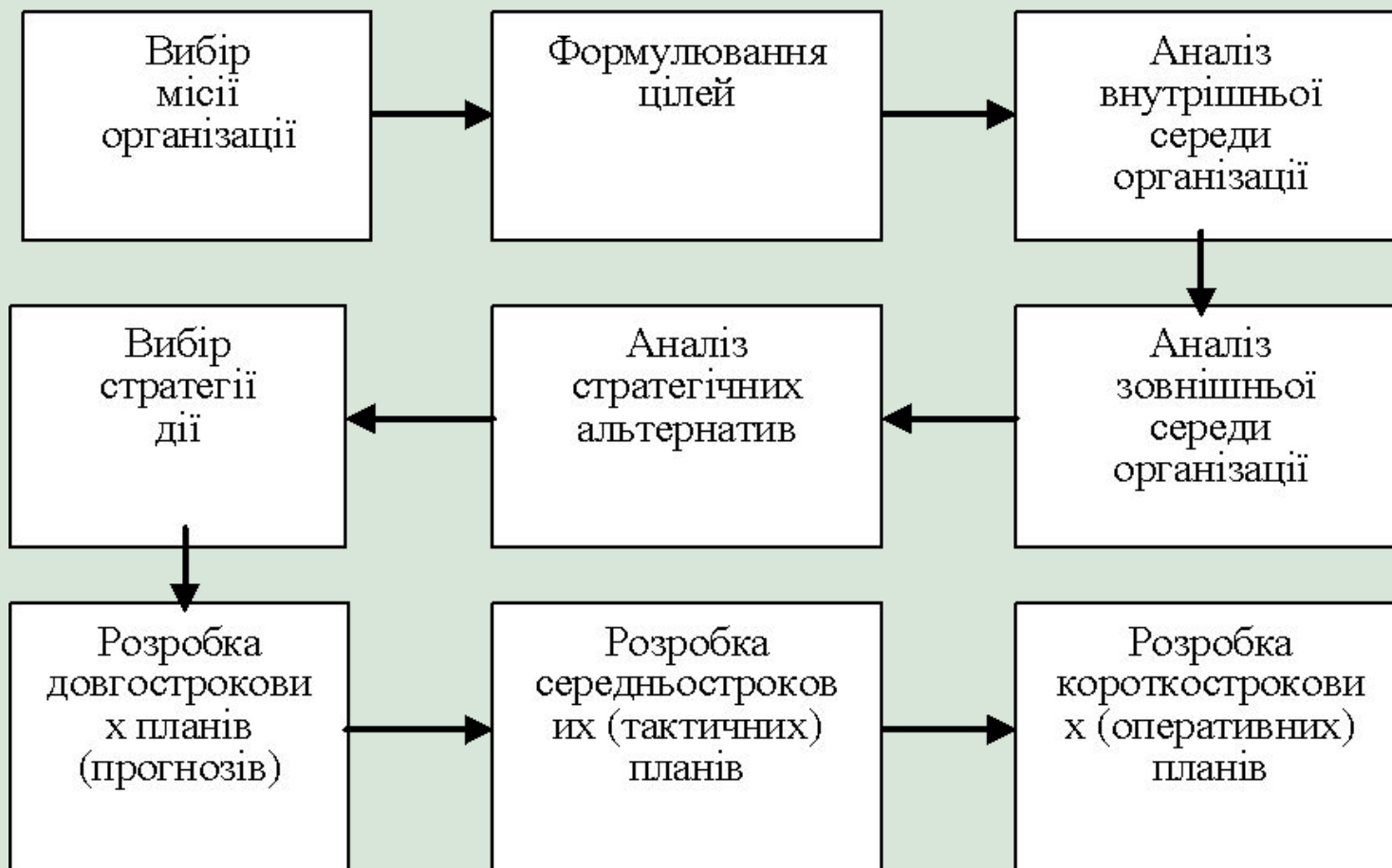
## **План лекції**

**2.1. Основні стадії планування**

**2.2. Розробка довгострокових планів (прогнозів)**

**2.3. Розробка середньострокових (тактичних) планів**

**2.4. Розробка короткострокових (оперативних)  
планів**



*Рис.2.1. Основні стадії планування в організації*

## Середньострокові (тактичні) плани розробляються на строки 1 – 5 років.

Основою для їх формування є довгострокові (стратегічні) плани, прогностні оцінки. Для якісного тактичного планування в практиці менеджменту переважно використовують методи: *балансовий, бізнес-планування, сітьового планування і управління*. Головним завданням тактичного планування є оптимальний розподіл ресурсів у складних комплексах робіт на протязі кількох років.

*Балансовий метод*, як правило, використовують для оптимального розподілу фінансових, матеріальних, енергетичних, трудових ресурсів на основі аналізу співвідношень їх доходної і видаткової частин.

*Метод бізнес-планування* успішно використовується при розподілі всіх видів ресурсів в умовах системного аналізу можливостей підрозділів організації.

