

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАФТИ І ГАЗУ

Кафедра підприємництва і маркетингу

А.О. Устенко, О.Я. Малинка

ГЛОСАРІЙ

із дисципліни

**«СУЧАСНІ МОДЕЛІ І ТЕХНОЛОГІЇ
МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Івано-Франківськ-2018

“Якщо ми навчимося давати точні визначення вживаних термінів і розуміти їх, то це позбавить нас від багатьох труднощів і непорозумінь в процесі практичного застосування теорії управління”

А.О. Устенко

“А”

АБРЕВІАТУРА – 1. Тип складноскорочених слів, що утворюється з алфавітних назв початкових букв словосполучень, напр. ВСЕС – відкрита соціально-економічна система. 2. Складноскорочені слова, які складаються з початкових елементів словосполучень, напр. Наргосп – народне господарство.

АБСТРАКЦІЯ – підсумок узагальнення результатів споглядання, спостереження, первісного описування об’єкту вивчення, дослідження.

АВТОКРАТІЯ (авторитаризм) – управління, зорієнтоване на створення замкнутого господарського життя, уособлення в економічній системі. Авторитаричний (авторитарний) стиль управління - це вплив на підлеглих, заснований на беззаперечному підпорядкуванні одній особі. Характеризується надмірною централізацією необмеженої і безконтрольної влади, домаганням авторитету і повною відсутністю демократії. А. керівник - це керівник, який має достатній обсяг влади, щоб нав’язувати свою волю виконавцям. У разі необхідності він зробить це не вагаючись.

АВТОРИТАРИЗМ – управління, засноване на посиленні особистої влади, перебільшення ролі менеджера, концентрації ключових повноважень у першої особи в системі управління.

АВТОРИТЕТ – вплив або здібності лідера спонукати інших до виконання посадових обов’язків; загальновизнане значення, вплив, яким користується особа або організація внаслідок особливих якостей і заслуг. А. для менеджера є обов’язковою умовою ефективного управління. А. – одна з форм здійснення влади, впливу, загальне визнання, заслужена довіра. Розрізняють формальний А., що ґрунтується на посаді, яку займає керівник, і неформальний (особистий), заснований на знаннях, моральних якостях, досвіді.

АВТОРИТЕТ ЕКСПЕРТА – особливий вид впливу, який людина здійснює на інших в силу того, що володіє унікальними і цінними знаннями або релевантною інформацією. А.Е. зростає у високотехнологічних галузях і там, де виникає попит на висококваліфіковані кадри. За правом або за здібностями А.Е. стає джерелом впливу в більшості сучасних організацій, а в нових і інноваційних галузях на зміну традиційній і легітимній владі приходять науково-технічне знання (управління на базі знань). Проявляється в довірі людей, їх готовності до співробітництва, добровільному і свідомому підкоренню.

АДАПТАЦІЯ – пристосування системи і її окремих елементів до динамічно-змінних умов зовнішнього середовища. Соціальна А. – процес засвоєння особою різноманітних норм щодо соціальної групи, суспільства; форма розвитку при якому зберігаються функції організації, шляхом гнучкого пристосування до зовнішнього середовища.

АДАПТИВНА СТРУКТУРА – організаційна структура, що дозволяє гнучко реагувати на зміни оточуючого середовища і принципово відрізняється від механічних або бюрократичних структур (інколи називається органічною структурою).

АДАПТИВНІСТЬ ЛІДЕРА ДО СИТУАЦІЇ – в менеджменті одна з головних вимог до лідерів, які повинні узгоджувати власну поведінку щодо вимог навколишнього середовища. Важливим аспектом адаптивності є вміння правильно вибирати процедуру прийняття рішень для кожної окремої проблеми. В цьому відношенні В.Врум надає

більше, ніж хто-небудь інший, значенню індивідуальної адаптивності в межах вузького діапазону управлінської діяльності, а саме щодо прийняття рішень.

АДАПТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ – спроможність системи управління своєчасно перебудовуватися у відповідності до змінних умов середовища.

АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ - методи, за допомогою яких керуюча система (менеджер, спеціаліст) впливає на керовану підсистему (колектив, спеціаліст). А.М. спираються на систему законодавчих актів країни і регіону, систему нормативно-директивних і методичних (обов'язкових до виконання) документів фірми і вищестоящих організацій, систему планів, програм, завдань, систему оперативного керівництва (влади).

АДМІНІСТРАТИВНИЙ ПІДХІД - підхід, що полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, тривалості, елементів системи менеджменту та нормативних актів (накази, розпорядження, вказівки, стандарти, інструкції, положення).

АДМІНІСТРАТИВНО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ – визначення структури підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками та підрозділами, надання прав і встановлення відповідальності.

АДМІНІСТРУВАННЯ – керування певною ланкою діяльності на основі компетентності і єдиноначальництва, виконання функцій лінійного управління по відношенню до керованого об'єкту на основі персоніфікації; вирішення проблем переважно адміністративними засобами і методами, спираючись на формальні повноваження.

АКМЕОЛОГІЯ – наука, яка вивчає механізми розвитку людини, що дозволяє досягнути вищої ступені особисто-професійного розвитку, а також фактори, що впливають на розвиток людського суспільства, цивілізації.

АКОРДНА ОПЛАТА ПРАЦІ - один з видів оплати праці, при якій заробітна плата нараховується колективу (бригаді) або окремому робітнику за виконання всього заданого обсягу робіт.

АКТ – вчинок або дія, що оформлена у відповідності з організаційно-розпорядничою документацією; оформлений документ, запис, протокол, складений у передбаченому законодавством порядку і визначає правила поведінки особи або організації.

АКТИВ – найбільш діюча, ініціативна і продуктивна частина організації.

АКТИВІЗАЦІЯ – інтенсифікація трудової і суспільної діяльності на основі підвищення творчого потенціалу особи і групи, досягається комплексним використанням методів стимулювання і виховання; функція управління, що відображає необхідність створення атмосфери і умов зацікавленості персоналу в досягненні необхідних результатів в роботі.

АКТИВНІСТЬ – характеристика діяльності людини, що визначає ініціативу, творчість, самостійність і зацікавленість в роботі.

АКЦІОНЕР - фізична чи юридична особа, яка бере участь у капіталі компанії через купівлю акцій. А. не є кредитором компанії, тому не може вимагати виплати постійних дивідендів. А. також не може вимагати від компанії викупу акцій.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО - організація (підприємство), виробничі фонди якої створюються за рахунок внесків акціонерів (пайовиків) шляхом придбання ними акцій. При приватизації в Україні застосовується як спосіб трансформації державної власності у приватну.

АКЦІЯ - цінний папір, який засвідчує участь його власника у формуванні засобів акціонерної організації та дає право на одержання відповідної частини його прибутку — дивіденду.

АЛГОРИТМ – точно визначений логічний процес перетворення початкових даних в релевантні дані, з заздалегідь визначеними певними властивостями.

АЛЕАТОРНІ УГОДИ - ризиковані угоди (парі, лотерея, деякі біржові угоди).

АЛЬТЕРНАТИВА – (фр. aternatiue або лат. aternare – чередування) необхідність вибору між взаємовиключними можливостями, варіантами рішень. Необхідність вибору – мінімально формалізований етап формування рішення, тому тут значну роль грають творчі і аналітичні здібності менеджера.

АМБІЦІЯ –якість особи, що проявляється в заостренні самозакохання, самодумки, честолюбства, впливають на лідерство і соціально-психологічну атмосферу.

АНАЛІЗ – (від грец. analysis - поділ на складові, розкладання) фізичний або розумовий поділ, розкладання (декомпозиція) цілого на елементи і встановлення взаємозв'язків між ними з метою підвищення якості прогнозування, оптимізації, обґрунтування, планування і оперативного управління щодо реалізації управлінських рішень по розвитку об'єкту управління; логічний прийом, метод дослідження шляхом розумового розподілу предмету, що вивчається, на складові частини(елементи), кожний з яких потім вивчається окремо, як частина цілого. Елементи об'єднуються в ціле, шляхом іншого прийому синтезу. В логіці аналіз і синтез обумовлюють можливість утворення понять.

АНАЛІЗ БЕЗБИТКОВОСТІ – метод, що використовується при прийнятті рішень, для визначення стану справ, при якому загальний дохід дорівнює сукупним витратам.

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА – етап стратегічного планування, призначений для контролю факторів, що є зовнішніми стосовно організації з метою визначення можливостей і небезпек (аналіз конкурентів, споживачів тощо).

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ – комплексний аналіз з метою виявлення слабких і сильних сторін, можливостей організації і загроз її положення на ринку (на основі прогнозних оцінок встановлюються цілі і розробляється стратегія).

АНАЛІЗ РЕТРОСПЕКТИВНИЙ – метод вивчення тенденцій минулого періоду щодо розвитку об'єкту для формування стратегії його розвитку в майбутньому.

АНАЛІЗ РИЗИКУ – розкладання структури об'єкту на елементи, встановлення зв'язків між ними з метою встановлення джерел, факторів і причин ризиків різних видів, співставлення можливих втрат і вигод.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ – процес дослідження організаційної структури і системи управління на предмет їх життєспроможності, забезпечення конкурентоспроможності організації з метою подальшого вдосконалення і підвищення ефективності їх впливу на результативність діяльності організації. Дослідження на основі розкладання її на складові частини, підсистеми, елементи і вивчення їх окремо. Так, наприклад, аналіз цільової, забезпечувальної, структурно-функціональної підсистем. Крім того поелементний аналіз: функції, методи, тощо.

АНАЛІЗ СИСТЕМНИЙ – дослідження об'єктів як систем, сукупності взаємозв'язаних елементів з використанням системних методів

АНАЛІЗ ЧАСОВИХ РЯДІВ – аналіз, заснований на припущенні, згідно з яким випадок, який трапився в минулому, є достатньо надійною вказівкою на те, що відбудеться в майбутньому. Називається також проектуванням тенденцій.

АНАЛОГОВА КОМУНІКАЦІЯ – (від грец. – подібний) – безсловесна комунікація, як спосіб передавання інформації через предмети, зображення, жести, погрози чи доторкування.

АНКЕТА – певна форма опитування респондентів.

АНКЕТУВАННЯ – засіб використання анкет для отримання релевантної інформації про явище, що досліджується.

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – фундаментом А.М. є: управлінський облік; аналіз доходів і витрат, бюджетування; аналіз балансу; аналіз дебіторської заборгованості; аналіз кредиторської заборгованості; аналіз запасів; формування фінансової дисципліни.

АПАРАТ УПРАВЛІННЯ – організована на основі штатного розкладу і характеристик професійно-кваліфікована сукупність працівників, які об'єднуються в органи, відділи, служби і виконують певні функції управління; сукупність управлінців, які в межах певної

організаційної структури здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та, на засадах влади і лідерства, впливають на підлеглих працівників(є складовою керуючої системи організації)

АПРОБАЦІЯ – перевірка на практиці в реальних умовах теоретичних побудов щодо методів, розрахунків, схем, моделей різноманітних процесів.

АРГУМЕНТ – логічне доведення, яке слугує основою для доказу, що використовується при розробці управлінських рішень, оцінки ситуації, вибору пріоритетів і в інших випадках.

АСЕРТИВНІСТЬ – спосіб поведінки людини, який не діє на шкоду кому-небудь, поважаючи права інших людей, а приходиться до згоди з оточуючими з вигодою для себе і без збитку для своїх партнерів.

АСОРТИМЕНТ — перелік, склад та співвідношення різних видів і сортів продукції (товарів) у виробничому або торговельному підприємстві.

АСОЦІАТИВНЕ МИСЛЕННЯ – мислення, особливістю якого є перехід від одного уявлення до іншого за випадковими або загальними ознаками в залежності від індивідуального стану.

АСОЦІАЦІЯ (лат. з'єднання) – об'єднання організацій чи осіб для досягнення загальної господарської, політичної, наукової, культурної чи якоїсь іншої цілі.

АСУ – автоматизована система управління – ряд технологій виробництва, що дозволяє здійснити управління і контроль за роботою обладнання за допомогою ЕОМ.

АТЕСТАЦІЯ – процедура оцінки результатів діяльності працівників за певний період діяльності.

АУДИТ – експертиза фінансової звітності та іншої інформації про господарсько-фінансову діяльність суб'єкту господарювання для з'ясування його реального фінансового стану.

АУДИТ УПРАВЛІНСЬКИЙ – вивчення і оцінювання господарських операцій для вироблення рекомендацій щодо економного й раціонального використання ресурсів, досягнення остаточного результату та розроблення політики організації для прийняття ефективних управлінських рішень.

АУТСАЙДЕР — підприємство, переважно мале і середнє, яке не входить до монополістичного об'єднання. Умовами їхнього виживання в конкуренції з монополіями є орієнтація на певне коло споживачів, ефективна спеціалізація виробництва і кооперування з монополізованими підприємствами.

АУТСОРСИНГ – передача постачальникам певних функцій. Однопрофільні компанії концентрують свою діяльність на дуже вузьких відрізках ланцюга цінності, а наступні види діяльності передають незалежним зовнішнім постачальникам (передача функцій в А.) При цьому дуже важливо вирішити які складові ланцюга цінності залишити всередині компанії, а які – передати контрагентам. А. доцільний, якщо: незалежні партнери виконують їх краще і дешевше, вид діяльності не є конкурентозначимим, це знижує ризик, підвищує організаційну гнучкість і оперативність, це дозволяє концентруватися на основному бізнесі. Переваги А.: дозволяє отримати комплектуючі або послуги вищої якості і/або дешевше; покращує інноваційну політику за рахунок взаємодії і партнерства; гнучкість компаній; прискорює купівлю ресурсів і навичок; концентрація на операціях, які ефективно виконує компанія (А. забезпечує суттєві переваги при звуженні бізнесу).

“Б”

БАГАТОНАЦІОНАЛЬНА КОРПОРАЦІЯ – фірма, яка володіє і керує підприємствами, які розташовані більше ніж в одній країні.

БАЗА ДАНИХ – ідентифікована сукупність даних, що відображає стан об'єкту і їх відносини в певній предметній області (наприклад, засоби праці, предмети праці, фінанси тощо).

БАЗИСНІ ПОТРЕБИ (основні, первинні) – природні потреби (наприклад, їжа, одяг, безпека тощо).

БАКАЛАВР - перший вчений ступінь у багатьох сучасних зарубіжних країнах; присвоюють після закінчення вищого навчального закладу студентам, які успішно склали екзамен за встановленим переліком дисциплін з відповідної спеціальності.

БАЛАНС – система показників, що характеризує співвідношення або рівновагу в якому-небудь постійно змінному явищі.

БАЛАНСОВІ МЕТОДИ – методи, які використовують менеджери, спеціалісти по відношенню до економічних об'єктів. При вирішенні будь-якої задачі необхідно рахувати доходи і витрати, поступлення і розподіл тощо.

БАЛЬНА ОЦІНКА ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА – оцінка, яку застосовують при виборі кандидатів на посаду або при черговій атестації за спеціально розробленими показниками.

БАНК ДАНИХ – інформаційна система по збору, збереженню і видачі даних користувачам. Характеризується певною сукупністю програмних, організаційних та технічних засобів, призначених для централізованого накопичення та цільового колективного використання інформації, а також самих даних (інформаційних одиниць), що певним чином систематизовані та сконцентровані у визначеному місці (пам'яті ЕОМ чи комп'ютера, бібліотеці, картотеці тощо). Б.Д. є найважливішою частиною інформаційних систем. В процесі його створення та експлуатації взаємодіють різні користувачі. Ядро Б.Д. становить база даних – іменована сукупність інформаційних одиниць у певній предметній сфері, які відображають стан об'єктів і їх взаємовідносини з середовищем і між елементами системи

БАР'ЄРИ НА ВХОДІ І ВИХОДІ РИНКУ – ВХІД – barriers to entry (сили, які ускладнюють входження в ринок) : масштаб інвестицій, брендинг, сервіс, існування “витрат переключення”, обмеження доступу до каналів розподілу, обмеження доступу до ресурсів, право власності, місцезоташування, компетентність – найм кращих співробітників, компетентність в області інтелектуальної власності, володіння найменшими витратами, конкурентна реакція, виконання конфіденційності. **ВИХІД** – barriers to exit (сили, які ускладнюють покидання ринку): витрати, що зв'язані зі звільненням працівників, списання капітальних витрат, реальні витрати щодо покидання бізнесу, суміщені витрати, вимоги клієнтів щодо комплексного обслуговування, неекономічні причини. Зауважимо, що вхідним бар'єрам приділяється багато уваги, а вихідним дуже мало. Наявність вихідних бар'єрів приводить до зростання виробничих потужностей і зниження прибутковості, так як фірми вважають, що покидання ринку обійдеться дуже дорого.. Такі перепони можуть бути реальними або ілюзорними, економічними і неекономічними

БАР'ЄР ІНФОРМАЦІЙНИЙ –перешкода, що заважає сприймати або передавати інформацію. Вимагає додаткових витрат і зменшує повноту інформації.

БАР'ЄР ПСИХОЛОГІЧНИЙ – психічний стан, що виникає як реакція на неочікувану різку зміну середовища.

БЕЗВІДПОВІДАЛЬНА ПОВЕДІНКА – поведінка окремих співробітників, яка може підірвати репутацію, імідж компанії.

БІЗНЕС ВЕНЧУРНИЙ - підприємницька діяльність невеликої творчої групи новаторів на чолі з яким-небудь винахідником, котрий одержує прибутки на основі розробки нової ризикованої теми дослідження.

БІЗНЕС-ПЛАН – 1. Документ, що визначає курс, якому повинна слідувати фірма на певному проміжку часу (частіше рік). Б.П. виконує функції: інструмент для оцінки результатів діяльності, концепція ведення бізнесу на перспективу, засіб добування коштів; 2. Документ, який містить систему взаємозв'язаних у часі та просторі й узгоджених з метою й ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

БІРЖА — найбільш розвинута форма оптового ринку, який функціонує постійно і де здійснюються угоди щодо закупівлі та продажу цінних паперів (фондова Б.) або масових заміненних товарів, які продаються за стандартами і зразками (товарна Б.).

БІХЕВІОРИЗМ – науковий напрям (від англ. behavior – поведінка) у психології, менеджменті та ін., дисципліна, яка вивчає поведінку людей та її залежність від інших факторів. Б. модель ухвалення рішень – модель, що характеризується виконанням певних процедур, практичними способами, вдосконаленням і перевиконанням.

БЛОК-СХЕМА – представлення статистичних зв'язків або динамічної поведінки систем, робочих операцій (процедур) з допомогою стрілок, зв'язкових ліній і геометричних фігур різноманітної форми, що включають символи, рівняння або тексти. Б.С. є допоміжним графічним засобом для отримання наочного уявлення про процес управління.

БОНУС — додаткова винагорода, премія.

БРИГАДА – колектив робітників однакових або різних професій, які сумісно виконують єдине виробниче завдання і несуть загальну відповідальність за результати роботи.

БРИФІНГ — коротка нарада представників газети, телебачення, радіо, на якій спеціально уповноваженими для цього особами викладається позиція уряду щодо певного питання.

БЮДЖЕТ – основний фінансовий план утворення і використання грошових ресурсів. Відображає очікувані результати і ресурси, які розподіляються в кількісній формі.

БЮРО – ланка апарата управління, його підрозділ, автономний або який входить в склад відділу.

БЮРОКРАТИЗМ – управління, в якому перебільшується роль формальних організаційних положень і не враховується роль людських інтересів і потреб.

БЮРОКРАТІЯ – тип організації, для якої характерний спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила і стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму, що базуються на компетенції робітника.

“В”

ВЕРТИКАЛЬНЕ ЗРОСТАННЯ (РОЗШИРЕННЯ) – злиття фірм, майнові та господарські інтереси яких визначаються зв'язками “постачальник – покупець”.

ВЕРТИКАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ – адміністративні або функціональні зв'язки вищих і нижчих ланок системи управління.

ВЕРТИКАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ ПРАЦІ – розподіл праці, пов'язаний з управлінням іншими людьми (групами). Вертикальний розподіл праці створює рівні управління.

ВЗАЄМОДІЯ – сумісна участь і зв'язок органів (ланок) системи управління в процесі управління, що виникає на основі розподілу повноважень і функцій між ланками системи управління, взаємних обов'язків в їх сумісній цілеспрямованій діяльності.

ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ – ситуація, за якої зміна ціни (чи будь-якого іншого параметру) однією фірмою відображається на обсязі продажу чи прибутку іншої фірми (чи фірм), причому підприємство, що спричинило такі зміни, може чекати на передбачувальну реакцію зі сторони конкурентів.

ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА – сила, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК – вплив складового елемента на інші елементи і на систему вцілому в процесі її розвитку.

ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНА ПОВЕДІНКА – зв'язок в групі, що обумовлює досягнення значних результатів через оптимальне використання ресурсів.

ВИБІР РИНКУ – розбивка загального ринку на частини, що складаються з споживачів з схожими потребами і поведінковими, мотиваційними характеристиками, і фокусування менеджменту на сегментах, що створюють для фірми прибуткові маркетингові можливості.

ВИБІРКОВИЙ КОНТРОЛЬ – метод контролю якості, при якому рішення про надходження великої партії приймаються за результатами контролю невеликої кількості зразків даної партії.

ВИБІРКОВИЙ ЦЕНТР – випробувальний заклад, в якому здібності до виконання трудових навичок оцінюються методами моделювання.