# **Тема 3. Організація та організаційні структури**

## **План лекції**

**3.1. Основні типи організаційних структур управління**

**3.2. Структури фірм і організацій**

**3.2.1. Бюрократичні організаційні структури**

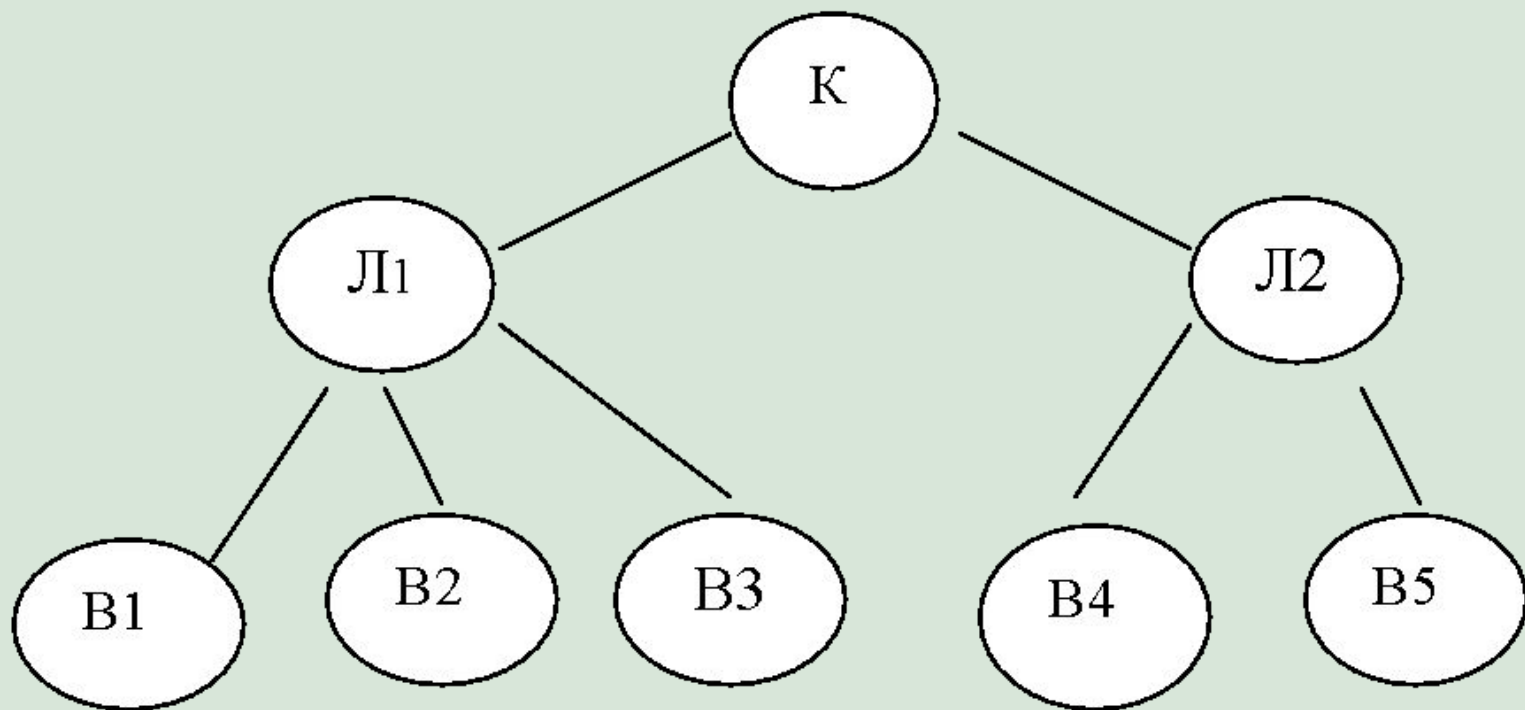
**3.2.2. Адаптивні організаційні структури**