ВИВІЛЬНЕННЯ – економія робочої сили, скорочення потреби в ній в результаті вдосконалення системи управління.

ВИГОДА – “Ми очікуємо отримати свій обід не тому, що м’ясник, пивовар і булочник позитивно до нас ставляться, а тому, що вони піклуються про власну вигоду... індивіди кожний час прикладають зусилля до того, щоб знайти найбільш вигідні умови використання власного капіталу якими володіють... прагнучи отримати від цього виробництва продукт найбільшої вартості, так вони наслідують тільки свою власну мету, і в цьому випадку, як і в багатьох інших, їх веде невидима рука, веде до результату, який не має нічого спільного з їх намірами” (Адам Сміт).

ВИГОДА ВТРАЧЕНА – результат недовикористання резервів організації, потенційних можливостей підвищення її економічної ефективності. Виникає через неприйняття управлінських рішень або через рішення невисокої якості.

ВИКОНАННЯ – процес практичної реалізації, втілення в життя рішень, наказів та інших керуючих впливів. В ієрархії управління на кожному нижньому рівні одночасно виступає і як процес В. по відношенню до вищого рівня. Дисципліна В. забезпечується високою якістю організації, надійністю функціонування усіх ланок системи управління, вихованням відчуття відповідальності у кожного працівника за доручену справу.

ВИМОГЛИВІСТЬ – категорична постановка питання про чітке дотримання певних обов’язків, яка є істотною особливістю стосунків “керівник – виконавець” і базується на обов’язковому виконанні функцій. Відображає ставлення людини до самої себе, дотриманні моральних норм поведінки. Форми В. проявляються в характері спілкування з виконавцями (команда, наказ, вказівка тощо), у тоні звернення (владний, діловий, дружній тощо). Форми В. змінюються залежно від зміни виробничих і соціально-психологічних ситуацій.

ВИНАГОРОДИ – це все те, що конкретна людина вважає цінним та бажаним для себе, чого вона прагне досягти і чим би вона хотіла володіти (поділяються на внутрішні – кваліфікація, дружба та ін. і зовнішні – зарплата, статус тощо).

ВИРОБНИК – підприємство, компанія, фірма, організація, особа, яка виготовляє продукцію, товари, або пропонує послуги.

ВИРОБНИЦТВО ЗА ПРИНЦИПОМ “СВОЄЧАСНО” – система управління матеріально-технічними запасами, в якій продукція, комплектуючі, матеріали та інші компоненти надходять лише тоді і в такій кількості, коли і скільки їх треба. Основна мета системи полягає в тому, щоб скоротити витрати капіталу і витрати на зберігання. Запроваджено вперше в Японії.

ВИРУЧКА – об’єм господарської діяльності організації в грошовому виразі.

ВИХОДИ СИСТЕМИ – результати діяльності організації, ціль, причина її існування; перший і основний елемент з п’яти системного підходу щодо формування системи управління разом з “входом”, “процесом”, “зворотнім зв’язком”, “зв’язком з середовищем”.

ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ – оцінка кандидатів на робоче місце і відбір кращих з резерву, створеного в ході набору.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – зобов’язання виконувати завдання і забезпечувати їх завершення у визначений термін з відповідним рівнем якості.

ВІДТВОРЮВАЛЬНИЙ ПІДХІД – підхід менеджменту, зорієнтований на постійне відтворення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими, в порівнянні з кращими аналогами на даному ринку, сукупними витратами на одиницю корисного ефекту. Важливими складовими В.П. є: використання випереджуючої бази для порівняння при плануванні оновлення об’єкту; трактування закону економії суми минулої, живої і майбутньої праці за життєвий цикл об’єкту на одиницю його корисного ефекту; розглядання у взаємозв’язку відновлюваного циклу продукції, що випускається,

проектується і перспективної моделі об'єкту; пропорційність по якості і кількості відтворення елементів зовнішнього середовища.

ВІЗУВАННЯ – підписування документа посадовими особами, що встановлює погодження з її змістом (дієвістю) або примушуючи (надаючи документу силу) усіх, кому він адресований, виконувати викладене (керуватися викладеним) в ньому. В. обов'язкове при узгодженні документів, що відображають діяльність різних виконавців, які мають сумісні обов'язки.

ВКАЗІВКА – організаційно-правова форма управлінського рішення, зверненого до конкретних виконавців. Звичайно дається у формі наказу, розпорядження і містить в собі пораду, пояснення про те, як слід діяти або якого результату слід досягти.

ВЛАДА – інструмент управління, що здійснює на поведінку людей вплив, який приводить до виникнення, зміни або припинення відносин, які пов'язуються з досягненням певної цілі (цілей); бажання, послідовне намагання та можливість здійснювати реальний вплив на розвиток ситуації чи на поведінку інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, брати на себе відповідальність. В. в організації це наявність відповідних повноважень, право розпоряджатися її ресурсами і використовувати зусилля підлеглих з метою досягнення поставлених завдань. Існує такі види влади: інформаційна (володіння інформаційним потенціалом для прийняття управлінських рішень), експертна (володіння знаннями через які можна задовольняти потреби підлеглих), еталонна (здійснення впливу на підлеглих на засадах харизми і особливих властивостей), традиційна або законна (для здійснення впливу на засадах традицій, здатних задовольняти потреби підлеглих в захищеності і належності), примусу (вплив через страх втратити роботу, бути покараним).

ВЛАДА В МЕНЕДЖМЕНТІ – реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямку. Обмежене право використовувати ресурси і спрямовувати зусилля на виконання завдань. Влада може бути заснована на примушуванні і на винагородах.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ – це простір, на якому здійснюються відносини суб'єкту та об'єкту управління, містить такі складові як цілі, структуру, завдання, технологію, засоби і предмети праці, кадри, фінанси, запаси, тобто все те, що характеризує виробничий і управлінський цикл для створення і реалізації продуктів праці, то, на що може впливати керуюча система (адміністрація). До В.С. відносяться власники, акціонери, персонал, цілі, фінанси, техніка, технологія, організаційна структура тощо.

ВОЛЯ – духовний акт, завдяки якому підтверджується деяка цінність; механізм психіки, що забезпечує слідування до визначеної мети.

ВОЛОНТАРИЗМ – стиль управління, в якому визначальну роль грає воля менеджера, його суб'єктивна оцінка і уявлення, ігнорування об'єктивних факторів і тенденцій.

ВПЛИВ – поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлегло).

ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКИЙ – цілеспрямована дія суб'єкту управління на об'єкт управління для переведення його в новий бажаний стан; активна поведінка однієї особи або групи на поведінку, сприйняття чи почуття інших людей, що вносить зміни в їх діяльність.

ВТОРИННІ ПОТРЕБИ – потреби, що мають соціально-психологічну природу, такі як спілкування, прихильність, влада, самореалізація.

ВТРУЧАННЯ У ХІД РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ – один із видів заходів, що здійснюються підрозділом або робочою групою в ході реалізації програми розвитку організації.

ВХОДЖЕННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ – процес розуміння норми діяльності, фіксованої до цього процесу, з наступним самовизначенням в користь норми, що вимагається.

ВХОДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ – елементи системи управління, через які інформація із навколишнього середовища надходить до неї.

“Г”

ГАЛУЗЬ – сукупність усіх виробничих одиниць, які беруть участь в однакових або подібних видах виробничої діяльності і виробляють продукти праці зв’язані технологічно або функціонально.

ГЕНЕТИЧНИЙ МЕТОД – спосіб дослідження, в якому головну роль грає походження і природа якого-небудь явища.

ГІГІЄНИЧНІ ЧИННИКИ – фактори, що пов’язані з оточуючим середовищем, в якому здійснюється робота (умови праці, оплата, мікроклімат та ін.) Неувага до врахування в управлінні Г.Ч. формує невдоволеність роботою.

ГІПОТЕЗА - припущення, що потребує наукового доказу, попереднє пояснення, що запропоноване в умовах нестаточності інформації і потребує додаткової перевірки. Розрізняють робочу (Г.р.) і гіпотезу рішення (Г.рiш). Г.р. – попереднє передбачення про проблему, що досліджується. Головна ціль висування Г.р. складається в стимулюванні пошуку необхідних даних для її обґрунтування і тому інколи носить назву дослідницької. Г.р. грає специфічну роль в управлінні, де вона не тільки складає етап дослідження, але й використовується в якості метода проектуванні стратегічних цілей. Г. рiш. – елемент процесу розробки рішень, що пов’язує початкові дані і цілі рішення. Так як прийняття рішень здійснюється в умовах тієї чи іншої ступені невизначеності, вибір конкретного способу досягнення цілі відбувається як висування гіпотез про можливі варіанти перетворення проблемної ситуації в модель рішення. Завдяки Г.рiш. оцінюються теоретичні можливості досягнення цілі, тому її висування йде “від зворотного” – від бажаного кінцевого результату до тих умов, виконання яких може привести до нього. Основне завдання Г. рiш. – у визначенні структури задачі.

ГНУЧКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ – можливість внесення коректив чи прийняття нового рішення, вияву творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів та засобів досягнення поставлених цілей.

ГОРИЗОНТАЛЬНЕ ЗРОСТАННЯ (розширення) – злиття фірм, які конкурують на одному і тому ж ринку чи в одній і тій ж галузі.

ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ ПОДІЛ ПРАЦІ – розміщення конкретних працівників по окремих підрозділах (фінансових, виробничий, маркетингу тощо) і представляють певний рівень ієрархії; об’єднання управлінців за спеціалізованими лініями в межах функціональних зон у ланки управління.

ГРАФІК – спосіб наочного зображення стану і процесу виробничо-господарської діяльності з допомогою умовних позначень (крапок, ліній, фігур тощо). Наочність, співставимість показників, швидке читання, простота побудови забезпечили Г. широке застосування в практиці управління. Розрізняють такі їх групи: для відображення організаційних відносин (ораніграми та ін.); для відображення явищ в часі (хрономограми, циклограми, диспетчерські графіки, хронооперограми та ін.); для відображення предметів в просторі (топограми, маршрутні графіки та ін.); для відображення кількісних співвідносин (номограми, діаграми); для відображення послідовності виконання робіт і рухів предметів праці, документів (оперограми, документограми та ін.); інші (єдині).

ГРУПА – це дві або більше осіб, які взаємодіють одна з одною так, що кожна особа впливає на членів групи та одночасно перебуває під впливом інших осіб.

ГРУПИ НЕФОРМАЛЬНІ – це спонтанно утворені групи людей, які вступають у взаємодію для досягнення певної мети.

ГРУПИ ФОРМАЛЬНІ – групи, які створюються за наказом керівництва для виконання конкретних виробничих або управлінських функцій.

ГРУПОВЕ МИСЛЕННЯ – спосіб мислення людей, які надмірно заангажовані внутрішніми груповими взаєминами, і прагнення яких до однотайності (спільної думки) бере гору над їх здатністю реалістично оцінювати альтернативні лінії поведінки.

ГРУПУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНЕ – об'єднання предметів, явищ, процесів в характерні типи, групи і підгрупи з метою дослідження або встановлення специфічних умов, можливостей, обмежень функціонування і розвитку. Г.о. передбачає на базі відокремлення організаційної ознаки і здійснення відповідного групування встановлених організаційних залежностей., принципів, закономірностей шляхом організаційного аналізу.

ГУРТОК ЯКОСТІ – група робітників підрозділу, які на добровільних засадах збираються для того, щоб обговорити проблеми якості і виробити ідеї, спрямовані на її підвищення. Виникли в Японії.

“Д”

ДАНИ – факти, ідеї, що представлені у формалізованому вигляді, що дозволяє передавати або обробляти їх з метою отримання необхідної інформації. Д. розглядаються з трьох сторін: зі сторони змісту; можливостей технічних засобів збору, передачі і представлення даних; оцінки корисності і ефективності даних. Дані можуть класифікуватися на технічні, економічні, управлінські та ін.

ДВОФАКТОРНА МОДЕЛЬ ГЕРЦБЕРГА – модель, згідно з якою вся мотивація поділяється на дві категорії: гігієнічні і мотиваційні фактори.

ДЕКОМПОЗИЦІЯ – метод аналізу, розкладання на складові частини і елементи цілого, складних задач, процедур, систем, підсистем тощо.

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ – передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Це передача на нижні рівні права самостійно вирішувати задачі, здійснювати дії, за які відповідальність несе керівник. Таким чином знаходить своє відображення децентралізація., персоніфікація управління. Д.п. сприяє: концентруватися на вирішенні перспективних задач; не виконувати самому те, що можуть виконати підлеглі, а займатися лише тими справами, які потребують особистого втручання. Ефективне Д.п. потребує залучення факторів неформальної організації, здібності самого менеджера, стиль його керівництва, вміння розділити загальну мету (задачу) на відповідні підцілі, знання підлеглих, їх особисті характеристики тощо.

ДЕЛЬФІЙСЬКИЙ МЕТОД - метод експертної оцінки, заснований на виявленні погодженої оцінки експертної групи шляхом незалежного анонімного опитування експертів в декілька турів, що передбачає повідомлення експертів про результати попереднього туру. Від назви відомого давньогрецького міста Дельфи, відомого своїми провісниками.

ДЕМАГОГІЯ – спекуляція інтересів людини для досягнення тимчасових переваг, тасування фактів, хибна аргументація.

ДЕМАРКЕТИНГ - один з видів маркетингової діяльності, сутність якого зводиться до зменшення надмірного попиту на товар або послугу внаслідок перевищення попиту над рівнем виробничих можливостей, товарних ресурсів.

ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ – процес поступового розширення участі в прийнятті рішень підлеглих, розширення участі співробітників в процесі управління організації. Д. керівник прагне не нав'язувати свою волю підлеглим і виходить з того, що люди мотивовані потребами вищого рівня. Сам він мотивує підлеглих, створюючи мікроклімат, де люди мотивують себе самі. Д. стиль діє на підлеглих, що ґрунтується на широкій колегіальності при формуванні рішень та організації контролю за їх виконанням.

ДЕМОНОПОЛІЗАЦІЯ - сукупність заходів, спрямованих на усунення монопольного стану підприємств різних галузей економіки, а також усунення монополії органів управління, планування, матеріально-технічного забезпечення, торгівлі, капітального будівництва, банківської справи.

ДЕМПІНГ - викидний експорт, вивіз товарів з однієї країни в іншу за цінами більш низькими, ніж у самій країні або на світовому ринку. За правилами Генеральної угоди про тарифи і торгівлю (ГАТТ), до Д. належать випадки продажу товарів однієї країни на ринку іншої за ціною, нижчою за "нормальну", якщо це спричиняє значні збитки національному виробництву національної продукції.

ДЕПАРТАМЕНТАЛІЗАЦІЯ – процес структурного поділу організації за певними ознаками на підрозділи, служби, штаби тощо.

ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ – структурована, побудова по ієрархічному принципу (встановлення рангів по рівнях) сукупність цілей системи, програми, плану, в якій відокремлені: головна мета (“вершина”) і підпорядковані часткові цілі першого, другого та наступних рівнів (“гілки”). Д.Ц. – схематичне зображення супідрядності та взаємозв’язків головної мети з другорядними при формуванні управлінського рішення.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ – делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності для здійснення управлінських процесів. Д. організація це оргструктура, в межах якої право прийняти рішення розподіляється до найнижчих управлінських ланок.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ – всебічний розвиток; відносно виробництва – одночасний розвиток кількох видів виробництва чи діяльності, розширення асортименту продукції, робіт чи послуг, так звана „атака по широкій лінії”.

ДИНАМІКА УПРАВЛІННЯ – зміна складу і стану системи управління в часі, що характеризує організацію процесу управління.

ДИНАМІЧНИЙ ПІДХІД – підхід в менеджменті при використанні якого об’єкт управління розглядається в динамічному розвитку, в причинно-наслідкових зв’язках і в підпорядкованості; проводиться ретроспективний аналіз за 5 – 10 років і на базі цього робиться перспективний аналіз (прогноз).

ДИРЕКТИВА – вказівка обов’язкова для виконання, інструкція, генеральний напрямок в діяльності і розвитку організації. Розпорядження, вказівка, обов’язкова для виконання. Д. може бути генеральний напрям у розвитку організації.

ДИРЕКТ МЕЙЛ - реклама товарів і послуг шляхом поштового розсилання конкретним адресатам. Найбільш простий спосіб виходу на ринок з мінімальними витратами.

ДИРЕКЦІЯ – апарат управління організацією на чолі з головним менеджером.

ДИСКОНТУВАННЯ – метод приведення майбутніх витрат до розрахункового або поточного моменту з урахуванням ставки дисконту.

ДИСПЕТЧЕРИЗАЦІЯ – процес оперативного управління рухом виробничо-господарської діяльності в організації, необхідний для координації дій усіх учасників. На підприємстві здійснюється у відповідності до календарного графіка запуску і випуску продукції.

ДИСФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ – конфлікт, що приводить до зменшення ступеня задоволеності роботою, ослаблення співробітництва між групами, зниження ефективності діяльності організації.

ДИСЦИПЛІНА – один з принципів управління персоналом; обов’язкове для кожного працівника організації підпорядкування встановленому порядку і правилам.

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ – поділ цілого на окремі компоненти; в економіці – виділення у загальному (господарстві, ринку, галузі, виробництві) окремих сегментів чи складових частин, для яких притаманні деякі спільні специфічні риси.

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНА – визначення дефектів в побудові системи управління і недоліків режиму функціонування. Оперативний експрес-діагноз має за мету швидке виявлення наявних і типових недоліків в організації управління. Д.о. є по суті початковим етапом аналізу організації, наступний етап – оцінка якості організації.

ДІАГРАМА – графік, який відображає кількісні співвідношення, структуру явищ, показників. Розрізняють стовпчикові, стрічкові, лінійні, кругові, квадратні, секторні

ДІАЛЕКТИЧНИЙ МЕТОД – вивчення явищ і процесів управління у взаємозв'язку і взаємозумовленості з зовнішнім середовищем діяльності організації

ДІЕСПРОМОЖНІСТЬ – можливість своїми діями набувати права і створювати для себе обов'язки.

ДІІ - визначена в процесі рішення комбінація методів управління, що передбачена для впливу на об'єкт управління (ОУ) в конкретній ситуації. З допомогою Д. визначається направленість і величина керуючого впливу, організаційні форми її реалізації. Розробляючи Д. необхідно уявляти: а) які вхідні змінні повинні змінюватися під впливом керуючого впливу; б) як вони вплинуть на значення вихідних змінних ОУ, що відображає кінцеві результати його функціонування; в) якою повинна бути величина цих змін. Результативність дій обумовлена адекватністю пізнання і використання суб'єктом управління (СУ) об'єктивних закономірностей між “входом” і “виходом” системи. Розрізняють: дієві, оперативні, забезпечуючі досягнення цілі, жорсткі та інші.

ДІЛОВИТІСТЬ – якість працівника, що характеризує його з точки зору працьовитості й спроможності раціонально здійснювати професійну діяльність.

ДІЛОВІ ІГРИ – один з методів керівних кадрів, в основі якого лежить розподіл ролей працівників апарату управління і виконання учасниками гри певного завдання.

ДІЛОВОДСТВО – процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.

ДІЯЛЬНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКА – сукупність дій керівника або апарату управління по відношенні до людини або колективу вцілому (об'єкту управління). Включає: встановлення цілі управління, збір і переробку інформації, підготовку, прийняття і реалізацію рішення. По функціональному змісту Д.у. складається з об'єктивно необхідних управлінських робіт.

ДОГОВІР – узгодження сторін, що направлено на встановлення, зміни, припинення прав і обов'язків, тобто юридичний факт; документ певної форми.

ДОКУМЕНТ – засіб документування інформації, що створений згідно встановлених форм і правил, який необхідний для реалізації процесу управління.

ДОКУМЕНТАЦІЯ – письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

ДОКУМЕНТОГРАМА – графічне зображення динаміки документаційних процесів, що відбувається в організації, від моменту створення або отримання документу до моменту його здачі в архів.

ДОКУМЕНТООБІГ – обертання (циркуляція) документів; об'єм Д. встановлюється кількістю вхідних, вихідних і внутрішніх документів організації

ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙ – сукупність математичних методів прийняття оптимальних рішень.

ДОТАЦІЯ – фінансування (покриття) збитків організацій або збитків по окремих видах продукції.

ДОЧІРНІ ПІДПРИЄМСТВА - підприємства, що створюються юридичною особою для виконання спеціальних завдань; отримання додаткового прибутку, виробництва продукції, необхідної для підприємства - засновника.

ДУБЛЮВАННЯ – одночасне виконання однакових робіт або функцій по відношенню до одних і тих же об'єктів або різними ланками одного рівня незалежно один від одного.

“Е”

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ – “таке положення справ, при якому не можливо здійснити жодної зміни, більш повно задовольняюче бажання одної людини, без здійснення відповідної втрати при задоволенню потреб іншої людини”(Вільфредо Парето).

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ – кількісні методи для оцінки затрат і вигод, а також відносної прибутковості діяльності.

ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ – це різниця між економією, отриманою в результаті впровадження організаційно-технічних факторів і витратами на розробку і впровадження цього міроприємства за термін його дії. Розрізняють: технічний, соціальний, екологічний та ін. види Е.Е. Може використовуватися в якості критерію управлінського рішення.

ЕКОНОМІЧНИЙ ЗАКОН –внутрішні, суттєві, стійкі, постійно повторювані причинно-результативні зв'язки в системі виробничих відносин.