**3.3. Організаційні форми діяльності фірм**

**3.3.1. Організаційні форми діяльності фірм за видом господарської діяльності**

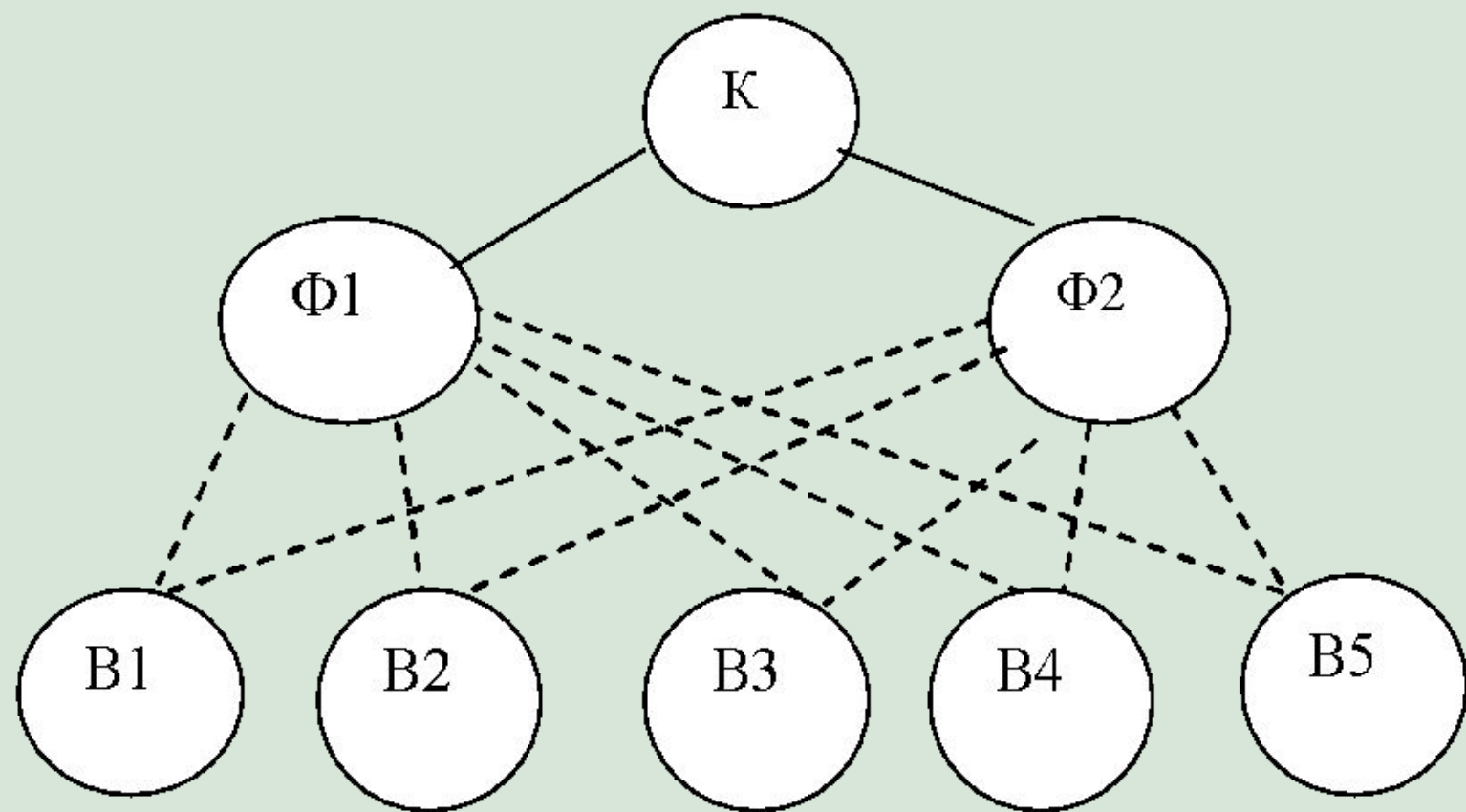
**3.3.2. Організаційні форми діяльності фірм з правового положення**