ЕКОНОМІЧНІ ІНТЕРЕСИ –спонукальні мотиви господарської діяльності людей, зумовлені їх місцем у системі відносин власності та суспільного поділу праці, властиві їх потребам.

ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ – методи економічного регулювання відносин між суб'єктом і об'єктом управління з допомогою податкової системи, кредитно-фінансового механізму, податкової системи, економічних нормативів функціонування фірми, системи мотивації за якісну працю, використання методів оптимізації цілей менеджменту тощо.

ЕКОНОМІЧНІ СТИМУЛИ – чинники, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економіки на вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до мети організації.

ЕКОНОМІЧНИЙ ПЛАН - комплексна модель (характеристика) основних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер організації, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого, запланованого.

ЕКОНОМІЯ – різниця між нормою (нормативом) або питомим розходом ресурсу, елементом витрат або витратами на окремій стадії життєвого циклу об'єкта до впровадження організаційно-технічного міроприємства і тим же показником після його впровадження за визначений термін. Вираховується в натуральному (кг, норма-години, кВт-год. та ін) та в грошовому виразі. Збереження ресурсів в результаті їх використання в народному господарстві.

ЕКСПАНСИВНА ПОЛІТИКА – агресивна поведінка суб'єкта підприємництва, що спрямовує менеджмент на завоювання більшої ринкової частки, зростання обсягів збуту продукції.

ЕКСПЕРИМЕНТ – метод пошуку або уточнення взаємозв'язку явищ через досвід. Розрізняють пасивний і активний. Е. соціальний - це метод наукового дослідження, заснований на створенні спеціальних умов для вивчення яких-небудь характеристик об'єкта дослідження під впливом управлінських впливів. Е. управлінський – впровадження управлінського нововведення з метою оцінки його можливих наслідків (бажаних, небажаних).

ЕКСПЕРТИЗА - дослідження проблеми, що не піддається безпосередньому виміру, для надання заключення спеціалістом (експертом).

ЕКСПЛУАТАЦІЯ (СПОЖИВАННЯ) ОБ'ЄКТА – стадія життєвого циклу об'єкта, на який здійснюється безпосереднє використання його по функціональному призначенню, технічне обслуговування і ремонт.

ЕКСТРАПОЛЯЦІЯ – (лат. extra - поза і polio– пригладжую) поширення кількісних (статистичних) висновків, одержаних у результаті вивчення соціальних явищ та процесів досліджуваної сукупності на іншу досліджувану сукупність і на інший час.

ЕЛЕМЕНТАРНЕ ПЕРЕТВОРЕННЯ – типова операція, процедура, яка вимагає постійного відтворення і характеризується визначеними цілями, факторами їх досягнення, нормативно-законодавчою базою і необхідністю процесу управління.

ЕЛЕМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ - взаємопов'язані складові, які формують процес комунікації: відправник, повідомлення, канал, отримувач.

ЕЛЕМЕНТИ ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ – інформація, праця, засоби і предмети праці, технологія, запаси, фінанси, продукти праці (товари, послуги).

ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ – три формальні складові будь-якої організаційної структури, які необхідні для її нормального функціонування:

інформаційний зв'язок, готовність (мотивація) служіння одній цілі і наявність загальних цілей (Бернард). Хоча ціль організації, її стратегічне призначення відрізняється від мотивів, якими керується кожний співробітник, індивідуальне і загальне повинні підкріплювати один одного з тим, щоб досягати позитивних результатів.

ЕЛЕМЕНТИ СУБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ – інформація, цілі, організаційна структура, управлінський персонал, засоби і предмети управлінської праці, управлінська технологія, продукти управлінської праці (рішення).

ЕЛЕМЕНТІВАННЯ – виключення з розглядання (розрахунку, аналізу) ознак (змінних факторів), візуально не зв'язаних з явищем (процесом), що вивчається.

ЕМЕРЖЕНТНІ ВЛАСТИВОСТІ – властивості системи, що не притаманні жодному з утворюючих її елементів.

ЕМОЦІЇ – (лат. *emoveo* – хвилюю) чуттєва реакція людини на зовнішній вплив.

ЕМПАТІЯ – це психологічний стан людини, коли вона ототожнює почуття свого співрозмовника (готовність “опинитися у його шкіри”), виявляє відкритість у розмові, погодженість з думкою протилежної сторони.

ЕНТРОПІЯ – міра невизначеності стану або поведінки системи в даних умовах. Е. - це поворот, перетворення; кількісна міра невизначеності кінця у теорії інформації.

ЕТАЛОН – нормативна “конфігурація” майбутньої діяльності, “ідеальна машина” і, в загалі, будь-яка цільова система, яка може бути покладена в основу пошуку практичних рішень і рекомендацій організації справи.

ЕТАПИ ІСТОРИЧНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ – послідовність історичних періодів, що відображають процес зародження та формування науки про менеджмент, так виділяють:

- розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва;
- формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків;
- побудова систем управління, орієнтованих на ринок;
- активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення;
- формування системних і ситуаційних підходів;
- комп'ютеризація управлінських процесів.

ЕТИКА – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою, або яких вимагає від неї оточення.

ЕТИКА КЕРІВНИКА – один з видів професійної етики, серед яких можна назвати педагогічну, юридичну, лікарняну тощо. Е.К. заключається в необхідності суміщати основні професійні управлінські принципи з загальноморальними вимогами.

ЕТИКЕТ – сукупність норм, що визначає професійну поведінку керівника в типових ситуаціях, що час від часу повторюються. Ці норми не відрізняються від загальноприйнятих: тактовність, правдивість, простота, скромність тощо.

ЕТИЧНІ НОРМИ – система загальних цінностей і правил етики, виконання яких організація вимагає від співробітників.

ЕФЕКТ (КОРИСНИЙ) – віддача об'єкту, інтегральний показник як система часткових показників, які використовуються в конкретних умовах (наприклад показники надійності, екологічності, ергономічності та ін.), що задовольняють конкретну потребу. Іншими словами Е.К. це сукупність властивостей об'єкту, що використовуються для виконання конкретної роботи конкретним споживачем, а якість – це потенційно корисний ефект для декількох груп споживачів. Корисний ефект використання об'єкту конкретним споживачем, як правило, менше інтегрального показника якості об'єкту. Корисний ефект – це одна сторона об'єкту (товару), іншою її стороною є сукупні витрати за життєвий цикл об'єкту, які, як правило, треба здійснити для того щоб отримати від нього корисний ефект.

ЕФЕКТИВНІСТЬ І ОПТИМАЛЬНІСТЬ – науковий принцип управління, що передбачає максимальну економію сил і засобів для досягнення поставленої мети.

ЕФЕКТ ГРУПИ – ефект впливу групи (колективу) на індивідуальну продуктивність праці окремих працівників порівняно з продуктивністю праці кожного працівника, що працює один.

ЕФЕКТ ОРІОЛУ – використання однієї риси особи чи ситуації, щоб створити про них загальне враження.

ЕФЕКТ ХОТОРНА – умови, за яких новизна, цікавість до експерименту чи підвищена увага до дослідженого питання призводять до викривлень, надто сприятливого результату під час експерименту.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА – це така ситуація, в якій при даних виробничих ресурсах та існуючому рівні знань неможливо виробити значну кількість одного товару, не жертвуючи при цьому можливістю виробити деяку кількість іншого товару (без відповідних втрат). Е.В. – ринкова вартість виробленої продукції, поділена на сумарні затрати витрачених ресурсів.

ЕФЕКТИВНІСТЬ І ІНОВАЦІЇ – ідея про те, що новаторство в менеджменті може бути об'єктом вивчення і практики, а керівники повинні наполегливо шукати джерела новацій усіма доступними їм засобами (Друккер). Так Рей Крок “Магдональдс” через стандартизацію продукції і способи виробництва, навчання персоналу на основі аналізу робочих операцій розробив нормативи, що забезпечили успіх, запропонував систему цінностей для споживачів, які користуються визнанням в усьому світі.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ОБ'ЄКТУ – результативність створення і використання об'єкту як відношення корисного ефекту до сукупних витрат за його життєвий цикл.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ – ступінь досягнення запланованого результату на одиницю витрат шляхом реалізації рішення.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ – соціально-економічна категорія, що характеризує рівень результативності управлінської діяльності щодо реалізації мети управління. Класичний метод економічної ефективності продуктивності праці – відношення економічних результатів праці до витрат. Оцінка праці здійснюється по сукупних витратах, основою яких є витрати часу, необхідні для виконання справ в процесі управління.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ - результативність управління, що отримана при виконанні певних умов, частіше за все, обмеженнями що встановлюються на величину ресурсів, необхідних для досягнення цілей системи, так як та ж сама ціль може досягатися “ціною” різних витрат.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ – результативність управлінської діяльності, що визначається, як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання (розрізняють: економічну, організаційну, соціальну Е.М.).

- Економічна характеризує діяльність організації за певної системи управління, яку доцільно розглядати з двох точок зору: а) показники функціонування системи менеджменту (рівень автоматизації робочих місць, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців, рівень інформаційного забезпечення керівника тощо; б) показники виробничо-господарської діяльності (прибуток, собівартість, рентабельність, ліквідність тощо).

- Організаційна, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи на зміни, реакція на стреси і конфлікти (рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників в загальній кількості апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо);

- Соціальна, яка відображає вплив системи менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату, атмосфери захищеності і

причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. С.Е. можна оцінювати з двох позицій: а) показники, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації (стан трудової дисципліни, стабільність кадрів, умови праці, стан соціально-виробничої ситуації в організації тощо); б) показники, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських показників та задоволення потреб ринку (продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів, рівень розвитку соціальної інфраструктури тощо).

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКОНОМІЧНА – економічний результат оцінки ефективності міроприємства, що оцінюється приростом прибутку.

“Є”

ЄДИНА ДЕРЖАВНА СИСТЕМА ДІЛОВОДСТВА (ЄДСД)- науково-впорядкований комплекс правил, нормативів і рекомендацій, які визначають і регламентують процеси діловодства в установах, організаціях і підприємствах. Положення ЄДСД, правила їхнього застосування в умовах діяльності різних установ видаються міністерствами в інструкціях з діловодства.

ЄДИНА ТАРИФНА СІТКА (ЄТС) – єдиний уніфікований підхід до оцінювання складності робіт і диференціації умов оплати праці усіх категорій персоналу, яке базується на певних принципах.

ЄДИНОНАЧАЛЬСТВО – принцип побудови організації, згідно з яким підлеглий повинен приймати повноваження лише від одного начальника і бути відповідальним лише перед ним.

ЄДНІСТЬ ВЛАДИ - організаційний принцип та раціональна схема організаційної структури, в якій будь-який працівник підпорядковується лише одному вищестоящому адміністратору.

ЄДНІСТЬ КОМАНДИ - 1) провідний принцип структурної організації підприємства, компанії, який передбачає підпорядкування одного працівника лише одній керівній особі; 2) принцип соціальної побудови підприємства, що передбачає зацікавленість усіх працівників у результатах господарювання, тобто залежність спільного результату від злагодженої роботи всього колективу.

ЄМНІСТЬ РИНКУ – максимально можливий об’єм реалізації товарів при даному рівні платоспроможного попиту, товарної пропозиції та роздрібних цінах за певний період (як правило рік).

“Ж”

ЖИВА ПРАЦЯ – частина сукупної праці, яка виражається в формі заробітної плати (необхідної праці) усіх працівників, що припадає на одиницю об’єкту на даній стадії його життєвого циклу і прибутку (прибуткової праці).

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ – період часу, за який організація утворюється, економічно зростає і закривається.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ТОВАРУ (ПРОДУКТУ ПРАЦІ) – період часу, за який товар утворюється, виходить на ринок і покидає його, включає наступні етапи: маркетинг, науково-дослідні, експериментальні і конструкторські роботи, організаційно-технічна підготовка нового виробництва, власне виробництво, підготовка товару до функціонування, експлуатація і ремонт, утилізація товару і заміна новою моделлю.

“З”

ЗАВДАННЯ – запланована робота, частина роботи чи серія робіт, що повинна бути виконаною у заздалегідь встановлений термін наперед визначеним способом. В загальному випадку передбачає необхідність дій по переводу, “трансформації” об’єкта управління в інший, більш якісний стан. Розрізняють виробничі і управлінські З. Виробничі З. охоплюють сукупність питань, що потребують рішення для досягнення виробничих цілей організації. Управлінські З. заключаються в тому, щоб забезпечити ефективне вирішення виробничих З. Практика управління розрізняє стандартні (що повторюються і мають розроблені алгоритми рішення, які документально зафіксовані в

інструкціях, методиках тощо) і нестандартні (які є новими і потребують творчого підходу для виконання).

ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ – конкретизований у просторі й часі зміст мети (частина, грань, аспект мети) менеджменту для окремих структурних підрозділів і виконавців відповідно до їх функціонального призначення; реалізація загальної функції управління відповідно до об'єкту управління або його елемента; складовий елемент системи менеджменту.

ЗАВДАННЯ НА ПРОЕКТУВАННЯ - перелік вимог, умов, цілей і завдань замовника у письмовій формі, документально оформлених і виданих виконавцю проектно-дослідницьких робіт.

ЗАВДАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ – способи реалізації цілей шляхом управління господарською активністю організації, її розвитком.

ЗАГАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ - менеджмент, який здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формулювання політики, за питання, які пов'язані з плануванням і організацією, контролем і управлінням підприємством.

ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ – спеціалізовані види управлінської діяльності, пов'язані з розподілом і кооперацією праці: планування, організування, мотивація, контроль тощо.

ЗАКОН – внутрішній суттєвий зв'язок явищ, який зумовлює їх необхідний розвиток. 3. носить об'єктивний характер тобто не залежить від людей.

ЗАКОНИ УПРАВЛІННЯ - 1. Найбільш суттєві, стійкі об'єктивні взаємозалежності і зв'язки в економічних явищах і процесах. 2. Сталі та незаперечні норми управління організаціями (базовими є: спеціалізації, інтеграції, оптимального поєднання централізації і децентралізації, демократизації, економії часу, пропорційного розвитку систем управління тощо).

ЗАКОН ЕФЕКТУ - концепція теорії мотивації, згідно з якою люди прагнуть повторювати той тип поведінки, який за їхньою оцінкою, дозволяє задовольнити потреби, і уникати такого, що не приводить до задоволення потреб.

ЗАКОН МАСШТАБУ – закон, згідно якого збільшення масштабів виробництва продукції за рахунок її уніфікації або реалізації інших факторів веде до зниження собівартості продукції. Існує точка насиченості, коли, при збільшенні програми випуску, собівартість продукції не знижується, так як цей фактор вичерпався.

ЗАКОНИ МЕРФІ – дотепна, оригінальна форма встановлених специфічних закономірностей, наприклад, “закон бутерброду” – падіння бутерброда найчастіше завершується маслом вниз (з максимальними втратами).

ЗАКОН КОНКУРЕНЦІЇ – об'єктивний процес “вимивання” з ринків неякісних товарів і послуг через змагання представників пропозиції за увагу попиту.

ЗАКОН “ПАРНИХ ВИПАДКІВ” – закон, згідно з яким одна ситуація через певний час моделює іншу, схожу. По одній з версій, повторні ситуації конструює сама людина у себе в мозку на рівні підсвідомості. Психологи називають це “ефектом наелектризованої атмосфери”.

ЗАКОН ПОПИТУ – принцип, у відповідності до якого існує залежність між ціною товару та обсягом попиту на цей товар (при решті рівних умов).

ЗАКОН ПАРЕТТО— закон, який виражає внутрішньонеобхідні, сталі й суттєві зв'язки між величиною доходу та кількістю осіб, що отримують його, за яких (зв'язків) розподіл доходів вище певної величини зберігає значну стабільність. Такий розподіл зумовлений не соціальними умовами, а природними здібностями людей, що не відповідає реаліям дійсності.

ЗАКОН РЕЗУЛЬТАТУ – закономірність, яка полягає у тому, що ступінь задоволення, отримана при досягненні поставленої мети, буде впливати на поведінку людини в аналогічних чи схожих обставинах у майбутньому. В загальному випадку людина прагне повторити ту поведінку, яка спричинила задоволення потреби і асоціюється з досягненням результату, і навпаки.

ЗАКОН СИТУАЦІЇ - сформульоване М.Фоллет положення про те, що для лідера, який приймає рішення, ситуація задана заздалегідь і йому залишається тільки реагувати на неї тим або іншим способом. На думку М.Фоллет, розпорядження і влада визначаються конкретною виробничою ситуацією або конкретним виробничим завданням, тому менеджер повинен вивчити ситуацію вцілому, перш ніж давати розпорядження. Тут підпорядкування підлеглих розпорядженням лідера скоріше активне, ніж пасивне, тому що в цьому разі їхні інтереси будуть враховані краще.

ЗАКОН ЕКОНОМІЇ ЧАСУ – закон економії суми минулої, живої і майбутньої праці на одиницю корисного ефекту об'єкту за його життєвий цикл.

ЗАКОН РУХУ КОЛЕКТИВУ – соціальний зв'язок, що виражає ріст ступеню щільності, стійкості групи в його первинно сформульованому складі по мірі зростання кількості подоланих труднощів або вирішених задач. Визначає необхідність руху кадрів шляхом планування кар'єри, перевodu працівників на нові робочі місця і т.і. Новий працівник активізує діяльність інших. Дієвість колективу визначається безперервним рухом і розвитком його кадрів. Для цього перед групою встановлюються перспективні і оперативні цілі в напрямку ускладнення. Управління розвитком колективу (групи) здійснюється шляхом постановки значимих цілей, на досягнення яких направлені сумісні зусилля її членів.

ЗАКОН ПАРАЛЕЛЬНОЇ ДІЇ – соціальний зв'язок, що означає, що вплив, направлений на колектив вцілому, одночасно представляє вплив на кожного члена і навпаки.

ЗАКОН ЕКОНОМІЇ РУХІВ – прояв об'єктивної необхідності уникнення зайвих, непродуктивних рухів і економії ресурсів для їх здійснення. Його дія враховується при розробці широкого кола організаційних питань: планування цехів для мінімізації маршрутів предметів праці, розміщенні структурних підрозділів, при конструюванні пультів управління, при закріпленні постачальників до споживачів тощо. Використання З.Е.Р., як і інших об'єктивних законів, забезпечує науковість управління.

ЗАКОННА ВЛАДА – вплив, заснований на дотриманні законів, традиції, коли виконавець вірить, що керівник має первинне право віддавати накази.

ЗАКОНОДАВСТВО – 1. Нормативні акти, що прийняті вищим органом влади – законодавцем; 2. Сукупність правових норм, що регулює певну область суспільних відносин (господарські, фінансові, трудові тощо); 3. Нормативні акти, які прийняті вищим органом державної влади – Верховною Радою України.

ЗАКОНОМІРНОСТІ УПРАВЛІННЯ – первинна стадія формулювання закону або частковий вияв його дії. З.У. – найістотніші, об'єктивні зв'язки між явищами і процесами управлінської практики, що повторюються і забезпечують діяльність виробничих колективів та окремих виконавців; допомагають зрозуміти внутрішню природу процесу управління. Розрізняють З.У.: єдності принципів на всіх рівнях ієрархії; єдність елементів, що складають систему управління; відповідність методів управління формам організації виробництва; досягнення оптимального співвідношення усіх ланок системи управління і пропорційності усіх ланок; оптимальне поєднання централізації і децентралізації в процесі управління; неперервність і ритмічність процесу управління; досягнення єдності інтересів суспільства, колективу і окремих працівників; забезпечення відповідності структури управління новим формам організації праці й виробництва тощо.

ЗАКРИТА СИСТЕМА - у теорії управління це система, ізольована від зовнішнього середовища. На відміну від відкритої системи, що взаємодіє із зовнішніми чинниками, зовнішнє середовище використовує ззовні лише ті елементи, що відповідають досягненню тільки їй властивих цілей. Зовнішнє середовище слугує скоріше досягненню раціональних, орієнтованих на вирішення конкретного завдання цілей у короткостроковій перспективі.

ЗАКРІПЛЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ – фіксація відповідальності правовими актами, що регламентують правову діяльність. Здійснюється в положенні про орган, про його ланки, в посадових інструкціях.

ЗАКРІПЛЕННЯ КАДРІВ – забезпечення стабільності основного складу кадрів. Це залежить від багатьох факторів економічного, соціально-психологічного, організаційного характеру. Важливішими з них є морально-психологічний клімат, можливості професійного росту, поступове задоволення потреб працівників.

ЗАКРІПЛЕННЯ ФУНКЦІЙ – офіційне регламентування розподілу функцій між ланками системи при її створенні. Повинно забезпечувати рівномірне завантаження і раціональне співвідношення централізації і децентралізації.

ЗАОХОЧЕННЯ – 1. Стимулювання моральне і економічне (основні вимоги: гласність, ліквідація зрівнялівки, розвиток у працівників переконання в корисності їхніх зусиль). 2. Винагорода.

ЗАПОВЗЯТЛИВІСТЬ КЕРІВНИКА – вищий рівень прояву господарської та іншої ініціативи.

ЗАПРОГРАМОВАНЕ РІШЕННЯ – вибір, шлях до якого веде через конкретну послідовність етапів чи дій. Кількість можливих альтернатив в цьому випадку, як правило, обмежена.

ЗАРОБІТНА ПЛАТА - виражена в грошовій формі частина національного прибутку, яка надходить в особисте користування працівників і розподіляється відповідно до кількості і якості затраченої праці та за її результатами. Існують різні форми і системи організації заробітної плати (відрядна, погодинна тощо).