**3.3.3. Організаційні форми діяльності фірм за рівнем монополізації**

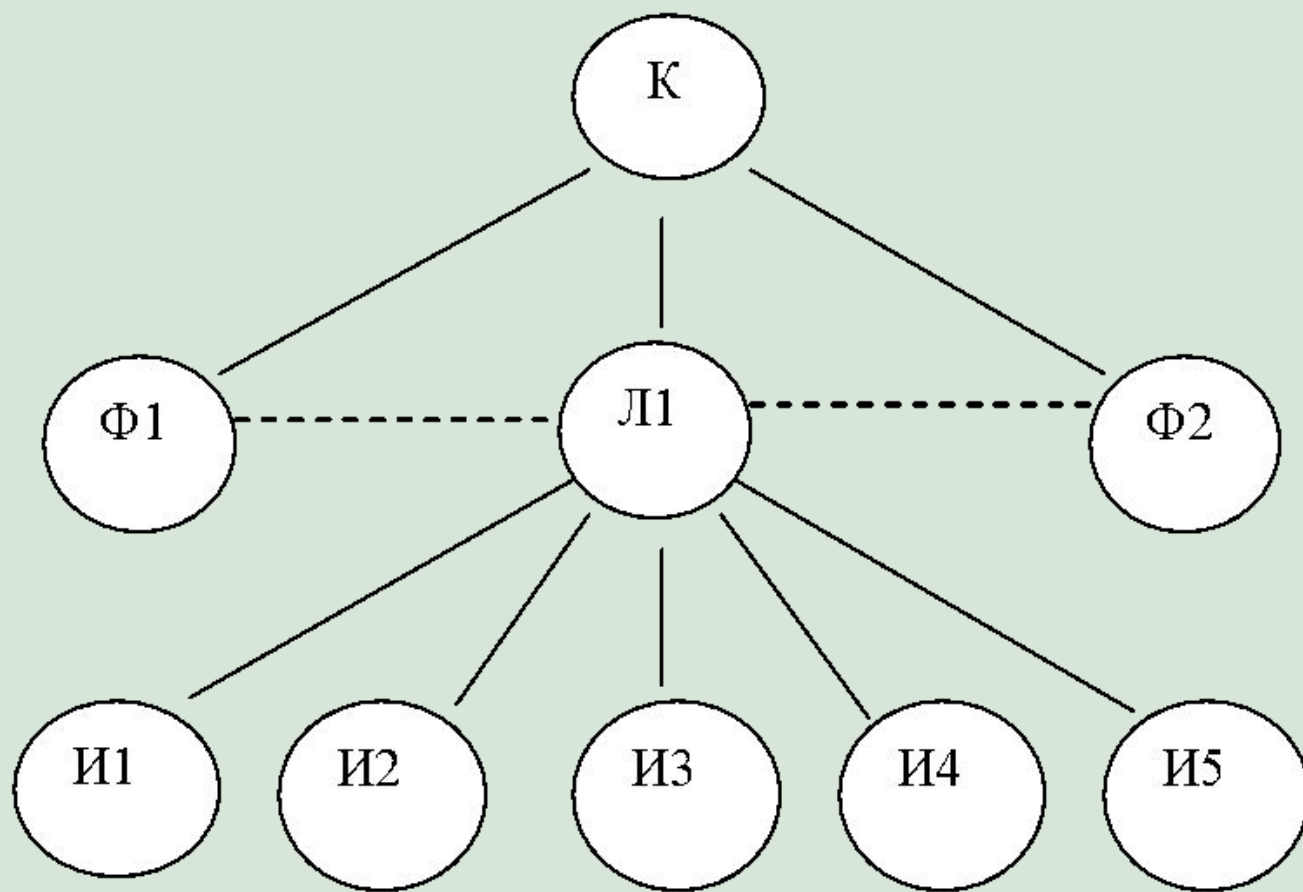


*Рис. 3.1. Модель лінійної структури управління*





*Рис. 3.2. Модель функціональної структури управління*



*Рис. 3.3. Модель лінійно-функціональної структури управління*

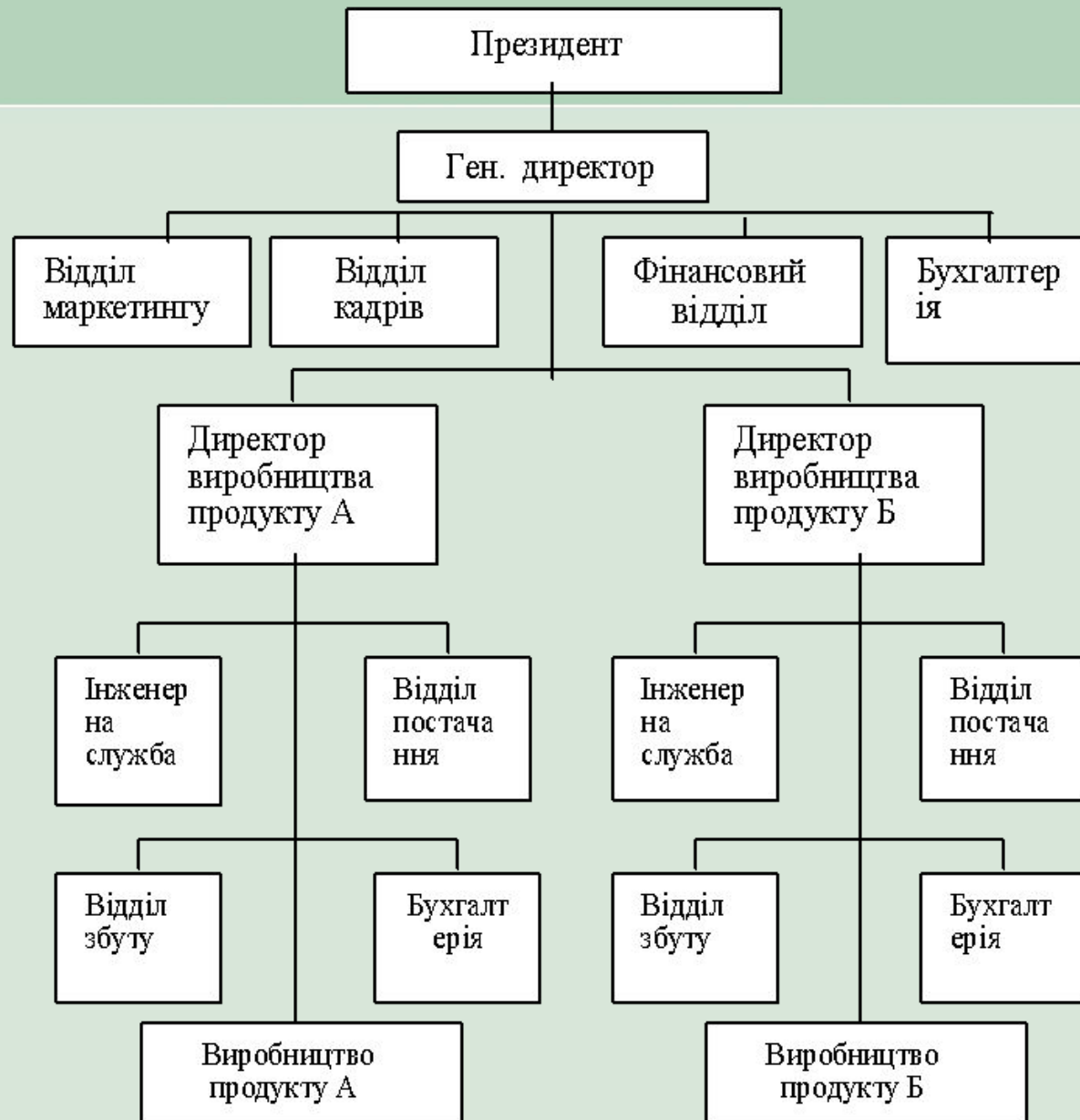
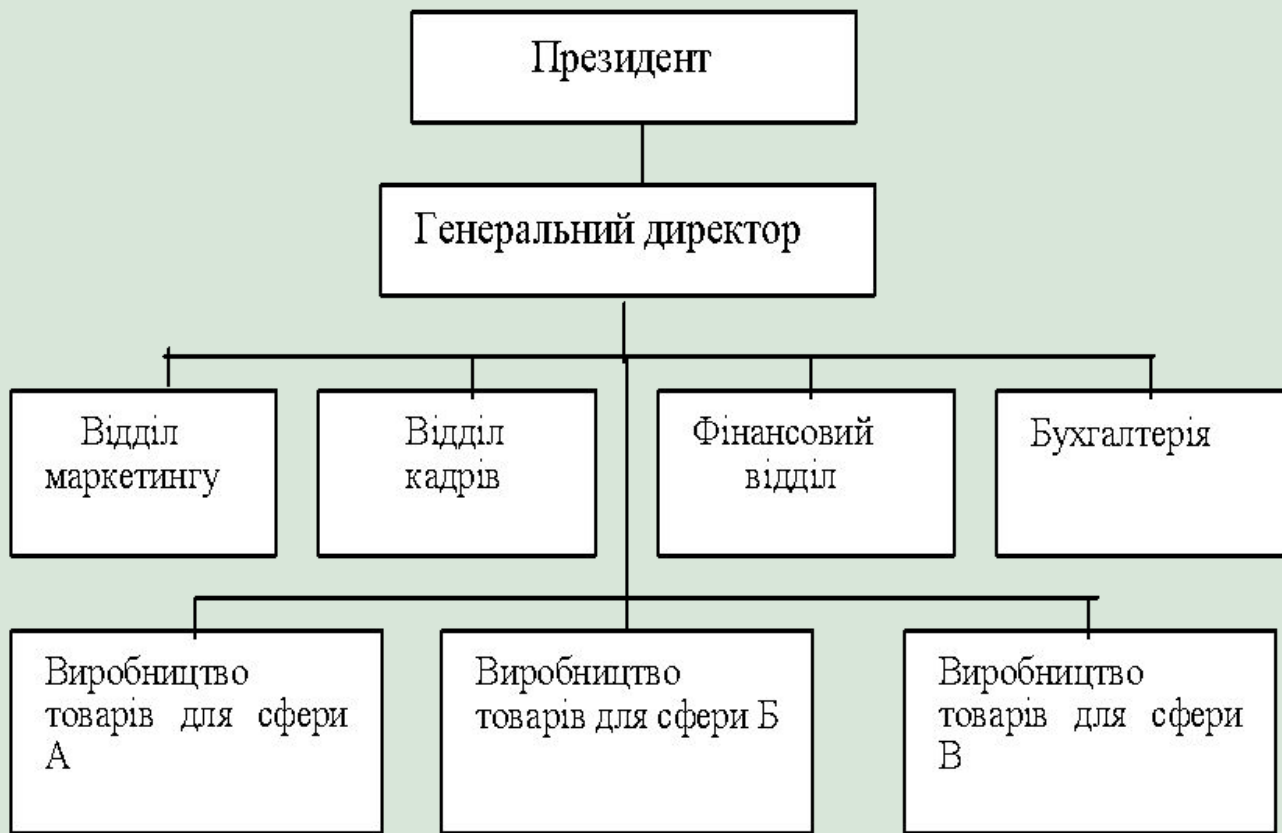
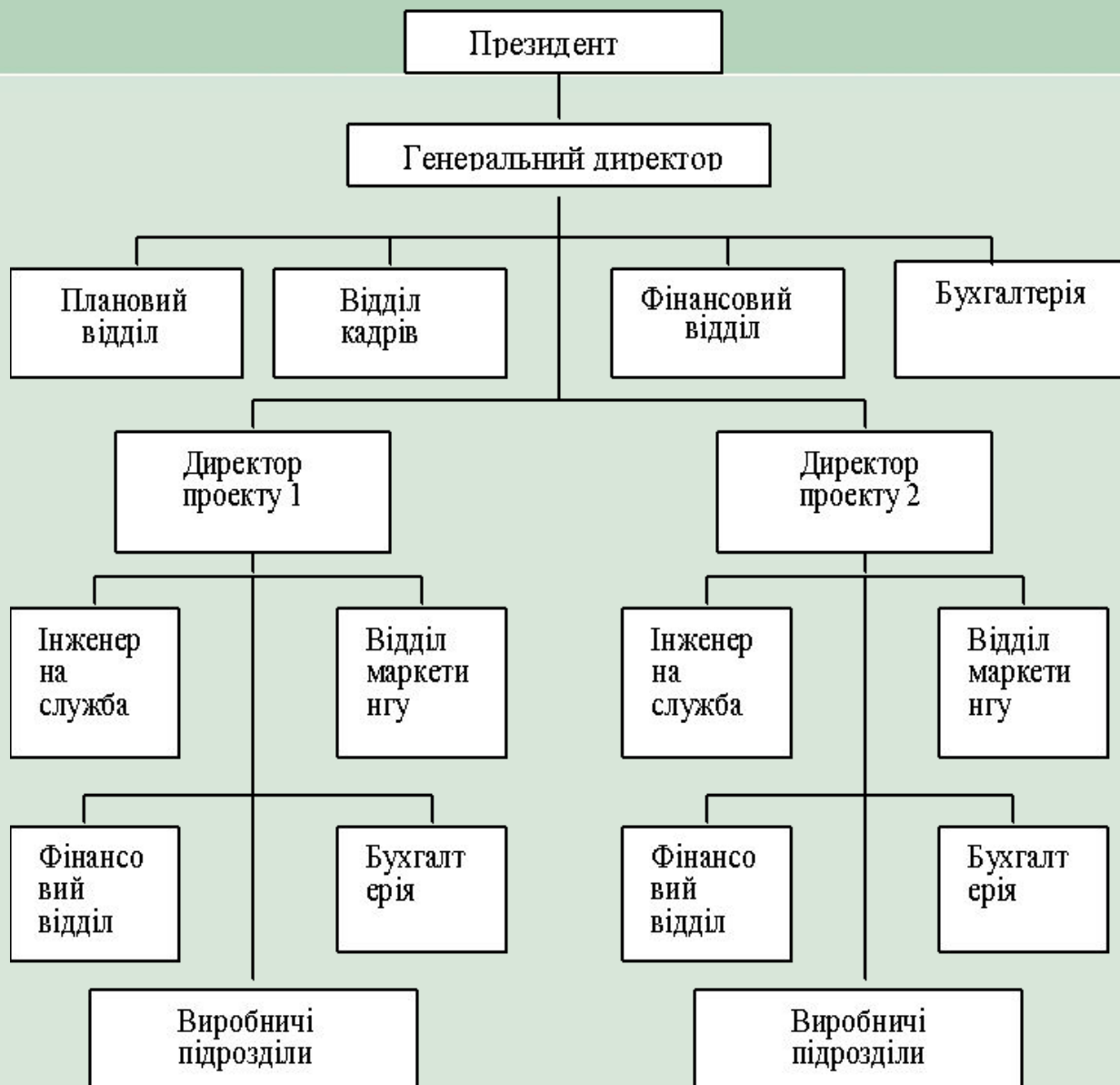