ЗАСІДАННЯ – організаційна форма колегіальної діяльності органів управління. Розрізняють: повсякденне, екстренне, пленарне, секційне З.

ЗБУТОВА МЕРЕЖА - система, що об'єднує комплекс закладів та установ гуртової та роздрібною торгівлі, які відповідальні за збут продукції конкурентного виробника та засоби товаропросування, транспортування та зберігання продукції з моменту завершення циклу виробництва і до реалізації

ЗБУТ ТОВАРІВ - послідовність етапів процесу продажу, а саме: пошук та оцінка потенційних споживачів торговими агентами, заключення угод, обміну товару на гроші (чи на еквівалент вартості) та перевірка результатів

ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК – зв'язок, що представляє собою різну інформацію, яка поступає від споживачів до особи, що приймає рішення, або до особи, від якої поступила інформація по вирішенню проблеми. З.З. – реакція на повідомлення, яка допомагає відправнику джерела інформації визначити, як сприйнята відправлена ним інформація.

ЗВ'ЯЗУЮЧИЙ ПРОЦЕС В УПРАВЛІННІ – процес, який необхідний для здійснення функцій менеджменту (планування, організування, мотивації, контролю тощо). Основними зв'язуючими процесами є рішення і комунікації.

ЗДІБНОСТІ – нахили та уміння виконувати певні дії. В основі лежить професіоналізм і обдарованість.

ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ - теорії мотивації, засновані на спробі визначити ті потреби, які змушують людей діяти. До них належать теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д.Мак-Клеланда та ін.

ЗМІСТОВНІСТЬ РОБОТИ – відносний рівень впливу, який робітник може чинити на саму роботу і на виробниче середовище.

ЗНИЖКА ЗБУТОВА - різниця між ціною товару, за якою він реалізується збутовими організаціями, та оптовою ціною підприємства.

ЗОВНІШНЄ ЗАОХОЧЕННЯ (зовнішня винагорода) – все, що в межах мотивації має якусь цінність для співробітників може їм бути запропоноване як стимул до роботи. Типовими є: зарплата, соціальні блага, пільги, престижне приміщення тощо.

ЗОВНІШНЯ НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ – функція обсягу доступної інформації щодо фактору оточуючого середовища і відносної впевненості в точності цієї інформації.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ – елементи (чинники), які перебувають поза межами організації і спроможні як позитивно, так і негативно впливати на її існування і розвиток. Складається з мікро- (ділове оточення прямого впливу:

споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, фінансові кола, референтні групи, владні структури) і макросередовища (опосередкованого впливу: економічні, технічні, соціальні, політичні, міжнародні, культурні, екологічні чинники).

"ЗОЛОТІ ПАРАШЮТИ" – явище в діловому світі США на початку 80-х років ХХ ст. Менеджери переконували робітничі профспілки бути поступливішими у своїх вимогах підвищення заробітної плати в інтересах збереження робочих місць. Водночас вони стали встановлювати собі надзвичайно високі "сукупні оклади" і готувати для себе "Золоті парашути" (компенсаційні пакети, які вони одержували при звільненні з роботи), що забезпечували їхній майбутній добробут.

ЗОНА БАЙДУЖОСТІ - діапазон сприйняття, у межах якого розпорядження менеджера сприймаються персоналом без осмислення їхнього змісту. При цьому підлеглі виконують розпорядження виключно завдяки вищому посадовому становищу керівника або загально визнаному авторитету лідера, його незаперечно переважаючим знанням і здібностям.

ЗОНА СПРИЙНЯТТЯ - поняття, що ввів Саймон, описуючи поведінку в організації підлеглих стосовно керівників. Зона сприйняття - це той діапазон командних повноважень менеджера, у межах якого підлеглий готовий погодитися з розпорядженнями керівника. Зона сприйняття може бути різною за обсягом. Вона визначається ступенем легітимності, який підлеглий визнає за отриманим згори розпорядженням.

ЗОНА КОНТРОЛЮ – чисельність осіб, підпорядкованих одному керівнику, що забезпечує в даних умовах ефективність управління.

"Г"

ІГРИ ДІЛОВІ – групова імітація розробки управлінських рішень по заданим правилам в штучно створеній проблемній ситуації. Вирішують наступні цілі: дослідження особливостей поведінки людей в різних господарських ситуаціях, в тому числі і як спосіб тестування схильностей і здібностей конкретних працівників; для навчання спеціалістів і керівників навичкам рішення різного роду нестандартних проблем виробничого життя (один з методів активного навчання); для рішення реальних проблем управлінської практики. Перед учасниками ставиться загальна задача. Вони розбиваються на групи з ведучим на чолі. Водяться правила гри. Стимулюється ролева рухомість учасників, наприклад, заміна лідера. Результатами таких ігор можуть бути: а) суттєве просування в рішенні поставленої реальної задачі; б) навчання співробітництву об'єктивно взаєпов'язаних між собою служб, організацій; в) поглиблене розуміння учасниками реальних проблем діяльності.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ – встановлення характеристик будь-якого об'єкта на основі експериментальних даних, характеризуючих його реакцію на заданий вплив.

ІЄРАРХІЧНА СТРУКТУРА – оргструктура, що характеризується багаторівневим управлінням і певним обсягом управління на кожному рівні. Ієрархія управління – субпідрядність і взаємодія ланок та окремих осіб у системі управління.

ІЄРАРХІЯ – тип системи, в якій усі зв'язки послідовно зводяться в одну ланку – вершину системи. Принцип управління складними різноманітними і взаємозв'язаними процесами. Характеризується наявністю рівнів, розподілом ланок по рівням, зв'язками між рівнями. Система управління в більшості має ієрархічну будову. Матричні системи управління характеризуються комбінацією ієрархій. І. один з трьох складових (разом з ринком і культурою), що залишилися в ХХІ ст. видатним інтелектуальним здобутком теорії управління в розвитку людства.

ІЄРАРХІЯ ПОТРЕБ – розгалуження потреб на вищі (самореалізації, поваги, соціальні) і нижчі (фізіологічні, захисту). Розробник А. Маслоу.

ІЄРАРХІЯ ПОТРЕБ А. МАСЛОУ – розподіл усіх потреб людей на п'ять груп: фізіологічні, безпеки (первинні) і соціальні, поваги, самовираження (вторинні).

ІЄРАРХІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ – впорядкування прийняття рішень у відповідності до рівнів управління.

ІМІДЖ – образ, що складається у громадськості, клієнтів, партнерів та ін. щодо фірми та її діяльності, в основу якого покладено стиль внутрішніх і зовнішніх ділових і особистих відносин персоналу і її офіційна атрибутика – назва, емблема, товарний знак тощо; образ, що складається при сприйнятті діяльності організації і оцінюється відносно домінуючих в суспільстві інтересів і цінностей.

ІМІТАЦІЯ – процес розробки моделі реальної ситуації і виконання експерименту з метою зрозуміти, як буде реально розвиватися, використовуватися ситуація в певних умовах.

ІНВЕНТАРИЗАЦІЯ ВМІНЬ ТА НАВИЧОК – письмовий облік вмінь та навичок працівників, які володіють ними.

ІНВЕСТИЦІЇ - довготермінове вкладення капіталу (коштів) у підприємство, галузь (переважно за межами країни) з метою отримання прибутку. Бувають інвестиції державні та власні, прямі та портфельні, а також у послуги, житлове будівництво.

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ДОХІД - це дохід від володіння акцією чи облігацією, які придбані за справедливую ціну.

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ - управління інвестиціями, які здійснюються у розвиток підприємств, фірм, компаній, а також в окремі галузі промисловості.

ІНВЕСТОР - той, хто при купівлі цінних паперів (наданні інвестиції) думає насамперед про мінімум ризику. На відміну від інвестора спекулянт готовий йти на розрахований ризик, а гравець — на будь-який.

ІНДИВІД – (лат – individuum, неподільне) конкретна людина, особа, представник певної соціальної групи, носій певних потреб, один з центральних об'єктів менеджменту.

ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ – сукупність природних і набутих в процесі індивідуального розвитку людини фізичних і психологічних особливостей, що характеризують уособлення і саморозвиток особи в суспільстві. В І. перетворюються і регулюються властивості людини як природнього і суспільного індивіду. Статус І. має кожна людина. Значимість І. залежить перш за все від багатства суспільних відносин як особистості індивіду. Чим ширша сфера суспільних зв'язків особистості, тим яскравіше проявляється І.

ІНДУКЦІЯ – (лат. – induction, наведення) – шлях дослідного вивчення явищ і процесів, у ході якого від окремих фактів здійснюється перехід до загальних положень і висновків.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю; тип сучасного менеджменту особливо актуальний в сучасному ринковому середовищі.

ІННОВАЦІЙНИЙ ФОНД - фонд фінансових ресурсів, створений для фінансування новітніх науково-технічних розробок та ризикових проєктів.

ІННОВАЦІЯ – результат творчої і інвестиційної діяльності, направлений на розробку, виготовлення і розповсюдження нових видів товарів, послуг, технологій, організаційних форм на рівні фірми; кінцевий результат впровадження новини з метою зміни ОУ і отримання відповідного ефекту; утворено з двох слів – лат. “новація”(новизна, нововведення) і англійського префікса “ін”, що означає “в”, “введення”. Тому у перекладі з англійського І. означає: введення нового, відновлення. Розрізняють: технічну І.(товар, послуга), технологічну (метод), ринкову (ринок), маркетингову (джерело сировини, тощо).

ІНСПЕКЦІЯ – спеціальний орган державного управління, що здійснює нагляд за виконанням встановлених правил, інструкцій тощо а також директивних вказівок уряду або відповідних міністерств та відомств.

ІНСТРУКЦІЯ – результат використання організаційних методів управління, інструктування і/або регламентування. Застосовується письмова і вербальна. Нормативно-регламентуючі документи, що визначають організацію, порядок, прийоми і способи

виконання роботи, обов'язки, права, відповідальність працівників. Акт управління, що містить норми і правила, які регулюють порядок та умови здійснення певної діяльності.

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД – підхід до менеджменту, націлений на дослідження і посилення взаємозв'язків: а) між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту; б) між стадіями життєвого циклу об'єкту управління (ОУ); в) між рівнями управління по вертикалі; г) між суб'єктами управління (СУ) по горизонталі тощо.

ІНТЕГРАЦІЯ – форма об'єднання зусиль, ресурсів, інтелектів тощо для вирішення сумісних цілей і задоволення суспільних інтересів; одна з сучасних стратегій менеджменту. Об'єднання, зближення, упорядкування, погодження.

ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ – упорядкування відносин між суб'єктами управління.

ІНТЕГРОВАННИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ – вплив на підлеглих, в основі якого лежить використання позитивних сторін авторитарного, демократичного і ліберального стилів.

ІНТЕНСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІННЯ – вдосконалення управління в результаті використання внутрішніх резервів, поліпшення організації управлінської праці, удосконалення методики розробки управлінських рішень, раціонального скорочення кількості інформації, яка циркулює в системі управління, шляхом поліпшення її якості, уніфікації документів, упорядкування руху інформації, порядку її обробки, нагромадження, зберігання тощо.

ІНТЕРВ'ЮВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ – один із видів соціологічного дослідження, у процесі проведення якого працівнику пропонують усно відповісти на заздалегідь підготовлені запитання.

ІНТЕРЕС – прагнення, потреба, обумовлені сукупністю соціально-економічних умов життя особи, колективу, суспільства; прагнення до задоволення потреби, обумовлений її усвідомленням і відповідних умов щодо реалізації потреби.

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ - викладання змісту власного бачення питання.

ІНФОРМАЦІЯ – Дані, відомості, які мають елементи новизни для реалізації функцій управління. Основа управління, яка виступає як сукупність символів, що відображають властивості різних об'єктів. З допомогою І. забезпечуються зв'язки. В процесі управління І. перетворюється, і може полягати в зміні носія, змісту і інформаційного потоку. Якість І. впливає на якість усього процесу управління, в т.ч. на якість рішень. І. може класифікуватися за багатьма ознаками, наприклад, за стабільністю, послідовністю обробки, за вимогами до фіксації тощо.

ІНФОРМАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ. Управління це вищий вид інформаційної взаємодії, в процесі якого на основі наявного досвіту, нагромадженого в процесі розвитку і еволюції систем, у вигляді закономірної інформації, що зберігається в пам'яті, здійснюється зміна характеристик її руху, а саме: величина енергії (швидкості) і направленості руху (інформації). Складність дефініції визначається складністю даного виду інформаційної взаємодії, в якому слід чітко відокремлювати три основних постулати: 1. Будь-яке управління є управління рухом; 2. Будь-яке управління базується на і н ф о р м а ц і ї, що зберігається в пам'яті системи. Без пам'яті немає управління. Це значить, що управління здійснюється на основі минулого досвіту; 3. Будь-яке управління має, як мінімум два канали, органи управління – орган управління енергією і орган управління інформацією. Властивості інформації: це всебічна властивість матерії (поряд з енергією визначає параметри руху матеріального світу); будь-яка взаємодія побудована на основі інформації, тобто інформаційно. Закони інформації: збереження інформації (зберігається доки існує носій – пам'ять); інформаційний закон розвитку матерії (інформацію визначає інформація); “другий початок термодинаміки” в інформаційній трактовці – в природі не існує пам'яті з обмеженим часом існування; принцип мінімуму дисипації – при інформаційній взаємодії направленість руху забезпечується мінімумом дисипаційної енергії. Важлива властивість інформації – можливість кодування і передачі (кодована

інформація називається вторинною). Інформація хоча і об'єктивна, але нематеріальна властивість матерії – немає фізичної величини виміру і не може вимірюватися ніякими засобами. Інформація завжди зв'язана з пам'яттю. Вона може розмножуватися і відтворюватися. Властивість компресії (звуження) в часі вторинної інформації при передачі по каналах зв'язку. Інформація і інформаційна взаємодія розвивається разом з розвитком матерії, створюючи, тим самим, основу для прояву все більш вдосконалих форм матеріального світу, що протидіють руйнуючому процесу щодо “другого закону термодинаміки”. Людськими засобами обробки інформації при комунікаційних процесах виступають: мислення, дії, спостереження, мова, слухання, листування, читання.

ІНФОРМАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА-система інформаційної техніки і технології, електронного зв'язку, інформаційного обслуговування, які забезпечують інформаційну діяльність у суспільстві. Це частина наукової, виробничої та соціально-економічної структури, яка є матеріальною основою всебічного інформування наукових досліджень, а також виробничої діяльності.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБМІН - взаємообмін між клієнтами інформаційними матеріалами і програмами, завдяки якому прискорюється процес прийняття економічних, передусім управлінських, рішень.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ (принципи концепції Моріаса Огава) : 1. Інформація з'являється внаслідок зміни ситуації; 2. Рівень засвоєння інформації залежить від досвіту, сприйняття і знань утримувача й потреби у ній; 3. Цінність інформації визначається її точністю та швидкістю отримання; 4.Цільовий відбір інформації, групування і оброблення даних створюють нові можливості для її застосування; 5. Поліпшення якості інформації передбачає її концентрацію; 6.Людина схильна недооцінювати небажану інформацію та переоцінює бажану; 7. Практичне використання інформації вимагає дотримання критерію об'єктивності; 8. Надлишок чи нестача інформації є шкідливими, тому необхідна система її впорядкування та використання; 9.Масове поширення інформації є дієвим важелем впливу на працівників; 10. Справжню цінність інформація має тоді, коли потрапляє до працівників, здатних її зрозуміти та відповідно використати.

ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА – впорядкована сукупність видів управлінської інформації, формальна система забезпечення керівників інформацією для прийняття рішень. В І.С. здійснюються інформаційні потоки, тобто послідовність проходження інформації по стадіях: формування, реєстрація, розмноження, використання та зберігання.

ІНФОРМОВАНІСТЬ – ступінь володіння релевантною інформацією для вирішення проблем управління з мінімальними ресурсними втратами; наявність інформації у особи яка приймає рішення. Може бути частковою або повною. Чим менш проінформований керівник, тим вища імовірність помилкового рішення. Система менеджменту тим ефективніше, чим вища інформованість в організації. Інформованість забезпечує якість інформаційної системи. Інформація повинна відображати: а) обставини, що обумовлюють необхідність управляючого впливу; в) можливі наслідки неприйняття рішення; в) результати рішення.

ІНФОРМУВАННЯ – певна форма забезпечення інформацією для прийняття управлінських рішень; процес передачі даних, що володіють інформативністю. Своєчасність І. керівників і виконавців забезпечує постановку і вирішення актуальних задач і оперативність управління.

ІНФРАСТРУКТУРА – сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують різні сфери економіки (фінансові інститути, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби, комунальне господарство, охорона здоров'я тощо). Розрізняють виробничу і соціальну І.

“К”

КАДРИ УПРАВЛІННЯ – сукупність працівників, зайнятих управлінською працею. За роллю в процесі управління виділяють: лінійних керівників, спеціалістів, технічних

виконавців. К.У. характеризуються їх загальноосвітнім рівнем, спеціалізацією, кваліфікацією і досвідом роботи, соціально-психологічними рисами.

КАНАЛ ЗВ'ЯЗКУ (ІНФОРМАЦІЙНИЙ) – напрямок руху інформації в системі, при якому вона досягає адресата. Забезпечується продуманою організацією інформаційної системи, використанням технічних засобів вимірювання, перетворення і передачі інформації, носіїв інформації і інформаційної мови. Завдяки К.З. здійснюється зв'язок між ланками управління і їх взаємодія.

КВАЛІФІКАЦІЯ – рівень професійної компетенції, наявність знань, вмінь, навичок, досвіду, творчості та інших професійних здібностей, необхідних для виконання службових обов'язків, а також для вирішення проблем.

КЕРІВНИЦТВО – цілеспрямований вплив на трудовий колектив, групу і окремих індивідумів у процесі сумісної діяльності і досягнення цілей.

КЕРУЮЧА ПІДСИСТЕМА – підсистема системи менеджменту, в якій регламентується вимоги до якості управлінського рішення і організується процес управління персоналом по досягненню цілей і задач системи. До складових К.П. відносять: управління персоналом, соціологія і психологія менеджменту, розробка і реалізація управлінських рішень, аналіз і прогнозування в прийнятті рішень і т.і.

КІБЕРНЕТИКА – наука про загальні закони управління і зв'язку (від грецького слова “кібернесій” – кормчий, рульовий, керуючий). Область використання охоплює усі сфери людської діяльності: техніка, біологія, природа, суспільство. Єдина методологічна основа К. передбачає універсальність таких понять як “система”, “управління”, “зворотній зв'язок” та ін., а також загальних принципів і законів отримання, передачі і перетворення інформації в системах управління. К. точна наука, що вирішує складні практичні задачі, зв'язані з оптимізацією управління в різних класах систем. К. пов'язується з ім'ям американського математика Н. Вінера (1894 – 1964).

КІЛЬКІСНИЙ (МАТЕМАТИЧНИЙ) ПІДХІД – підхід до менеджменту, що заключається в переході від якісних оцінок до кількісних при допомозі математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балансів та ін. Забезпечує можливість керувати не словами, а розрахунками.

КІЛЬКІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ – показник трудомісткості управлінських робіт.

КЛАСИФІКАЦІЯ – системний розподіл предметів, що вивчається у відповідності до певної ознаки і зручності в процесі дослідження.

КОЕФІЦІЄНТ КЕРОВАНОСТІ – безрозмірна величина, в області управління характеризує керованість, а також рівень (ступінь) ефективності управління, використання інформації, засобів управлінської праці тощо. К.К. – величина, що відображає ступінь середньої завантаженості одного керівника, що керує певною кількістю підлеглих з врахуванням норм керованості. Чим менше кількість рівнів (ступенів, ланок) управління і чим більше відповідає фактична кількість підлеглих працівників встановленим нормам, тим ближче значення К.К. до одиниці.

КОЛЕКТИВ – група осіб, що об'єднуються загальними цілями і задачами, сформованими в рамках структурного підрозділу і під єдиним керівництвом.

КОМБІНУВАННЯ – форма організації виробництва, що базується на об'єднанні на одному підприємстві технологічно взаємопов'язаних виробництв, що випускає різноманітну продукцію, яка виробляється з однотипної первісної сировини або здійснюється комплексне використання сировини і матеріалів, необхідних для виробництва. Розрізняють три головні форми К.: а) комплексне використанні сировини; б) узгодження послідовних стадій обробки сировини; в) комплексне використання відходів сировини, напівфабрикатів або енергії. На практиці ці форми переплітаються між собою.

КОМІСІЯ - група осіб з певними повноваженнями для виконання спеціального доручення або що має за мету попередньо розробити певну проблему.

КОМІТЕТ – колегіальний орган, що здійснює керівництво в певній галузі діяльності.

КОМПЕНСАЦІЯ – відшкодування витрат, пов'язаних з роботою.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ – 1. Особисті можливості посадової особи, його кваліфікація (знання, досвід), що дозволяє приймати участь в розробці певного кола рішень або вирішувати особисто проблеми через навички і досвід. 2. Організаційна характеристика управління, що показує наявність необхідної інформації для розробки і прийняття рішення в даній ланці системи управління даною посадовою особою.

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД – підхід до менеджменту, який враховує технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні та ін. аспекти менеджменту в їх взаємозв'язку.