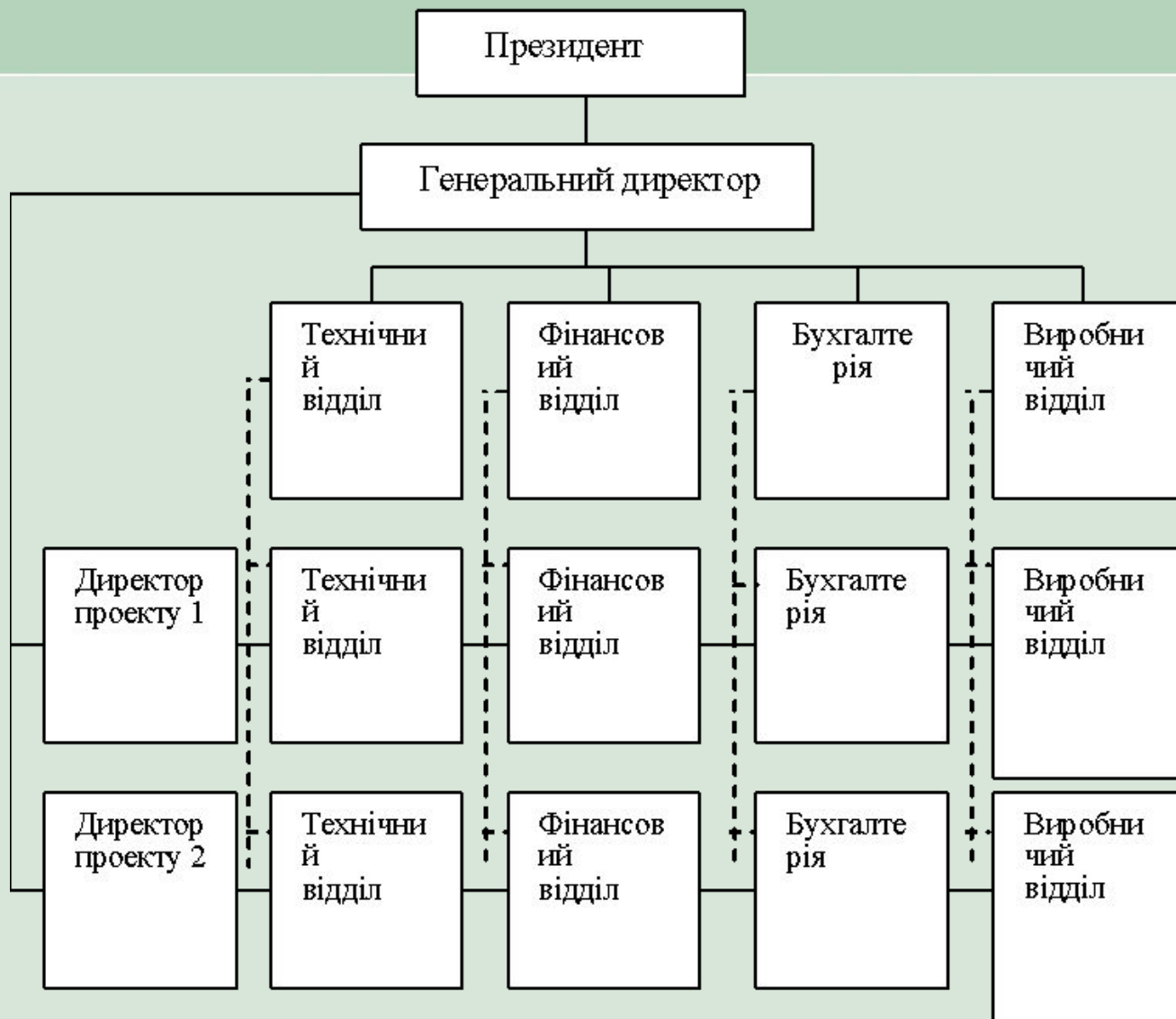
Рис. 3.4. Продуктова організаційна структура