КОМПЛЕКСНІСТЬ міра використання важливого методологічного підходу щодо пізнання і аналізу – комплексного підходу при вивченні і узагальненні процесів і явищ в системі управління.

КОМПОНЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЇ – складові частини цілого, підсистеми і елементи організації, без яких вона не може існувати, а тим більше розвиватися як ціле. К.О. для виробничої системи: цілі і критерії їх досягнення, функції, ресурси і обмеження. Кількість і склад К.О. визначає її кордони як системи. У випадку тимчасового вибуття якого-небудь К.О. функціонування системи, її рівновага із зовнішнім оточенням забезпечується відтворенням К.О.

КОМПРОМІС – узгодження, що досягається завдяки взаємним поступкам.

КОМУНІКАБЕЛЬНІСТЬ – риса характеру особи, яка полягає у вмінні спілкуватися з людьми, вступати з ними в контакт.

КОМУНІКАЦІЯ – обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками); сукупність інформаційних каналів в системі управління. Забезпечує можливість зв'язку між різними рівнями і ланками в системі управління. К. розрізняють: між організацією і зовнішнім середовищем і всередині організації - між рівнями і ланками. К. супроводжують усі процеси в організації. Розрізняють К. між працівниками, менеджером і групою, між підрозділами (ланками), між рівнями - знизу до гори, зверху вниз. З урахуванням характеру передавання інформації К. поділяють на формальні (офіційні) та неформальні. Основою К. є інформація в різних формах прояву.

КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА – параметр, який забезпечує організації перевершення конкурентів на цільовому ринку. Основа маркетингової стратегії. Виділяють три сфери К.П.: організаційні (мобільність, розміри, досвід, фінансова могутність, ефективність управління тощо), функціональні (імідж, кількість ринків, ефективність міксу тощо), засновані на взаємовідносинах (контроль за каналами збуту, контакти в галузі, доступ до ресурсів тощо). К.П. крім того поділяються на внутрішні і зовнішні.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ. Розрізняють К. товару і організації. К. товару - це перевага товару на ринку, що сприяє його збуту в умовах конкуренції через конкурентні переваги. Розкривається через дві групи показників: якість товару і сумарні витрати споживача (ціна споживання).

КОНКУРЕНЦІЯ – суперництво між товаровиробниками за право реалізації товарів і послуг на конкурентних ринках.

КОНСЕНСУС – досягнення угоди по конфліктних, спірних питаннях.

КОНСОРЦІУМ – тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

КОНСУЛЬТАНТ З УПРАВЛІННЯ – спеціаліст, що займається вдосконаленням управління. Дає поради по раціоналізації управління, приймає участь в розробці і реалізації міроприємств по його вдосконаленню, проводить дослідження і аналіз. Вимоги: знати специфіку організації і системи його управління, аналізувати систему його управління, вибрати ключові елементи системи для вдосконалення, обґрунтувати рекомендації тощо.

КОНТАКТНА АУДИТОРІЯ – будь-яка група організації, фірм або людей, що виявляє реальний чи потенційний інтерес до підприємства або впливає на його здатність досягти поставлених цілей.

КОНТРОЛІНГ – система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності, як система управління прибутком підприємства.

КОНТРОЛЬ – функція менеджменту по обліку витрат ресурсів і забезпечення планів, програм, завдань по реалізації управлінських рішень. Аналітична функція, яка включає спостереження за процесами в об'єктах управління, порівнянні величин контрольованих параметрів з заданою програмою (планом), встановлення відхилень від програми, їх місця, часу, причин і характеру. Об'єктом виступають процеси, що відбуваються в організації. К. може бути до процесу (попередній), під час процесу і після процесу. За формою К. може бути активний або пасивний. До пасивної форми відносяться дискретний К. - після завершення процесу. При активній формі К. під час усього процесу на об'єкт здійснюється вплив через функцію регулювання. Це дозволяє усунути відхилення і компенсувати руйнівні впливи з мінімумом втрат. Одиначний К. пов'язаний з одною величиною, множинний К. – з багатьма. К. розрізняють безперервний і періодичний. Функція К. завершує будь-який цикл управління.

КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ДОКУМЕНТІВ – різновид перевірки виконання; поділяється на творчі (складні документи потребують високої кваліфікації фахівців) і технічні (перевірка термінів).

КОНТУР УПРАВЛІННЯ – система взаємозв'язків суб'єкту управління(СУ) і об'єкту управління (ОУ) через вплив СУ на ОУ, через методи управління, структуру, технологію і зворотній зв'язок (інформаційне забезпечення) ОУ з СУ. Замкнутий ланцюг елементів системи управління, коли кожний елемент системи впливає на наступний і отримує, в свою чергу, вплив від попереднього. Впливи здійснюються по інформаційних каналах. Система управління може утримувати один або декілька К.У. Простіша модель системи управління має два елемента: СУ і ОУ. Керуюча частина, в свою чергу, має функціональні елементи, які разом з ОУ утворюють К.У. К.У. функціональний представляє собою сукупність функціональних елементів системи управління, наприклад контур планування, тобто сукупність ланок і осіб що займаються процесом планування. К.У. лінійний відрізняється від К.У. функціонального тим, що включає в свій склад лінійні елементи, тобто осіб, що мають право видавати команди по всіх функціях.

КОНФЛІКТ – незгода між двома або більшою кількістю сторін (особами або групами), коли кожна з сторін намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі і заважає іншій стороні зробити те ж саме.

КОНЦЕНТРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ. Концентрація - це збільшення масштабів виробництва певної продукції, фокусування її випуску на великих підприємствах. К.У. – це фокусування функцій управління, що реалізуються по відношенню до певного об'єкту. Одна з суттєвих організаційних характеристик структури системи управління виробництвом. К.У. визначається розподілом функцій між керуючими ланками по горизонталі. Централізація управління скорочує лінії вертикальної взаємодії, К.У. – лінії горизонтальної взаємодії.

КОНЦЕПЦІЯ – системний комплекс базових ідей, принципів, правил, що розкривають сутність і взаємозв'язки даного явища або системи і дозволяє визначити систему показників, факторів і умов, що сприяє вирішенню проблеми., формування стратегії, визначення поведінки тощо; система поглядів на певне явище, спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ, процесів, основна ідея будь-якої теорії.

КОНЦЕПЦІЯ “7С” – концепція гармонійного узгодження наступних взаємопов'язаних складових, що утворює систему, на якій базується ефективна організація: стратегія, структура, системи, штат, стиль, кваліфікація, розподілені цінності.

КОНЦЕРН – статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств.

КОН'ЮНКТУРА – ситуація, яка складається в даний момент на ринку попиту і пропозиції, цін, умов тощо.

КООПЕРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ – взаємний обмін проміжними або кінцевими результатами управлінської діяльності між працівниками апарату управління, підрозділами, органами, службами. Засновано на спеціалізації праці, правильному підборі і розстановці кадрів, використанні технічних засобів управління. Передбачає: чітке розгалуження функцій, що виконує кожний працівник; встановлення часу для виконання функцій; встановлення організаційних зв'язків між працівниками і підрозділами тощо. К. виробництва це форма тривалих виробничих зв'язків між спеціалізованими підприємствами, що зайняті сумісним виробництвом певної продукції, але зберігають господарську самостійність.

КООРДИНАЦІЯ – функція управління по встановленню зв'язків, організації взаємодії і узгодження роботи компонентів системи, оперативної диспетчеризації виконання планів і завдань (одна з найскладніших функцій). К. може здійснюватися по виконанню будь-яких робіт, між будь-якими компонентами системи або системою і зовнішнім середовищем. К. займає проміжне становище між плануванням і регулюванням.

КОРЕГУВАННЯ – форма контролю за певним видом робіт, яка передбачає корекцію чи зміну напрямів (засобів, форм, методів) управлінської діяльності.

КОРПОРАЦІЯ – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

КРИЗА – (грец. – krisis, вихід, закінчення) – складний, загострений стан конфліктної ситуації.

КРИТЕРІЙ – певний стандарт, на підставі якого здійснюється оцінка.

КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ (СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ) – ступінь відповідності фактичних параметрів системи управління сукупності стандартизованих вимог до неї.

КРИТЕРІЙ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ – доступність, темпи росту, тривалість життєвого циклу товарів, потенціал валового прибутку, гострота конкуренції, можливість нецінової конкуренції, концентрація клієнтів тощо.

КРИТИЧНІ (КЛЮЧОВІ) ФАКТОРИ УСПІХУ – набір, сукупність чинників, які в даний період часу і в певній ситуації забезпечують, сприяють реалізації цільової функції управління. Структура КФУ може змінюватися, тому задача менеджера встановити і обґрунтувати їх вибір і використання в практиці управління.

КРИТИЧНИЙ ШЛЯХ – найдовша послідовність подій при виконанні проекту де немає резервів часу, а тому зрив будь-якої роботи на К.Ш. зірве час здійснення запланованого проекту. К.Ш разом з “подією” і “роботою” – центральні параметри сільового планування і управління – СПУ.

КУЛЬТУРА -1. Система цінностей, що домінує в суспільстві, корпорації або колективі; сукупність відносин, що визначаються цінностями, традиціями, соціальними нормами поведінки, колективними навичками і установками. 2. Комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, що відображає її якісні риси і особливості. Включає сукупність знань, їх структуру і глибину, світовідчуття, морально-етичні норми роботи, відношення до праці, навички в організації роботи і у виконання окремих її елементів, вміння володіти собою і розуміти особливості працюючих поряд людей. Складовими частинами культури управління є К. правова і К. роботи з документами. Яскраво К. проявляється в естетиці роботи, прагненні її виконати і представити якісно.

“Л”

ЛАНКА УПРАВЛІННЯ (МЕНЕДЖМЕНТУ) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні менеджменту).

ЛАНЦЮГ КОМАНД - ієрархія рівнів управління, що створюється делегуванням повноважень для здійснення вертикального розподілу праці (відомий також як “скалярна підлеглість” чи “скалярний ланцюг”).

ЛАНЦЮГ “виробництво – потреби – споживачі” – основне призначення організації, що характеризує завдання виробництва – випуск тих товарів чи послуг, які є максимально цінними для конкретних потреб ринків.

ЛІБЕРАЛЬНИЙ КЕРІВНИК – керівник, що надає підлеглим майже повну свободу у виборі методів виконання завдань при самоконтролі своєї діяльності.

ЛІБЕРАЛЬНИЙ СТИЛЬ – вплив на підлеглих, заснований на наданні їм більшої самостійності.

ЛІДЕР – (англ. – вести, керувати) – особистість, яка користується беззаперечним авторитетом і повагою у зв'язку із своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями. Розрізняють формального і неформального Л.

ЛІДЕРСТВО – здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

ЛІЗИНГ – довгострокова оренда машин та обладнання, транспортних засобів, споруд. Розрізняють дві форми лізингу: фінансовий та оперативний.

ЛІКВІДАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ – припинення функціонування організації у випадках, коли: а) організація втратила своє значення; змінилися умови функціонування, так як необхідні нові форми бізнесу; в) проводиться реорганізація, в якій організація є підсистемою.

ЛІКВІДНІСТЬ – спроможність фірми швидко перетворити свої основні і оборотні засоби в грошові кошти (готівку).

ЛІМІТ – межа, норма, дозволена кількість чого-небудь, обмеження, грань.

ЛІМІТУВАННЯ – встановлення і використання лімітів.

ЛІНІЙНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ – виробничі і соціальні взаємовідносини управлінських працівників, за яких адміністративні розпорядження підлеглим дає тільки його безпосередній керівник.

ЛІНІЙНЕ КЕРІВНИЦТВО – діяльність працівників апарату управління, спрямоване на загальне керівництво трудовими колективами і виробництвом. Здійснюється адміністративними керівниками підприємств та їх структурних підрозділів.

ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА (лінійна-штабна) система управління – узгоджені виробничі та соціальні взаємовідносини управлінських працівників, при яких керівнику господарства лінійно підпорядковані головні спеціалісти, які керують структурними підрозділами кожний за своєю спеціальністю (функціонально).

ЛОББІ – будь-яка форма тиску, пресингу, спосіб об'єднання з представниками владних структур для пропанди певної політики чи для прийняття дій, що вигідні конкретним сторонам.

“М”

МАРКЕТИНГ – вид людської діяльності по забезпеченню потреб і запитів споживачів з допомогою ефективних обмінів. В сучасному трактуванні представляє: концепцію, людську діяльність, мистецтво створення ринків, науку по вивченню і створенню попиту, орган (підсистему маркетингового управління), процес стратегічного спрямування, роботу по задоволенню потреб споживачів конкурентоспроможними товарами і послугами.

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД – підхід менеджменту, який передбачає орієнтацію керованої підсистеми при вирішенні будь-яких задач на споживача. Пріоритети вибору критеріїв маркетингу: підвищення якості у відповідності до потреб клієнтів, економія ресурсів у споживача за рахунок підвищення якості, економії ресурсів у виробництві за рахунок масштабу виробництва, науково-технічного прогресу, використанню ефективної системи менеджменту тощо.

МАРШРУТ РУХУ ДОКУМЕНТІВ – графік, що відображає рух документів в системі документообігу організації. Використовується в процесі проектування раціональної технології руху документів. При дослідженні існуючих потоків документації складаються принципові маршрутні схеми. Вони дозволяють виявляти послідовність проходження документа по структурних підрозділах, склад операцій, виконавців, тривалість маршрутів, час на обробку і створення документів тощо. Такі схеми спрощують уявлення про порядок руху документів і дозволяють встановлювати вузькі місця в процесі роботи з документами і для раціоналізації їх руху в апараті управління.

МАСИВ ІНФОРМАЦІЙНИЙ – складова частина інформаційної системи, що представляє пакет або блок даних як одне ціле; об'єднання родинних записів (логічна порція інформації). Компонентами М.І. можуть бути будь-які структурні одиниці даних: елемент, група елементів (записи), набори записів (статті), пов'язані між собою певними відносинами. При організації обробки інформації масивів і ЕОМ М.І. називають файлами.

МАСШТАБ ВІДХИЛЕНЬ – встановлена величина, на яку реально досягнуті результати можуть відрізнятись від запланованих (при цьому не потрібно вживати заходів для корегування).

МАТРИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ – тип адаптивної структури, в якій члени сформованої групи несуть відповідальність перед функціональним і лінійним керівниками одночасно.

МАТРИЦЯ СІТЬОВА (прийняття рішень) – графічне зображення процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень, де операції, виконання яких необхідно для досягнення кінцевої мети, показані у відповідній технологічній послідовності і взаємозалежності.

МАТРИЦЯ ФУНКЦІОНАЛЬНА – інструмент організаційного проектування, що має форму таблиці і передбачений для розгалуження обов'язків і прав в апараті управління.

МЕНЕДЖЕР – найманий професійний керуючий, що не є власником підприємства і який будує систему менеджменту і здійснює функції, приймає рішення і несе відповідальність за ефективність отриманих результатів в процесі реалізації певної стратегії.

МЕНЕДЖМЕНТ (англ. manage – управляти) - вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей; вид діяльності, спрямований на досягнення певних передбачених цілей виробничо-господарської діяльності, яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її ресурсів.

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА – сфера фундаментальних і прикладних досліджень що має об'єкт, предмет, теоретико - практичну базу, понятійний апарат, методологію і методи досліджень.

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МИСТЕЦТВО – 1. Вміння використовувати теорію управління максимально ефективно. 2. Вміння діяти в тих ситуаціях, для яких теорія управління ще не розробила рецептів стереотипної поведінки. Характеризується: творчим відношенням до справи, спроможність відійти від шаблонних рішень. М.М. – особисте вміння, унікальність впроваджувати теорію в практику, творчі здібності, талант, інтуїція, ”дар божий”, те що неможливо вимірювати кількісно, але забезпечує успіх.

МЕТА – запланований результат (єдність бажаного і можливого). М. управління це бажаний, можливий і необхідний стан виробництва, якого слід досягнути завдяки управлінському впливу, процесу.

МЕТОД “ДЕЛЬФІ” – метод комплексного аналізу альтернативних управлінських рішень, заснованих на їх генерації в процесі “мозкової атаки”, що здійснюється групою висококваліфікованих спеціалістів в даній галузі знань з використанням експертних методів відбору найбільш раціонального для даної ситуації рішення.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління. Розрізняють економічні, адміністративні, соціально-психологічні.

МЕТОД ГРУПОВИХ ОЦІНОК – метод отримання інформації у соціальній психології, яка засновується на вивченні оцінок, думок, суджень членів групи по якому-небудь питанню. Широко застосовується в соціально-психологічних дослідженнях при вивченні групової оцінки особи або групової оцінки колективу. Використовуються опитувальні листи.

МЕТОДИКА – сукупність методів, що пов'язані загальною задачею, що вирішується, і виконує функцію методичної інструкції. М. робоча характеризує фактичний порядок дій. М. часова впроваджується на певний термін в зв'язку з тим, що необхідно додаткові дослідження.

МЕТОД УЗАГАЛЬНЕННЯ НЕЗАЛЕЖНИХ ХАРАКТЕРИСТИК – метод дослідження в психології, заснований на збиранні відомостей про явище, подію, людину, шляхом опитування осіб, що мають відомості про явище, що досліджується.

МЕТОД ПОЛЯРНИХ ПРОФІЛІВ – метод отримання інформації в соціальній психології, яка базується на якісній і кількісній оцінці ступеню виразності особи або тих чи інших її властивостей. Для оцінки пропонуються парні властивості з протилежними (полярними) значеннями, ступінь виразності оцінюється по шкалі в інтервалі крайових значень. Результати такої суб'єктивної оцінки представляються графічно, мають вид профілів-графіків, поєднуючих точки, відповідні значення властивостей, які оцінюють у особи.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ – засоби перевірки стану справ, хід робіт, виконання рішень тощо. З допомогою М.К. виявляються як позитивні, так і негативні сторони. М. К. різноманітні: інспекція, ревізія, вибіркова перевірка, письмовий звіт тощо.

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ (класифікація) – М.М. – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (організація, підприємство, підрозділ, служба тощо). Поділяються: 1. За напрямком впливу: прямі, непрямі; 2. За способом врахування інтересів працівників: матеріального впливу, владного впливу, морального впливу; 3. За формою впливу: кількісні, якісні; 4. За характером впливу: економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні.

МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ – сукупність прийомів і інструментів, що використовуються в процесі розробки конкретних планових розрахунків на різних рівнях планування і обґрунтування стратегії розвитку.

МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ (працівників апарату управління)-засоби розширення знань, розвиток вмінь, навичок, майстерності, засвоєння і використання передового досвіду в спеціалізованих закладах і шляхом самоосвіти.

МЕТОДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ – засоби виконання окремих операцій, процедур, робіт, з яких складається процес управління. Включають правила цілевизначення, розробки і оптимізації управлінських рішень, організаційно-практичної роботи по їх реалізації. Серед них можна відокремити методи інформаційної діяльності (збору, обробки, передачі, зберігання інформації), методи аналітичної роботи, організаційної діяльності. До них відносяться методи виконання окремих функцій управління: прогнозування в плануванні, організації, координації, контролю.

МЕХАНІЗАЦІЯ – спосіб виконання робіт з використанням технічних засобів; один з засобів вдосконалення виробничих організацій.

МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ (грец., mechane – знаряддя) – система, яка утворюється з взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем організації. У техніці механізмом називають сукупність штучних, рухомо поєднаних ланок, які здійснюють задані рухи, при чому кожному положенні однієї ланки відповідає певне положення інших ланок. Зовнішні вхідні приводи функціонування М.М. організації:

система ринкових регуляторів (ціни, конкуренція, попит і пропозиція, фінансові ресурси тощо), система державного регулювання економічних відносин, зв'язки з іншими господарюючими суб'єктами, власні цілі організації (економічні, технічні тощо). Внутрішній механізм утворює керуюча і керована системи, це методи (способи цілеспрямованого впливу на окремих працівників та їх групи, що функціонують у складі організації) і інструменти (стратегічний та оперативний менеджмент) менеджменту.

МЕХАНІСТИЧНА СТРУКТУРА – традиційно-бюрократична форма побудови організації на протиположності органічній чи адаптивній структурі.

МИНУЛА ПРАЦЯ – частина сукупної праці за життєвий цикл об'єкту, який витрачений в минулі періоди на його створення і використання. До елементів М.П. відносяться витрати в минулі періоди на сировину, матеріали, комплектуючі вироби, енергію, амортизацію, заробітну плату, а також отриманий на минулих стадіях ЖЦО прибуток.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – вид менеджменту, головними цілями якого виступають формування, розвиток і використання конкурентних переваг організації за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і міжнародного співробітництва (інтеграції).

МІЖСОБОВИЙ СТИЛЬ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ – п'ятиланкова класифікація підходів до вирішення конфліктів: недопущення конфліктної ситуації, залагодження конфліктів, штучне форсування, використання компромісів, визначення суті конфлікту.

МІСІЯ – причина існування, загальна мета чи завдання організації і складається з кредо і образу; принципове призначення організації, яким вона відрізняється від інших і в межах якого визначає характер операцій з своєю продукцією, так і дії на ринку.

МІСЦЕ РОБОЧЕ (в апараті управління) – розміщений на певній площині, відповідним чином організований комплект меблів і технічних засобів, необхідних для виконання управлінських робіт. Для керівника топ-рівня включає три зони: робочу, зону засідань і зону відпочинку.

МОДЕЛЬ – умовний образ об'єкту управління. Розрізняють фізичні, логічні, економіко-математичні та інші моделі. В основі М. лежить властивість аналогії, тобто схожості між об'єктами або процесами. Аналогії існують у відносинах матеріалу, структури, результатів, що досягнуті об'єктом і моделлю, їх поведінці. Сутність моделювання полягає в створенні такого аналога процесів, що вивчаються, предметів або явищ, в яких відображені їх найважливіші з точки зору цілі дослідження властивості. Моделі реалізуються у вигляді фізичних або абстрактних об'єктів. Головна вимога – відображення реальної дійсності. Графічна М.: оперограми, документограми, схеми матеріальних потоків тощо. М. динамічні – в яких змінний стан суть функції часу, де відображаються реальні властивості об'єктів змінювати стан під впливом середовища і взаємодії їх елементів.

Порядок розробки моделі: постановка завдання, підготовка інформації, формування моделі, перевірка на достовірність, практичне використання, відновлення. Найпоширенішими є такі способи моделювання: теорія черг, теорія ігор, моделювання управління запасами, лінійне програмування, імітаційне моделювання, економічний аналіз, балансові методи, платіжна матриця, дерево рішень, прогнозування тощо.

МОДЕЛЬ ЛІНІЙНОГО ПРОГРАМУВАННЯ – модель, що використовується для оптимізації розподілу дефіцитних ресурсів між конкуруючими потребами.

МОДЕЛЬ МАСОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ (теорія черг) – модель, що використовується для визначення оптимальної кількості підприємств обслуговування, виходячи з потреби в них.

МОДЕЛЬ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА – ситуаційна теорія мотивації, що поєднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості; містить п'ять змінних величин: зусилля, очікування, результативність, винагороди, задоволення.

МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ВРУМА-ЙСТОНА – вірогідна модель керівництва, яка ґрунтується на процесі прийняття рішень і визначає п'ять типів керівництва, що створюють безперервний континуум: від авторитарного до демократичного.

МОДЕЛЬ СПОЖИВАЦЬКИХ ОЧІКУВАНЬ – прогноз, заснований на вивченні потреб та бажань споживачів.

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ – модель, що використовується для оптимізації, розміщення і розміру замовлень на ресурси, а також розміру необхідних запасів.

МОДЕЛЬ ХОМАНСА – теорія групової поведінки, що допомагає пояснити, як у робочій обстановці створюються неформальні групи, які впливають на поведінку людей під час роботи. Її елементами є взаємодія, почуття, дії.

МОДЕЛЮВАННЯ – процес побудови і дослідження моделей, які відображають реальні об'єкти або окремі процеси в них, спроможність їх заміцати. Розрізняють: фізичні або матеріальні.

МОДИФІКАЦІЯ – зміна, перетворення деяких ознак, властивостей, явищ, предметів, що викликають його якісно новий стан. При цьому зберігається корінне, суттєве, відмінне в цьому явищі.

МОЗКОВИЙ ШТУРМ – процес формування управлінського рішення колективом керівників і спеціалістів вільним обміном думками щодо проблем, які розв'язують. Тривалість – 1 година. Умови: лаконічність, без критики один одного, пропонування будь-яких думок без полеміки тощо.

МОНІТОРИНГ – безперервне комплексне спостереження за об'єктами (об'єктом), вимір основних параметрів і аналіз їх функціонування.

МОТИВ – внутрішнє спонукання до діяльності. Психічне явище, що мотивує і направляє діяльність людини. Це усвідомлені і внутрішні пояснення особою її поведінки по відношенню до цінностей і норм. Виникнення М. пов'язано з необхідністю задовольняти потреби.

МОТИВАТОРИ – у двофакторній теорії Герцберга фактори мотивації, які, на відміну від гігієнічних факторів, витікають з суті самої роботи.

МОТИВАЦІЯ – процес спонукання самого себе та інших до діяльності, спрямованої для досягнення індивідуальних і загальних цілей організації. М. за принципом “батога і пряника” – навмисне й інтенсивне використання зовнішніх заохочень і покарань для стимулювання співробітників.

“Н”

НАВЧАННЯ НОРМАМ ЕТИКИ – процес формування в середовищі рядових працівників та керівників уявлення про етику ведення справ.

НАГОРОДА – форма стимулювання, що пов'язана з представленням особі або групі певних матеріальних або соціальних засобів, коштів для виразу визнання заслуг, позитивну оцінку результатів діяльності. Використовуються види: премія, грамота, почесне звання, медаль, подарунки тощо.

НАДІЙНІСТЬ – властивість систем виконувати відповідні функції на протязі заданого проміжку часу при певних умовах експлуатації. Оцінюється категоріями теорії імовірності. Н. системи залежить від Н. компонентів з яких вона складається. Так під Н. структури розуміють її можливість забезпечити життєспроможність системи і її функціонування.

НАКАЗ – акт державного управління, виданий керівником організації.

НАПРУЖЕННЯ – ситуація в управлінні, що характеризується підвищенням психологічного чи фізіологічного навантаження.

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ – це ключові фактори і задачі розвитку об'єкта управління на певний період часу, які обґрунтовані і визначені системою управління: вдосконалення планування і розробки стратегії, покращення управлінської структури, оптимізація ланок управління, підвищення продуктивності управлінської праці через її організацію, механізацію і автоматизацію, розширення використання комп'ютерів і технічних засобів управління, удосконалення механізмів і методів управління, всебічна підготовка управлінських кадрів і підвищення їх кваліфікації, розвиток науки управління як методологічної бази успішного розвитку.

НАРАДА – одна з форм практичного залучення працівників до управління. У ній бере участь персонал структурних підрозділів з метою спільного обговорення тих чи інших питань для підготовки якісного рішення.

НАУКА УПРАВЛІННЯ – впорядкова система знань про керування різними об'єктами через дослідження об'єктивних законів, що пояснюють процеси управління і дозволяють передбачати їх розвиток. Вона визначає можливість і ефективність використання наукових знань в практичній діяльності людини в суспільстві.

НАУКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – менеджмент в якому рішення обґрунтовуються через використання системи наукових методів і процедур з підтримкою комп'ютерів.

НАУКОВИЙ ПІДХІД – сукупність застосованих методів досліджень, об'єднаних єдиною концепцією як основою вивчення, розуміння і тлумачення об'єктивних явищ і процесів.

НАУКОВО-ДОСЛІДНІ РОБОТИ (РОЗРОБКИ) – роботи наукового характеру, пов'язані з науковим пошуком, проведенням досліджень, експериментів з метою розширення наявних і одержання нових знань, перевірки гіпотези, встановлення закономірностей, наукового обґрунтування проектів, експериментального і наукового підтвердження можливостей досягнення на підприємстві нормативів конкурентоспроможності товарів, визначених на стадії маркетингу.

НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ – неповнота або неточність інформації про умови реалізації проекту (рішення). Види Н. і ризиків: нестабільність законодавства і поточної економічної ситуації, умов інвестування і використання прибутку; можливість введення обмежень на торгівлю і поставки, закриття кордонів; політична ситуація; відсутність повної інформації щодо економічних показників і параметрів; коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів; складні природньо - кліматичні умови; виробничо-технологічні ризики; неповнота інформації про фінансове становище і ділову репутацію учасників і партнерів бізнес-процесів тощо.

НЕЗАЛЕЖНИЙ ПОПИТ – тип попиту, який не залежить від намірів організації виробляти інші вироби.

НЕЗАПРОГРАМОВАНЕ РІШЕННЯ – вибір, який треба робити в новій чи невизначеній ситуації або в ситуації з невідомими факторами впливу.

НЕОБХІДНІСТЬ КООРДИНАЦІЇ – класична управлінська ситуація, що виникає при вертикальному і горизонтальному розподілу праці. Без Н.К. люди не зможуть працювати разом і будуть малоефективними.

НЕСТАБІЛЬНІСТЬ СЕРЕДОВИЩА – тенденція в менеджменті, яка наголошує на динамічних змінах в зовнішньому оточенні, його складності, рухомості і невизначеності, що примушує менеджерів прогнозувати ці зміни і адаптуватися до них. Стан внутрішнього середовища залежить від зовнішнього середовища.

НЕФОРМАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ – спонтанно утворені групи людей, які регулярно вступають у взаємодію для досягнення поставленої мети. Неформальна (психологічна) структура групи це відносини і зв'язки, що виникають між працівниками у процесі роботи під впливом спільних уподобань, інтересів, взаємної симпатії, довіри, які мають неофіційний характер.

НОВОВЕДЕННЯ УПРАВЛІНСЬКЕ – процес освоєння нових організаційних форм, методів, техніки і технології управління. Розрізняють радикальне (впровадження ЕОМ) і

локальне вдосконалення(зміна форми інформаційної звітності). Головна проблема – суміщення впровадження Н.У. з усією соціально-економічною системою організації в цілому.

НОМЕНКЛАТУРА – сукупність або перелік назв, термінів, що використовується в певній галузі виробництва, науки і техніки.

НОМОГРАМА – управлінський, розрахунковий графік, який слугує засобом підрахунку результатів при різних комбінаціях часткових значень змінних, від яких залежать результати. Види: для переведення абсолютних величин у відсотки, переведення метричних мір, валютних курсів, для математичних розрахунків тощо. Використовуються для швидкого визначення величини показника в залежності від значення деяких змінних без виконання додаткових розрахунків.

НОРМА – 1. Правило, точне приписання, керівний початок, взірць, мірило; 2. Встановлена міра, кількість, розмір чого-небудь; 3. Максимально допустима величина абсолютних витрат сировини, матеріалів, праці тощо для виготовлення одиниці продукції або виконаних робіт встановленої якості в умовах виробництва планового року; 4. Гранична кількість чого-небудь що допускається правилом, планом.

НОРМА КЕРОВАНOSTI – практично встановлений норматив, перевищення якого зменшує ефективність управління (для менеджера – 8-12).

НОРМАЛІЗАЦІЯ – обмеження конструктивно-технологічних параметрів марок, способів виготовлення і обробки деталей (розглядається як стандартизація в межах галузі).

НОРМАТИВ –1. Кількість матеріалів або засобів, виробляючих або споживаючих, що припадає на одного робітника, агрегат, одиницю часу, продукції тощо. 2. Стандарт, форма, встановлені вимоги до чого-небудь. 3. Показник, що характеризує відносну величину (ступінь) використання знарядь і предметів праці, живої праці, грошових засобів тощо, їх розхід на одиницю площі, ваги, об'єму. В залежності від специфіки об'єктів нормування відокремлюються Н. матеріальні, фінансові, трудові, чисельності працівників управління тощо.

НОРМАТИВНИЙ ПІДХІД – підхід в менеджменті, який заключається в встановленні нормативів управління по всіх підсистемах системи менеджменту. Нормативи повинні бути встановлені і по всіх основних елементах системи.

НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ – встановлення міри витрат праці на виконання певного об'єму роботи в заданих соціальних і організаційно-технічних умовах. Розрізняють три основних методи: аналоговий, прямий, посередній.

НОСІЙ ІНФОРМАЦІЇ – матеріальні об'єкти, завдяки яким передається інформація: відбиток, звук, сигнал, магнітна лента тощо. В атоматизованих інформаційних системах Н.І. характеризуються: габаритами, ємністю, часом запису одиниці інформації, часом зчитування, часом пошуку, терміном служби, надійністю, вартістю.

“НОУ-ХАУ” – “знаю як” – технічні, управлінські або інші знання і практичний досвід технічного, комерційного, фінансового та іншого характеру, що представляє комерційну таємницю і неофрмлені патентом.

“О”

ОБГОВОРЕННЯ – управлінська процедура, учасники якої розглядають, порівнюють і оцінюють окремі положення або варіанти запропонованого рішення. При О. усі учасники мають право висловлювати власні думки і судження з приводу проблеми, що обговорюється.

ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ – (ОУ) – елемент, група елементів систем управління, який змінює поведінку або стан під впливом суб'єкта управління (СУ). У виробничих системах О.У. є організаційно уособлені підрозділи: участок, цех, філіал, підприємство тощо.

ОБ'ЄМ ВИРОБНИЦТВА – величина випуску продукції підприємства у вартісному або натуральному виразі.

ОБЛАСТЬ ДОПУСТИМИХ РІШЕНЬ – область, в межах якої здійснюється вибір рішень. Кордони її встановлюються обмеженнями, які можуть носити соціальний, економічний, технічний, моральний характер та ін. Наприклад, наявність ресурсів, розподіл обов'язків, терміни реалізації рішень тощо.

ОБЛІК – функція менеджменту, спостереження за фактами і явищами, їх вимір, реєстрація, групування для одержання підсумкових даних, що характеризують стан керованої системи (підсистеми) або досягнутий нею результат.

ОБМЕЖЕННЯ – умови, які враховуються при вирішенні задач управління. Визначають область можливих рішень, в якій знаходяться допустимі і оптимальні рішення. В соціально-економічних системах О.: ресурси, час, нормативи виконання ресурсів, правила (стандарты) виконання операцій і процедур тощо. Склад О. встановлюється у відповідності до встановленої цілі (задачі).

ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ – рух інформації в певному напрямку з метою здійснення управління на основі релевантних даних.

ОБМІН ПЕРЕДОВИМ ДОСВІДОМ – ціленаправлене розповсюдження інформації про найбільш раціональні прийоми праці, що забезпечують підвищення продуктивності і організації виробництва, досвід передових колективів і напрямків загальної ефективності організацій.

ОБОВ'ЯЗКИ – нормативно закріплене коло дій, які пов'язані з реалізацією правового статусу органу управління або окремої особи; підрозділяються на загальні, спеціальні і службові.

ОБОВ'ЯЗКОВІСТЬ – 1. Безумовність виконання чого-небудь або в офіційному порядку на основі законів, або в силу соціальних норм, традицій; 2. Якість особи, що реалізується в безумовному виконанні власних обов'язків, які встановлені офіційно і які продиктовані моральними якостями.

ОБОРОТ – об'єм виробленої в календарному періоді підприємством, галуззю продукції, що використовується для власних виробничих потреб.

ОБРАЗ – враження, яке предмет справляє на людину, клієнта і громадськість в цілому.

ОБРОБЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ – операція або сукупність операцій, перетворення інформації, що забезпечує зміни часових, кількісних, якісних характеристик і носія інформації.

ОБСЯГ УПРАВЛІННЯ – кількість людей, що знаходяться у безпосередній підлеглих керівника.

ОБСЯГ РОБОТИ - кількість різних операцій, що виконуються одним робітником і частота їх повторення.

ОЗНАКА – одиниця виміру або властивість змінної (розмір, колір, вік, характер, час реакції, якість, кількість, вага, кіловати).

ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ – комплекс робіт, який включає організацію розробки і виконання оперативно-календарних планів виробництва продукції, змінно-добових завдань, забезпечення робочих місць ресурсами, контроль і регулювання ходу виробничих процесів.

ОПЕРАТИВНІСТЬ – 1. Швидкодія. 2. Якість особи працівника, що характеризує його спроможність швидко включатися в діяльність, легко переходити від виконання одного завдання до другого, доводити розпочату справу до кінця, не затягувати його, приймати рішення і діяти в змінних умовах. О. управління це дія на об'єкт управління з коротким терміном виконання рішень (місяць). До оперативно-розпорядчих дій як складової частини адміністративних методів управління (накази, наради, оперативки тощо).

ОПЕРАЦІЙНА ДІАГРАМА – один з різновидів таблично-графічного зображення послідовності управлінських і виробничих операцій. По горизонталі зображують зліва направо виконавців (відділи, дільниці, обладнання, робочі місця тощо), по вертикалі зверху вниз – послідовність виконання операцій.

ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА – загальна система виробничої функції організації що складається з підсистем: переробної, забезпечення, планово-контрольної.

ОПЕРАЦІЯ – дія, що приводить до зміни, хоча б однієї характеристики системи. Прикладом є зміна форми, розмірів, стану, структури тощо.

ОПЕРОГРАМА – різновид таблично-графічного відображення послідовності управлінських і виробничих операцій.

ОПИСУВАННЯ СИСТЕМ – форма або метод представлення систем. Три форми: структура, стан, математичні символи і формули.

ОПИТУВАННЯ ЕКСПЕРТІВ – метод прогнозування, при якому думки експертів в різних галузях зводяться в одне ціле і усереднюються.

ОПТИМАЛЬНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ – найсприятливіша, найкраща з усіх можливих систем управління.

ОПТИМІЗАЦІЯ – процес перебору множини факторів, що впливають на результат, з метою визначення значення параметрів об'єкту, при яких досягається його найкращий стан, що в свою чергу забезпечує найкращі параметри “виходу” об'єкту як системи.

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ - пошук і досягнення екстремального варіанту управлінського рішення, об'єктивно обумовленого сукупністю внутрішніх і зовнішніх умов, виходячи з прийнятого критерію оптимальності. Оптимізація можлива, коли процес рішення піддається кількісному аналізу засобами математичного моделювання.

ОПТИМУМ – екстремальне значення показників, що використовується в якості критерія оптимальності. В залежності від рівня управління народним господарством розрізняють О. глобальний і локальний.

ОРГАН – самостійна ланка управління, що здійснює загальне (лінійне) і функціональне керівництво окремими галузями, підприємствами, структурними підрозділами тощо.

ОРГАНІГРАМА – схематичне відображення структури управління, зв'язків між підрозділами, службами та іншими відділами.

ОРГАНІЗАТОР – 1. Працівник, який щось організовує (міроприємство, роботу).2. Керівник, що організовує роботу колективу, виробництва.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДАРВІНІЗМ – концепція, згідно з якою організація, щоб вижити, повинна пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ДІЇ – складова частина адміністративних методів управління, що включає організаційне нормування та регламентування.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ - вплив на керувану систему через правові нормативи.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК – довгострокова робота з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації з допомогою змін, шляхом ефективного спільного регулювання, використання культурних постулатів, теорії й технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ – сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватися у таких напрямках: зміна цілей, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО – здатність впливати на окремих людей і групи у процесі їхньої діяльності для досягнення цілей організації.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ РІШЕННЯ – вибір, який здійснює керівник у відповідності зі своїми обов'язками для досягнення цілей організації.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА – система структурних підрозділів організації, схема їх взаємовідносин у процесі діяльності.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТЕХНІКА – сукупність технічних засобів друку, розмноження, обробки документів, сигналізації, інформації та ін., а також меблі та обладнання службових приміщень для забезпечення продуктивної управлінської праці.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ УСПІХ – досягнення поставленої мети.

ОРГАНІЗАЦІЯ - 1. Функція управління як процесу, суть якого заключається в координації дій окремих елементів системи, досягнення взаємної відповідності функціонування її частин; 2. Форма поєднання людей для їх сумісної діяльності в межах певної організаційно-правової форми. Розрізняють формальну і неформальну О.

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ – створення системи управління або внесення прогресивних змін в побудову і порядок функціонування раніше утвореної системи управління. Система організована, якщо: а) встановлені її кордони; б) визначені змінні характеристики утворюючих елементів; в) розписані дії кожного елемента і схема їх взаємодії. Управління організується з допомогою методів управління. Впорядкованість системи управління досягається комплексним використанням методів управління: інструктування, регламентування, нормування тощо. Вдосконалення О.У. передбачає: чітке встановлення цілей, встановлення критеріїв оцінки діяльності, покращення формування об'єктів і систем управління, вибір раціональних форм організації управління, розробка ефективних методів прийняття рішень, впровадження високопродуктивних інформаційних систем тощо.

ОРГАНІЗОВАНІСТЬ – наявність певного порядку або ступінь впорядкування системи, її побудови і функціонування.

ОРГОГРАМА – графік, що встановлює організаційні відносини у виробництві (структура, зв'язки, взаємовідносини) без їх кількісної характеристики. Відноситься до типу моделюючих графіків і використовується в основному для моделювання структур і процесів.

ОСВОЕННЯ ВИРОБНИЦТВА – комплекс заходів, що забезпечує підготовку підприємства до випуску виробів, які раніше не вироблялися. Викликано технічним прогресом і потребами економіки.

ОСНОВА ДЛЯ РІШЕННЯ – певна сукупність факторів, стану аналізованого об'єкту, документів, необхідних для розробки рішення.

ОСОБА – соціальна сутність людини як суб'єкта пізнання свого “я” в діяльності і спілкуванні з іншими людьми. В тому значенні в якому людина пізнає себе через інших і інших через себе вона відчуває своє “я” і як неповторне, і як схоже на інших. Основна ознака О. є усвідомлення людиною свого місця в суспільстві (група, родина), своїх соціальних ролей в ньому (що робити і чому, як роблю і для чого), власного відношення до суспільства, групи, родини, самого себе у відповідності до власних ідеальних і реальних передбачень (що необхідно, що треба, що припустимо і що повинен я, що я можу, що я хочу і до чого прагну). Формування і розвиток особи – задача менеджера. О. посадова – займає певну посаду в апараті управління, що пов'язана з реалізацією прав і обов'язків керівного характеру – накази, розпорядження тощо. О. юридична - організація, яка має розрахунковий рахунок в банку і відповідні печатки.

ОТОЧЕННЯ ПРЯМОГО ВПЛИВУ - зовнішнє середовище, фактори якого безпосередньо впливають на ситуацію, а сама організація впливає на ці фактори.

ОФІС – місце розташування органу управління організації. Може мати структурні підрозділи: відділи, сектора, бюро, групи тощо.