*Рис. 3.5. Організаційна структура, яка орієнтована на споживача*



*Рис. 3.7. Проектна організаційна структура*



*Рис. 3.8. Матрична організаційна структура*

# Тема 4. Мотивація в управлінні

## План лекції

4.1. Основні поняття мотивації

4.2. Змістовні теорії мотивації

4.2.1. Теорія мотивації Маслоу

4.2.2. Двохфакторна теорія потреб

Герцберга

4.2.3. Теорія потреб Мак клелланда

4.3. Процесуальні теорії мотивації

4.3.1. Теорія очікувань

4.3.2. Теорія справедливості

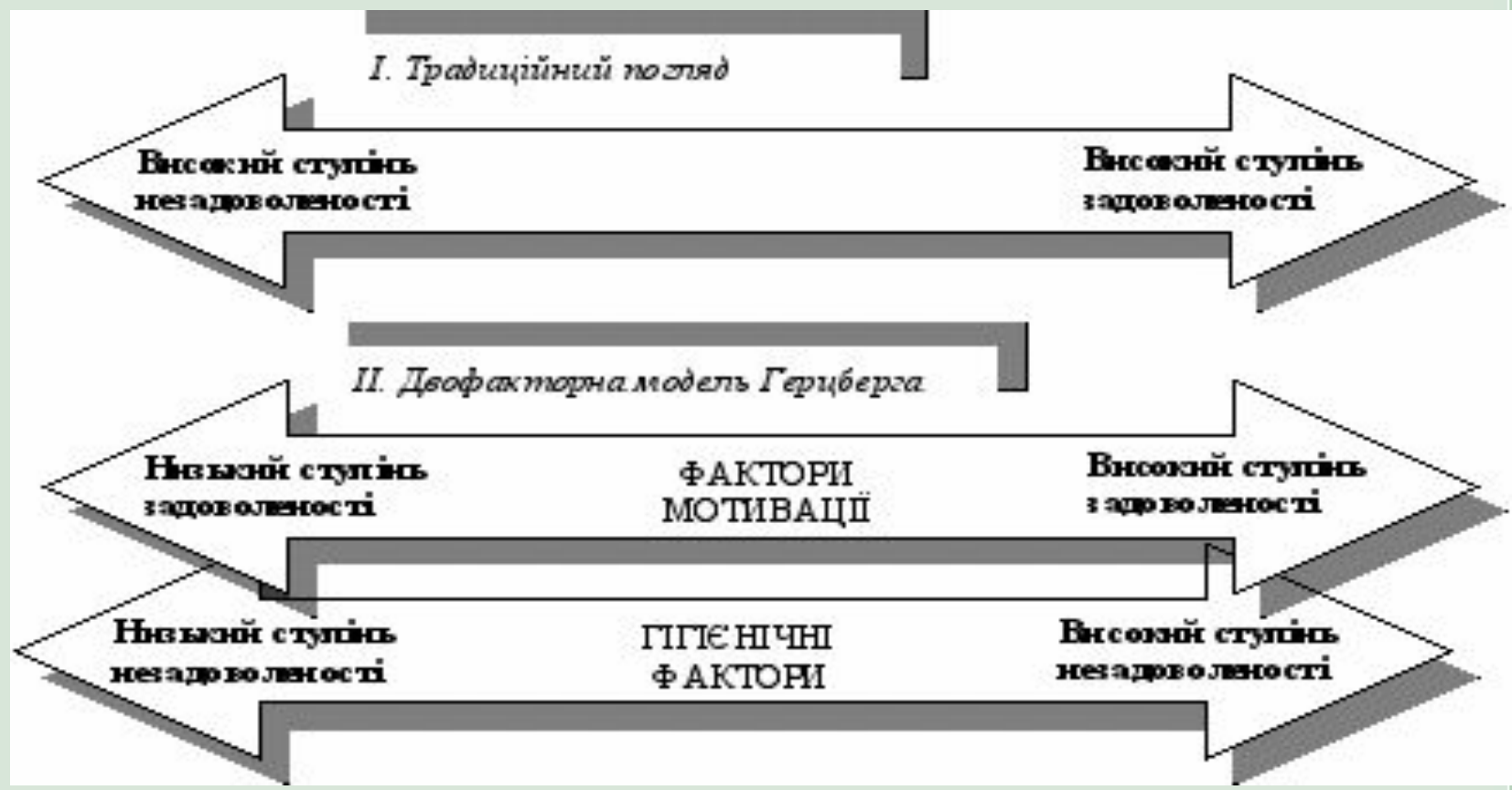
4.3.3. Комплексна процесуальна теорія

# Ієрархія потреб А. Маслоу.





# Двохфакторна теорія потреб Герцберга



# Тема 5. Контроль в управлінні

## План лекції

**5.1. Сутність контролю**

**5.2. Види контролю**

**5.3. Процес контролю**

## Процес контролю включає три етапи:

- 1) *вимірювання контрольних результатів;*
- 2) *оцінка результатів;*
- 3) *прийняття рішення.*

*Вимірювання контрольних результатів* – найбільш складний етап процесу контролю. Висока вартість вимірювань впливає на економічну доцільність проведення контрольних операцій. Саме за цією причиною поточний контроль є вибіркоvim. В сучасних умовах етап виконується з використанням автоматизованих і комп'ютерних систем.

На етапі *оцінки результатів* здійснюється:

- *визначення масштабу допустимих відхилень;*
- *встановлення рівня відповідності даних вимірювань показникам планів і стандартів;*
- *передача інформації менеджерам відповідних рівнів для прийняття управлінських рішень.*

# **Тема 6. Психологія управлінської діяльності**

## **План лекції**

**6.1. Основні поняття**

**6.2. Види впливу менеджера**

**6.3. Врахування психічних рис особи в управлінні**

Ефективне управління персоналом організації складається з двох дій менеджера:

- *керівництва*;
- *лідерства*.

*Керівництво* – це процес управління на основі офіційних дій менеджера як посадової особи організації. Організація делегує менеджеру частину своїх повноважень у відповідності з посадою, яку він займає. Таким чином, керівництво персоналом здійснюється через повноваження посади, яку займає менеджер. За суттю керівництво полягає у підкоренні персоналу посаді і, відповідно, менеджеру, який її займає.

*Лідерство* – це управлінський процес на основі особового впливу менеджера на окремих людей і групи.

В практиці управління персоналом найбільш часто менеджери використовують сім видів особового впливу:

- *на основі примусу;*
- *на основі винагороди;*
- *експертний вплив;*
- *харизматичний (еталонний) вплив;*
- *законний (традиційний) вплив;*
- *на основі переконання;*
- *на основі участі.*

Залежно від основи походження джерел влади розрізняють:

1. Законна (легітимна) влада — це влада, яка впливає із статусу керівника, його офіційної посади. Формами законної влади є:

1.1. Традиційна влада виникає внаслідок визнання підлеглим права керівника віддавати накази і свого обов'язку їм підкорятися

1.2. Влада винагородження — виникає з уявлення про те, що керівник має можливість задовольнити потреби підлеглого шляхом винагородження результатів його діяльності

1.3. Влада примусу — виникає з уявлення про те, що керівник має можливість покарати підлеглого так, що завадить задоволенню його потреб

1.4. Влада над ресурсами — виникає внаслідок формального права керівника контролювати, регулювати і розподіляти обмежені ресурси організації

2. Особиста влада — це влада, яка виникає завдяки особистим якостям лідера. Формами особистої влади є:

2.1. Експертна влада — виникає внаслідок визнання послідовниками того, що лідер володіє недосяжними для них спеціальними знаннями, навичками, вміннями, досвідом

2.2. Еталонна влада (влада прикладу, харизма) — виникає внаслідок бажання послідовників бути схожим на лідера, який має надзвичайно привабливі для них особисті риси

2.3. Влада інформації — виникає завдяки доступу лідера до потрібної важливої інформації та його вмінню використовувати її для впливу на послідовників

2.4. Влада зв'язків — виникає із сприйняття послідовниками існування зв'язків лідера із впливовими особами як в організації, так і за її межами

# Тема 7. Конфлікти і методика їх розв'язання

## План лекції

**7.1. Сутність конфлікту**

**7.2. Види конфліктів**

**7.3. Причини конфліктів**

**7.4. Методи вирішення  
дисфункціональних  
ситуацій конфліктних**



# Види конфліктів різноманітні і можуть бути класифіковані таким чином:

- *за кількістю учасників* – внутріособистісний, міжособистісний, міжгруповий;
- *за формою прояву* – видимий (неприхований), потайний;
- *за тривалістю* – короткочасний, тривалий;
- *за характером виникнення* – випадковий (ситуативний), намірений (спровокований);
- *за результатами* – конструктивний (продуктивний), руйнівний (деструктивний);
- *за сферою виникнення* – службовий (предметно-діловий), неслужбовий;
- *за посадовим статусам учасників* – «горизонтальний», «вертикальний».

*Дякую за увагу!*