ОЦІНКА – результат встановлення і аналізу якісних і кількісних характеристик керованого об'єкту, а також процесу управління виробничо-господарською діяльністю. Методологія О. включає: а) формулювання категорій, що використовуються в процесі її здійснення (якість, ефективність, раціональність тощо), розробку показників, що відображають зміст категорій; б) встановлення критерію, на основі якого відбувається порівняння і робиться висновок; в) вибір способів О. (статистичного, експертного, бального тощо). В контексті процесу розробки і прийняття управлінського рішення

відбуваються такі види О.: ситуації, цілей рішення, якості рішення, ефективності, наслідків. Оцінка важлива на всіх етапах розробки і прийняття рішень. О. розрізняється за змістом: зовнішня (конкуренти), внутрішня (кадри). Усі методи О. поділяються на три групи: якісні, кількісні, комбіновані.

ОЧІКУВАННЯ РОЛЬОВЕ – відношення групи або особи, що визначає вимоги до поведінки людини, яка виконує ту чи іншу соціальну роль, які закріплені в системі соціальних норм. Оцінка діяльності людини в організації відбувається, як правило, на основі співставлення О.Р. і реальної поведінки.

“П”

ПАМ'ЯТКА КЕРІВНИКА – важливі відомості і матеріали, які необхідні для повсякденної діяльності керівника: майстра, начальника дільниці, цеху тощо. Розробляються для внутрішнього користування і можуть вміщувати перелік посадових обов'язків і прав, календарі робіт, практичні рекомендації по організації роботи, формуванню клімату в групі тощо.

ПАРАДИГМА УПРАВЛІНСЬКА – (“парадигма” як термін введено Г.Куном у 1964 р.) – система поглядів на управління, що формується з впливових ідей і наукових результатів видатних вчених і сприйнятих дослідниками і керівниками практиками. Нова П.У. розглядає організацію як дуже складну соціально-економічну відкриту систему, успіх якої визначається якістю задоволення ринкових потреб, адаптацією внутрішнього середовища до вимог зовнішнього - головна задача; джерело додаткової вартості – висококваліфікований персонал з широкими знаннями і інтелектом; система управління орієнтована на маркетинг, культуру, мотивації, інновації, демократичний стиль, партнерство тощо.

П.Друккер в книзі “Задачи менеджмента в XXI столетии” відмічає що парадигма ґрунтується на уявленнях про реальність, тобто система понять про поведінку людини і суспільних і інститутів в певних умовах. Предмет менеджмент змінюється дуже швидко, уявлення, які були справедливими вчора сьогодні стають хибними. З початку вивчення теорії менеджменту (1930 р.) більшість експертів притримувалися двох систем про реалії менеджменту. Перша ґрунтується на науці менеджменту і на таких постулатах: менеджмент – це менеджмент бізнесу; існує одна правильна оргструктура; існує один правильний засіб управління персоналом. Друга ґрунтується на практиці менеджменту і таких постулатах: технології, ринки задано; область діяльності менеджменту визначається юридично; менеджмент сфокусований на внутрішній сфері організації; економіка, що існує в межах державних кордонів, складає “природне екологічне середовище” підприємництва і менеджменту. Сучасні реалії такі: 1. Менеджмент – це специфічна і визначальна структура усіх і кожної організації, а не тільки комерційних. 2. Найкращої структури не існує, вона відповідає певним цілям і задачам. 3. Персоналом не треба “керувати”, його треба направляти через врахування особистих потреб і інтересів.

ПАРАДОКСАЛЬНИЙ КЕРУЮЧИЙ – новий тип в американській літературі з рисами: твердий але гнучкий, серйозний, але має почуття гумору, дружелюбний, але тримає дистанцію, врівноважений, але відданий справі, реалістичний, але мрійливий тощо.

ПАРАЛЕЛІЗМ – одночасне виконання однакових робіт або функцій по відношенню до одних і тих же об'єктів, але відрізняється від дублювання ланками різних рівнів управління. Розмиває грані відповідальності, погіршує виконавчу дисципліну. Характерним проявом П. є: постановка однакових цілей (задач, питань) одночасно перед різними ієрархічними рівнями; постановка цілей, що відносяться до ланок різних рівнів управління перед ланками одного і того ж рівня. Як і дублювання П. є наслідком слабкості формальної організації.

ПАРАЛЕЛЬНІ ПОВНОВАЖЕННЯ – форма адміністративних повноважень, при яких персонал має право накладати вето на рішення лінійного керівництва.

ПАРАМЕТРИ УПРАВЛІННЯ – характеристика системи на вході управління, на виході і характеристика самоорганізації, що забезпечує її цілеспрямований розвиток. В

якості П.У. у виробничих системах виступають показники виробництва. Наприклад, вхідні: вартість основних виробничих фондів і нормованих обігових коштів; вихідні: якість продукції. Параметри самоорганізації системи управління можуть бути: економічні, організаційні, технічні, технологічні, соціальні, наукові, маркетингові тощо. Якщо параметри входу і виходу є керованими, то параметри самоорганізації в значній степені обумовлені множиною людських факторів, що не піддаються повній формалізації.

ПАТЕНТОВЕДЕННЯ – закріплення у встановленому порядку авторських прав на винаходи шляхом видачі винахіднику патенту, тобто документу, який встановлює не тільки офіційне визнання державою за винахідником авторства, але й затвердження його виключного права користуватися власним винаходом.

ПЕРВИННІ ПОТРЕБИ – фізіологічні потреби (їжа, одяг, житло тощо) та потреби безпеки і самобереження.

ПЕРЕБУДОВА – це процес, який здійснюється в прогресивних організаціях, шляхом удосконалення систем, підсистем і компонентів менеджменту для забезпечення значних результатів.

ПЕРЕБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНА – зміна структури управління виробництвом, її організаційних форм, процесу управління з метою раціоналізації управління. Стає необхідною з часом, коли порушується пропорційність між керованою і керуючою частинами системи управління. Слугує мірою забезпечення керованості.

ПЕРЕГРУПУВАННЯ - спосіб реорганізації системи управління шляхом формування нових структурних підрозділів і ланок їх елементів, що входили в склад попередньої структури.

ПЕРЕДАЧА ІНФОРМАЦІЇ – рух інформації в певному напрямку в контексті спроектованої інформаційної системи управління.

ПЕРЕДУМОВА – припущення, що розглядається як істинне, відправна точка в процесі прийняття рішень.

ПЕРЕКОНАННЯ – метод виховання, що передбачає вплив на свідомість особистості з метою викликати суспільно корисну діяльність або сформувати цінні орієнтації, а також загальмувати небажані вчинки і погляди особистості. Ґрунтується на доводах, розгорнутому аналізі діяльності й поглядів особистості або колективу. П.- це ефективний метод виховання, який потребує такту, витримки, глибоких знань вихователя-керівника.

ПЕРЕПІДГОТОВКА – процес поглиблення знань і навичок, обумовлений головним чином службовим переміщенням або просуванням керівника на нову роботу, що вимагає засвоєння ним нових функцій (в цьому вона відрізняється від підвищення кваліфікації кадрів, яка доречна і на постійному місці роботи для покращення її якості і вдосконалення виконання власних функцій).

ПЕРЕРОБНА ПІДСИСТЕМА – підрозділ в організації, який виконує виробничу роботу (комплекс технологічних операцій), що безпосередньо пов'язана з перетворенням ресурсів у готову продукцію.

ПЕРІОД – часовий інтервал в життєвому циклі системи. Динамізм виробничої системи (ВС) відображається через зміну її станів. Стаціонарний стан ВС характеризується П. її функціонування. Нестационарний стан системи характеризується П. створення, розвитку і ліквідації. Кожний з названих періодів може підрозділятися на підперіоди.

ПЕРСОНАЛ – штатний склад працівників організації, підприємства. Джерело забезпечення конкурентних переваг і успіху менеджменту. Головний об'єкт управління і тип менеджменту (менеджмент персоналу) ХХІ століття. Головним обмежувальним фактором бізнесу є творчі ідеї, здібності, компетентність і інтелект персоналу організації.

ПЕРСОНІФІКАЦІЯ – встановлення особистої, персональної відповідальності працівників. П. є засобом, що додає чіткості функціонування апарату управління. П. встановлюється з допомогою регламентування на основі положень або посадових інструкцій.

ПІДЛЕГЛІСТЬ – залежне становище керованої ланки від керуючої, забезпечує стійкість і цілісність, стабільність структури. Встановлюється через лінійні зв'язки. Нижча ланка підконтрольна вищій, звітується перед нею і має право звертатися до вищої ланки з пропозиціями, реалізація яких потребує її участі.

ПІДПРИЄМСТВО – організаційне формування, яке створюється для виробництва, переробки, реалізації матеріальних і нематеріальних благ, що неможливо здійснити без управління, як антиподу дезорганізації і хаосу.

ПІДРОЗДІЛ – формальна група в організації, що відповідає за виконання конкретного набору завдань і спеціалізується в певній галузі діяльності.

ПІДСИСТЕМА – частина системи, яка виконує відповідний набір функцій. Система менеджменту складається з: цільової, забезпечувальної, структурно-функціональної підсистем.

ПЛАН – результат планування, головний інструмент перетворення в життя соціально-економічного розвитку організації, регіону, галузі тощо.

ПЛАНУВАННЯ - вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації (галузі, регіону), шляхи, способи його досягнення; основна функція управління, завдяки якій визначається і здійснюється цілеспрямований, динамічний і пропорційний розвиток організації, регіону, галузі тощо. Одна з основних функцій процесу управління.

ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАТИВНЕ – різновид планування, який полягає у розробці комплексного оперативного плану з метою реалізації визначеної стратегії діяльності організації і здійснюється по етапах:

- інформаційне забезпечення оперативного планування, підбір фактичних даних, що характеризують стратегію організації;
- оцінювання та аналіз сильних та слабких сторін організації;
- вибір та формування планових параметрів;
- формування бюджету;
- вибір адміністративних важелів (тактики, політики, процедур, правил);
- формування альтернативних варіантів оперативних планів;
- вибір варіанту оперативного плану, що відповідає обраній стратегії організації.

ПЛАНУВАННЯ СЛУЖБОВИХ ПРИМІЩЕНЬ – вибір схеми розміщення, розташування підрозділів апарату управління. Вона встановлюється процесом роботи, яка здійснюється працівниками апарату управління. Раціональне П.С.П. забезпечує скорочення витрат робочого часу на виконання операцій, знімає зайві переміщення працівників, що пов'язані з виконанням службових обов'язків, створює умови для раціоналізації документопотоку, сприяє підвищенню продуктивності праці за рахунок зменшення напруги і втомлення працівників. При П.С.П. слід враховувати такі фактори, як функціональна значимість структурних підрозділів, зміст і технологія виконання в них робіт, їх взаємозв'язки в процесі виконання функцій управління, а також економічність корисної площі, що використовується.

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНЕ – різновид планування, який полягає у розробці стратегії (курсу розвитку) діяльності організації і складається з етапів:

- інформаційне забезпечення стратегічного планування;
 - встановлення місії і цілей;
 - вибір методів аналізу і оцінювання факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
 - виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень;
 - формування варіантів стратегії (стратегічних альтернатив);
 - вибір стратегії на засадах формування управлінського рішення;
 - оцінювання стратегії на предмет відповідності встановленим критеріям.

ПЛАТІЖНА МАТРИЦЯ – статистичний метод прийняття рішень, що допомагає керівнику вибирати з можливих альтернатив.

ПІДБІР КАДРІВ УПРАВЛІННЯ – виявлення нужд і потреб працівників, оцінка їх ділових і особистих якостей з метою призначення на певну посаду.

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КАДРІВ – процес, що забезпечує отримання сучасних теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для роботи по спеціальності.

ПІДГАЛУЗЬ (промислового виробництва) – сукупність підприємств, що поєднуються технологічною цілісністю виробничих процесів для виробництва продукції вузькоспеціалізованого призначення і є складовою частиною певної галузі.

ПІДГОТОВКА КАДРІВ – науково обґрунтована система освіти, що надає знання і вміння для виконання роботи в певній галузі діяльності.

ПІДПОРЯДКОВАНІСТЬ – залежне становище керованої ланки від керуючої в системі управління. Наявність П. встановлює стійкість і цілісність системи, стабільність її структури. Встановлюється з допомогою лінійних зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління.

ПІДПРИЄМЕЦЬ – людина, що здійснює бізнес, розпочинає нову справу, реалізує певні нововведення, вкладає власні кошти в розвиток підприємства і зважується на ризик, долає протидію зовнішнього середовища, словом, рухає суспільство у напрямку постійного вдосконалення.

ПІДПРИЄМСТВО – 1. Ланка в системі управління галуззю. 2. Складна соціально-економічна система (СЕС), яка забезпечує створення і реалізацію конкурентоспроможних товарів і послуг і задовольняє потреби суспільства, організації і людини.

ПІДФУНКЦІЯ – функція підсистеми управління або її керуючого органу, яка розглядається по відношенню до аналогічної функції управління, що виконується самим органом управління системи.

ПЛОСКА СТРУКТУРА - структура організації, що характеризується невеликою кількістю рівнів управління і широким обсягом управління.

ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЇ – процес формування структури організації.

ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД – підхід в менеджменті, метою якого є допомога працівнику у визначенні власних можливостей, творчих здібностей на основі використання концепції поведінкових наук в побудові керівництва фірмою. Головна мета – підвищення ефективності за рахунок людського ресурсу.

ПОВНОВАЖЕННЯ – обмежене право використовувати які-небудь ресурси організації і направляти зусилля співробітників на виконання певних завдань управління.

ПОДІЯ – фіксований момент часу, який представляє собою одночасно завершення попередньої роботи, тобто її результат (виключаючи початкову подію) і початок наступної роботи (виключаючи кінцеву подію). Один з ключових параметрів методів сіткового планування і управління (СПУ) разом з “роботою” і “шляхом”.

ПОЗИЦІОНУВАННЯ – діяльність щодо розміщення товару на ринку через канали збуту, завдяки якій товар стає доступним цільовим споживачам.

ПОЗИЦІЯ – стійка схильність реагувати і поступати в певній ситуації відповідним чином. Розрізняють П. вичікувальну і П. непорушну.

ПОКАЗНИК – величина, вимірник, який дозволяє оцінити стан об'єкту, процесу тощо. Кількісна і якісна характеристика стану, функціонування і розвитку об'єкту управління. Класифікуються за місцем в процесі управління (планові, звітні); за способом встановлення і використання (директивні, розрахункові); за часом (перспективні, поточні оперативні); за сферою дії (народногосподарські, галузеві, підприємства, цеху, робочого місця); за природою (економічні, технічні, технологічні, організаційні, соціальні); за одиницями розрахунку (натуральні, вартісні, штучні).

ПОЛЕ ІНФОРМАЦІЙНЕ – послідовність пов'язаних певною ознакою реквізитів інформаційної сукупності, яка слугує одиницею обміну (найменшою порцією даних, які

передаються при виконанні одного оператора між прикладною програмою і системою обробки даних).

ПОЛОЖЕННЯ – нормативний акт, розрахований на тривалу дію, що встановлює права, обов'язки, форми, порядок діяльності тощо. Розробляються на основі нормативних законодавчих актів більш високого порядку.

ПОПИТ – форма прояву потреб, забезпечених грошовим еквівалентом; бажання та здатність споживачів купувати товар. Попит відображає об'єм та структуру суспільних потреб і обмежується купівельною спроможністю.

ПОРЯДОК – 1. Спосіб поєднання частин в єдине ціле, послідовність дій. 2. Якісна характеристика стану соціально-економічної системи з точки зору правових і морально-етичних норм. В загальному контексті П. це – злагодженість, режим, послідовність, а також організація, наявність цілеспрямованого взаємозв'язку елементів, що утворює дану систему.

ПОСТАНОВА – акт загальнодержавного значення, що проголошується керівними органами.

ПОТЕНЦІАЛ – (від лат. –potentia – можливість, потужність) корисна властивість, що виявляється тоді, коли є об'єкт, П. якого є предметом дослідження (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей; це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення мети. П. виробничий - це система елементів, які виконують різні функції в процесі створення продукції та розвитку підприємства. Для оцінки В.П. використовують підходи: ресурсний (обліково-звітний), структурний (функціональний), цільовий (проблемно-орієнтований).

ПОТІК ІНФОРМАЦІЙНИЙ – сукупність повідомлень, циркулюючих в системі, необхідних для здійснення процесів управління. Незалежно від змісту характеризується: напрямком, періодичністю або частотою, ступенню постійності, структурою, об'ємом і цільністю, видом носія інформації, інформаційною ємністю окремих повідомлень. Горизонтальний П. знаходиться на одному рівні, вертикальний П. зв'язує органи управління різних рівнів. Вертикальний П.І. може бути знизу верх і зверху вниз.

ПОТРЕБА ІНФОРМАЦІЙНА – потреба у відповідному об'ємі інформації певної якості і кількості для рішення конкретної задачі. При проектуванні інформаційних систем це сама складна проблема. Три засоби встановлення П.: “від фотографії” – при вдосконаленні діючих систем або при організації нових систем, коли вже є аналогічні діючі системи; концептуальний –коли рахується, що є лише набір вихідних даних, який повинен отримуватися при вирішенні задач управління; комбінований - встановлення необхідної інформації для вирішення задач управління забезпечується спеціальними прийомами: складанням дерева цілей, графа цілей, графа критеріїв і обмежень, графа задач.

ПОТРЕБИ – нужди, які приймають специфічну форму у відповідності до особливості індивідумів і рівня розвитку суспільства, дефіцит чого-небудь. А. Маслоу поділяє П. на первинні і вторинні

ПОШУК ІНФОРМАЦІЇ – сукупність ряду логічних і технічних операцій, кінцевою метою яких є знаходження за заданими ознаками усіх необхідних інформаційних масивів і тих, які відповідають запитам користувача.

ПРАВИЛА – точні дії при виконанні настанов якого-небудь документу, те, що повинно бути зроблено в конкретній ситуації і що обмежує свободу вибору; порядок дій, які повинні бути виконані в специфічній одноразовій ситуації. Організаційна форма виразу обов'язків, встановлених вищими рівнями управління для нижніх рівнів. Сукупність вимог, виконання яких гарантує (встановлює) створення певних умов (дисципліни, порядку) особам, до яких вони звернені. П. встановлюються для забезпечення цілеспрямованості в роботі виконавця. Вони закріплюють певний тип поведінки, що відповідає інтересам справи.

ПРЕДМЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ – управлінські відносини, що формуються в трудових колективах в процесі створення матеріальних і нематеріальних благ в ринкових умовах. На основі цих відносин будується система менеджменту і її принципи, методи, механізми тощо.

ПРЕРОГАТИВА – виняткове право, що належить певному органу управління або службовій особі, впливати на об'єкт управління.

ПРЕСТИЖ – авторитет, шана, довіра, які виявляють підлеглі до керівника. Збереження П. зв'язано з боротьбою за авторитетність, компетентність діяльності, що здійснюється, або рішень, що приймаються. П. організації пов'язаний з довірою споживачів щодо створення конкурентоспроможної продукції або послуг.

ПРЕТЕНЗІЯ – 1. Жалоба. 2. Повідомлення про невиконання якого-небудь пункту договору між двома сторонами.

ПРИБУТОК – один з критеріїв ефективності ділової організації і його управління.

ПРИЙОМ НА РОБОТУ – заключення працівником усної або письмової трудової угоди, контракту з організацією. Адміністрація вимагає певний набір документів і може встановити випробувальний термін. Відповідно до трудового договору працівник бере на себе обов'язки виконувати роботу певної кількості і якості, підпорядковуватися правилам внутрішнього розпорядку, а організація виплачує заробітну плату і забезпечує умови праці, передбачені відповідними законодавствами.

ПРИЙОМИ КЕРІВНИКА (психологічні) – способи впливу на працівника, що зв'язані з обліком і використанням психологічних закономірностей поведінки людини і направлені на активізацію його діяльності. П.К. впливають на мотиви і цілі, а також на засоби виконання задач. Являються основою ефективного використання логічних і психологічних доводів з метою трансформації їх у внутрішню потребу людини.

ПРИКЛАД ОСОБИСТИЙ – психологічний метод управління, що полягає в ефектній поведінці керівника, коли відповідно до ситуації проявляються його найкращі якості, що спонукає підлеглих на трудові звершення. П.О. є необхідним інструментом в системі методів управління. Особливо ефективний в гострих, напружених ситуаціях, коли необхідно швидко організувати дії підлеглих, направляти їх у відповідне русло.

ПРИМУС – 1. Санкція. 2. Метод передачі рішень на виконання шляхом звернення керівника до працівників у формі категоричної вимоги, завдяки якій особистість вимушена підкорятися адміністративній владі і безпосередньо керівнику.

ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ – основні, первісні, початкові положення теорії, правила, стандарти, норми і рецепти діяльності організації або особи в якій-небудь сфері, що формують засади менеджменту. Розрізняють: цілеспрямованості, врахування потреб і інтересів, ієрархічності, взаємозалежності, динамічної рівноваги, економічності, активізації, системності, єдиновладдя тощо.

ПРИНЦИПОВІСТЬ – моральна якість особистості, що виявляється у послідовності втілення в життя необхідних норм і цінностей.

ПРИЧИННО-НАСЛІДКОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ – спосіб пробного прогнозування майбутнього за результатами статистичного аналізу залежності факторів, що розглядаються та їх наслідків.

ПРОБЛЕМА – поняття, що визначає різницю між дійсним і бажаним станом об'єкту управління; складна теоретична або практична задача для вирішення якої не існує загальноприйнятих методів і готових алгоритмів. Розрізняють структуровані, слабоструктуровані і неструктуровані проблеми. У зв'язку з цим П. потребує вивчення з метою підвищення повноти інформації, розробки концепції щодо її вирішення і обґрунтування методів, що доречно використовувати.

ПРОГНОЗ – імовірний варіант майбутнього стану досліджуваного об'єкту або його зовнішнього середовища на більш-менш віддалений період. П. дозволяє: а) отримувати картину (образ) майбутнього стану будь-якого явища; б) обґрунтувати шляхи переходу від існуючого стану явища до майбутнього (образу).

ПРОГНОЗУВАННЯ – різновид планування, за якого використовується накопичений досвід та припущення з метою передбачення майбутнього.

ПРОГРАМА – намічений до планомірного здійснення, направлений на досягнення єдиної мети і приурочений до певних термінів комплекс міроприємств, забезпечений необхідними ресурсами. Складання П. включає аналіз проблеми, формулювання цілей і задач, обґрунтування необхідного програмного рішення, розробку міроприємства, забезпечення ресурсами, встановлення виконавців і оцінку народногосподарського результату.

ПРОГРАМУВАННЯ (математичне) – розділ дослідження операцій, що охоплюють широкий клас задач, які пов'язані з необхідністю вибору одного з можливих варіантів. П. (евристичне) – розділ операцій, що досліджує при прийнятті рішень як можливості математики, так можливості людини. Евристика – система логічних прийомів методичних правил теоретичного дослідження.

ПРОДУКТ СУСПІЛЬНИЙ СУКУПНИЙ – сукупність вироблених в суспільстві за певний період (рік) матеріальних благ. Вираховується сумою валової продукції усіх галузей матеріального виробництва. Визначає рівень розвитку виробництва і добробуту народу.

ПРОДУКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ – показник ефективності її діяльності, який визначається співвідношенням виходу (отриманого результату) до входу (використаних ресурсів). Тому продуктивною вважається така структура, яка забезпечує при мінімальних витратах ресурсів максимальні результати, які користуються попитом споживачів.

ПРОДУКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ – характеристика рівня витрат на одиницю роботи апарату управління.

ПРОДУКЦІЯ – вихід соціально-економічної, виробничої системи, результат функціонування ділової організації. Об'єм П., що відповідає ринковому попиту – параметр ефективності діяльності системи менеджменту.

ПРОЕКТУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ – один з основних етапів процесу створення інформаційних систем.

ПРОПОЗИЦІЯ – випуск продукції, робіт чи послуг внаслідок намагання задовільнити попит, задоволення певної потреби, надання продукції з визначеними споживчими якостями; бажання та здатність продавця пропонувати товари для продажу на ринку.

ПРОПОРЦІЙНІСТЬ – 1. Відповідність, залежність. 2. Визначена, наперед встановлена відповідність окремих частин, підсистем і елементів організації, як складної соціально-економічної системи.

ПРОЦЕДУРА – перелік дій, які слід виконати для досягнення певної мети в конкретній ситуації.

ПРОЦЕС – послідовність зміни станів, що складається з етапів, операцій і елементів; об'єкт управління. Кожна організація складається з комплексу процесів, які здійснюються послідовно і паралельно. Управління це також складний П.

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ – послідовність певних завершальних етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації і визначають його динаміку (на відміну від структури, яка визначає статику управління). На ефективність П.У. значний вплив здійснює ступінь розвитку інформаційної системи і інформаційних процесів, що в ній відбуваються. Організація П.У. визначається порядком взаємодії між рівнями і ланками, і складається з керованого і керуючого процесів.

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД – підхід до менеджменту, який розглядає функції управління як взаємозалежні одна від одної; процес управління, як загальну суму усіх функцій, серій безперервно взаємопов'язаних дій.

ПРОЦЕСУАЛЬНІ МОТИВАЦІЙНІ ТЕОРІЇ – ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину направляти зусилля на досягнення бажаних результатів.

ПСИХОГРАМА – психологічний опис по встановленій програмі, наприклад, П. особи – характеристика властивостей індивіда, що була складена на основі відомостей, або П. професії – опис властивостей особи, які необхідні для ефективного виконання певної професійної діяльності. П. повинна бути складовою частиною професіограми.

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ – область психології, яка вивчає індивідуальні психологічні особливості людини, що визначають характер і результати її управлінської діяльності.

ПСИХОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА – включає три необхідних складових елементи: пізнання себе, пізнання іншої людини, вміння спілкуватися з людьми і регулювати власну поведінку. П.К. частина загальної культури людини.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОРТРЕТ – загальна характеристика особи, яка включає: темперамент, характер, здібності, направленість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, комунікабельність, самооцінку, рівень самоконтролю, здібності до групової взаємодії тощо.

ПУНКТ – 1.Індексоване місце в документі. Відокремлення П. слугує впорядкування документів. 2. П. диспетчерський – підрозділ, що створюється на великих промислових підприємствах для централізованого безперервного контролю і оперативного керівництва за рухом виробництва, що дозволяє забезпечити рівномірне виконання плану випуску продукції або будівельно-монтажних робіт. 3. П. опорний – лабораторія, конструкторське бюро, НДІ тощо для виконання науково-дослідницьких робіт певної тематики для освоєння нової технології і продукції для перспективного розвитку галузі.

“Р”

РАНЖУВАННЯ – 1. Метод впорядкування об’єктів, їх ознак, альтернатив, факторів, цілей, критеріїв тощо; 2. Етап процедури експериментування – встановлення відносної значимості (порядку, переваги, важливості) об’єктів, що досліджуються в їх групі.

РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ – розробка і здійснення міроприємств інтенсивного характеру, що направлені на покращення, прогресивні зміни окремих систем, процесів, елементів, операцій з метою підвищення якості, продуктивності, ефективності і покращення результатів діяльності.

РАЦІОНАЛІЗМ – форма побудови управління, виходячи з чітко прагматичних цілей і засобів.

РАЦІОНАЛЬНЕ РІШЕННЯ – вибір, який підкріплений результатами об’єктивного аналізу. Р.Р., на відміну від заснованого на судженні, не залежить від досвіду, накопиченого в минулому.

РЕВІЗІЯ – один з основних методів контролю діяльності організації і окремих її ланок за певний період часу.

РЕГІОНАЛЬНА ОРГСТРУКТУРА – тип структури, в якій використовується географічний принцип побудови.

РЕГЛАМЕНТ – 1.Сукупність правил, положень, що визначають порядок роботи органів, організацій тощо. Р. організуючий (нормативний) встановлює кордони управління на кожному рівні, місце в системі суспільного виробництва і т.і. Наявність Р.організації підвищує культуру, надійність, якість управління. 2. Порядок ведення засідань, зборів, конференцій тощо. Р. виступу встановлює максимально допустимий час для доповіді, виступу.

РЕГЛАМЕНТУВАННЯ – організаційний метод управління, що слугує для встановлення кордонів, рамок діяльності. Результатом Р. є встановлення регламенту. Р. статички визначає статус ланок системи управління або самої системи, призначення кожної ланки, його місця в системі, зв’язки з іншими ланками і область відносної автономії. Таке Р. виражається у розробці статутів, положень про органи або структурні підрозділи управління, посадових інструкцій. Р. динаміки визначає розподіл часового ресурсу ланки управління.

РЕГУЛЮВАННЯ – 1) вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів; 2) функція менеджменту по вивченню зміни факторів зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на якість управлінського рішення і ефективність функціонування системи менеджменту організації, прийняттю мір по доведенню (вдосконаленню) параметрів “входу” системи або процесів в ній до нових вимог “виходу” (вимог споживачів).

РЕЗЕРВ – спеціально сформований контингент талановитих працівників для висування їх на керівні посади в організації. Наявність Р. дозволяє цілеспрямовано і плановірно проводити призначення на керівні посади, замінити слабких керівників, уникати випадковості і непередбачувальних ситуацій. Формування Р. відбувається через всебічне і постійно дослідження ділових і особистих якостей. До цих працівників висуваються комплекс вимог: спеціальна підготовка, високі якості, позитивні результати діяльності тощо. Саме Р. в першу чергу залучається до різних форм навчання, перекваліфікації, стажування і т. і.

РЕЗЕРВИ ВИРОБНИЦТВА – можливості росту виробництва конкурентоспроможної продукції, що користується попитом, поліпшення якості, зниження собівартості, підвищення ефективності виробництва, імідж організації тощо. Р. В. здійснюються шляхом проведення систематичного комплексного аналізу виробничо-господарської і ринкової діяльності, ліквідації втрат, виконанню режиму економії, впровадження інновацій (нової техніки і прогресивної технології), підвищення кваліфікації кадрів, вдосконаленню організації праці і змагальності, організації маркетингу тощо.

РЕЗЕРВУВАННЯ – спосіб підвищення надійності систем шляхом доповнення складу елементів однорідними елементами, які замінюють один одного у випадку виходу із строю одного з них. З допомогою Р. можна забезпечити високу надійність систем в умовах низької надійності її елементів. Разом з цим Р. приводить до зростання вартості систем.

РЕЗЕРВ ЧАСУ – різниця між раннім можливим часом завершення проекту і допустимим часом його завершення. Р.Ч. дає свободу при плануванні виконанні тих подій, які не знаходяться на критичному шляху. Один з параметрів розрахунку сіткових графіків для подій в сітковому плануванні і управлінні (СПУ).

РЕЗОЛЮЦІЯ – 1. Рішення, яке прийняте в результаті обговорення якого-небудь питання на засіданні колегіального органу, зборів, з'їзду, конференції тощо. 2. Надписаний текст на документі, що виконаний посадовою особою і фіксує прийняте їм рішення. Р. на документі виступає як основа для виконання або прийняття рішення на нижніх рівнях управління. Як правило, вона лаконічна, конкретна і цілеспрямована.

РЕЗУЛЬТАТИ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – виходи виробничої системи, підсумок цілеспрямованої діяльності колективу організації: вироблена продукція, виконані роботи, вказані послуги. Р. можуть виражатися кількісно в натуральних показниках і по вартості. В умовах ринків – це рівень задоволення його потреб максимально цінною пропозицією. Р. економічні визначаються сумою доходів, прибутків. Р. діяльності визначаються системою техніко-економічних показників і параметрів (критеріями).

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ – міра точності і ефективності управління, що характеризується досягненням очікуваного стану об'єкту управління (ОУ), цілі управління або ступеню наближення до неї. Р.У. визначається значеннями вихідних змінних ОУ, що встановлює його стан, а відповідно, досягнутий кінцевий результат функціонування системи. Для виробничих систем значення вихідних змінних, які необхідно досягнути в процесі управління, встановлюються на певний період у вигляді кількісних показників.

РЕКВІЗИТ – обов'язковий елемент документу, що передбачений організацією діловодства. Р. можуть бути: номер документу, підпис, штамп тощо. В залежності від призначення документів склад Р. встановлюється законами і нормативними актами. Відсутність в документі хоча б одного необхідного реквізиту, поряд з невірним оформленням, позбавляють його юридичної сили.

РЕКЛАМА – платна форма наявного надання та просування ідей, продукції, робіт чи послуг.

РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ – форма повноважень, яка передбачає отримання керівниками рекомендацій, які не обов'язково виконувати.

РЕКОМЕНДАЦІЯ – результат вивчення або обговорення того чи іншого питання, що виражається у формі усних або письмових порад, пропозицій. Р. відрізняється від рішень тим, що викладаються не як вказівки до виконання, а у формі необов'язкових пропозицій. Видаються окремою особою, зборами тощо. Рекомендації методичні – це документ, що представляє сукупність методичних положень, що вміщують методики, або самі методики, які носять рекомендаційний характер. Різновидом рекомендацій методичних є методичні вказівки.

РЕЛЕВАНТНА ІНФОРМАЦІЯ – інформація, що є максимально корисною і цінною для виконання завдання в певних умовах.

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ – відносний показник прибутковості, який характеризує ефективність діяльності підприємства загалом чи його окремих сфер.

РЕОРГАНІЗАЦІЯ – перебудова організаційна, яку здійснюють в зв'язку зі зміною цілей, що поставлені перед системою управління.

РЕПУТАЦІЯ – думка, що склалася про людину на основі оцінки попередньої поведінки або про організацію. Р. складається з складної системи оцінок за певний час.

РЕСПОНДЕНТ – людина, що відповідає на поставлені до нього запитання в процесі збору соціальної інформації.

РЕСУРСИ НЕМАТЕРІАЛЬНІ – складна частина потенціалу організації, яка здатна приносити економічну користь протягом відносно тривалого періоду, для якої характерна відсутність матеріальної основи здобуття доходів та невизначеність розмірів майбутнього прибутку її використання. До них відносяться об'єкти промислової власності, інтелектуальної власності та інші ресурси нематеріального походження. Згідно з Паризькою конвенцією (1883) до промислової власності належать винаходи, промислові зразки, корисні моделі, товарні знаки та знаки обслуговування. Інтелектуальна власність являє собою авторське право та інші права на продукти інтелектуальної діяльності, зокрема: наукові праці, програмні продукти, твори літератури і мистецтва тощо.

РЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ – процес переходу від децентралізованого управління до централізованого (зворотній процес).

РИЗИК – рівень невизначеності у передбаченому результаті; імовірність виникнення збитків або зниження доходів по зрівнянню з прогнозованим варіантом; небезпека виникнення не передбачуваних втрат у зв'язку зі зміною умов функціонування та певними несприятливими обставинами.

РИТМІЧНІСТЬ – встановлений порядок виробничого процесу в часі і просторі, заснований на виконанні планових пропорцій між роботою окремих виробничих ланок у відношенні номенклатури і об'єму продукції, календарних термінів, що дозволяє забезпечити злагодженість всього ходу виробництва, безперебійність і своєчасність виготовлення і випуску конкурентної продукції.

РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ – можливість витримати конкуренцію з аналогічними товарами або послугами, які надходять на ринок від інших виробників. Р.К. залежить від цінових факторів конкуренції (собівартість, прибуток, продажна ціна, ціна споживання) та нецінових факторів конкуренції (частка ринку, номенклатура та асортимент, імідж та ділова репутація товаровиробника, транспортування, коло

постачальників та споживачів, реклама, упаковка, дизайн, сервісне обслуговування, ремонт та ін.)

РІВНІ УПРАВЛІННЯ – ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління – інституційний (директор і його заступники); середній рівень – адміністративний (начальники відділів); нижчий рівень управління – технічний (майстер, начальник дільниці).

РІВНІСТЬ КІНЦЕВОГО РЕЗУЛЬТАТУ – принцип, згідно з яким один і той самий результат може бути отриманий різними способами за різних початкових умов.

РІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКІ – результат альтернативної формалізації методів менеджменту (економічних, адміністративних, соціально-психологічних) на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

РОБОТА – процес або дія, яку необхідно здійснити, щоб перейти від одної події до іншої, характеризується витратами праці (виконавців) і часу.

РОБОТА УПРАВЛІНСЬКА – елементи, що складають процес управління. Класифікують: по змісту (економічна, кадрова і т.д.); по приналежності до стадій управління (планова, організаційна, контрольна і т. і.); по відношенню до службових обов'язків, часу виконання тощо.

РОБОЧА ГРУПА – група, яка складається з осіб, що працюють разом.

РОЗВИТОК ВИРОБНИЦТВА – безперервний процес, особливою рисою якого є виникнення нового, інноваційність. В результаті кінцевий стан системи, що розвивається, завжди якісно (структурно, функціонально) відрізняється від початкового (порівняльного).

РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ – процес становлення колективу, досягнення ним певного ступеню зрілості, здібності ефективно вирішувати виробничі задачі і забезпечувати умови для розвитку особи працівника. Розрізняють високий, середній і низький рівень Р.К.

РОЗГАЛУЖЕННЯ СЛУЖБОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ – точний розподіл, встановлення кордонів і закріплення посадових обов'язків між двома або декількома працівниками, що знаходяться у відношеннях підпорядкування, співробітництва консультації, координації. Необхідність Р.С.О. визначається вимогами встановлення прав і обов'язків кожного працівника апарату управління, його особистого внеску в загальну справу. Первісними даними для цього слугує їх перелік і штатний розподіл. Розгалуження здійснюється за наступними ознаками: об'єкту цілеспрямованого впливу, змісту (предмету) діяльності; часовому горизонту. Кожна посада знаходиться в трьох типах зв'язків і відносин з іншими посадами: а) з керівником; б) з підлеглими; в) з рівними по рангу посадовцями. Найбільш складний тип – третій тип відносин. Тут розрізняються відносини: співробітництва, порад, консультацій, координації тощо.

РОЗПИС ШТАТНИЙ – організаційно-розпорядний документ, що вміщує перелік структурних підрозділів апарату управління, назву і кількість посад, як в цілому, так і по кожному окремому підрозділу з вказівкою посадових окладів. Розробляється в організації відповідно до типової структури і штатам і затверджується головним менеджером.

РОЗПОДІЛ – 1. Р. обов'язків, прав, відповідальності – встановлення об'єму обов'язків і прав кожного керованої ланки на кожному ієрархічному рівні системи управління і відповідно величини і виду відповідальності. Вагомий момент, що в значній мірі передбачає якість процесу управління. Раціональний Р. передбачає: відповідність компетенції, юрисдикції або об'єму прав до об'єму обов'язків та ін. 2. Р. функцій – процес організації управління, з якого починається розробка управлінської структури виробничої системи.

РОЗПОДІЛ ПРАЦІ – один з головних принципів організації виробничих процесів, який забезпечує їх стандартизацію і механізацію, на основі яких стало можливе сучасне масове виробництво і задоволення запитів масового споживача. В апараті управління це процес уособлення різних видів трудової діяльності щодо управління організацією. Р.П.

дозволяє спеціалізувати працівників, скорочувати тривалість управлінського циклу, підвищувати продуктивність праці. Відокремлюють три форми: технологічну, функціональну, кваліфікаційну. В основі розподілу праці знаходиться функціональний розподіл, який приводить до появи уособлених груп працівників, що спеціалізуються на виконанні однорідних робіт, характерних для конкретної функції управління.

РОЗПОРЯДЖЕННЯ – акт управління, що видається в установленому законом порядку.

РОЗСТАНОВКА КАДРІВ – розподіл і перерозподіл кадрів в системі управління. Науково обґрунтований процес Р.К., що враховує індивідуальні особливості і здібності працівників, – умова ефективного управління.

РОЗУКРУПНЕННЯ – дія, зворотня укрупненню, збільшенню. Здійснюється в тому випадку, коли розвиток виробничої системи приводить до такого рівня розвитку її розмірів, що вона стає некерованою.

РОЗУМНА ВІРА – вплив, заснований на вірі виконавця в те, що той, хто його чинить, має відповідний досвід. Знання керівника приймаються на віру.

РУЙНУВАННЯ – докорінна принципова зміна структури певного об'єкту.

“С”

САМОКОНТРОЛЬ – контроль власної діяльності, що здійснюється працівником апарату управління. Це складова частина самоорганізації, самоменеджменту, якісна ознака організованого працівника. С. важливий засіб самоаналізу.

САМООРГАНІЗАЦІЯ – засіб системи самостійно без впливу ззовні підвищувати свою впорядкованість. 2. В сфері управління – організація робіт по вдосконаленню управління.

САМООЦІНКА – оцінка людиною себе.

САМОРЕГУЛЮВАННЯ – спроможність системи самостійно, без впливу ззовні, виправляти відхилення, які в ній виникають.

САМОФОТОГРАФІЯ РОБОЧОГО ДНЯ - метод дослідження робочого часу шляхом самостійної реєстрації його витрат. Отримав широке використання при вивченні змісту і складності робіт, визначення затрат і втрат працівниками апарату управління власного часу для розробки заходів по вдосконаленню організації виробництва і праці.

СЕГМЕНТ РИНКУ - сукупність споживачів, що однаково реагують на один і той же набір чи набір спонукаючих стимулів маркетингу.

СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ - розподіл ринку на окремі складові (сегменти) за будь-якою ознакою: групи споживачів (на основі потреб, характеристик та мотивів поведінки), регіони, галузі та ін.

СЕРЕДОВИЩЕ ВНУТРІШНЄ (аналіз). Для комплексної оцінки внутрішніх можливостей організації доцільно охопити наступні компоненти:

- загальна економічна ефективність (локальний, системний, загальносистемний рівень);
- аналіз рівня управлінської діяльності;
- аналіз рівня маркетингової діяльності;
- аналіз виробничої діяльності;
- аналіз фінансової діяльності;
- аналіз використання персоналу;
- аналіз рівня організаційної культури.

СИНЕРГІЯ – зростання сукупної ефективності діяльності в результаті поєднання окремих частин цілого, їх злиття, інтеграції.

СИНТЕЗ СИСТЕМ – побудова систем з визначеними властивостями або характеристиками (поняття протилежне аналізу, коли досліджується якісні характеристики заданої системи). Методи С.С. залежать від типу і призначення системи, звичайно зводиться до вибору типових елементів або певних перетворювачів, а також до способу їх поєднання. В загальному випадку задані властивості можуть бути досягнуті

різними варіантами С.С., тому часто вводиться критерій, який визначає найкращий варіант. В цьому випадку може мати місце синтез оптимальних систем.

СИСТЕМА – сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюючи єдність, цілісність. Основні системні принципи: цілісність, структурність, взаємозалежність структури і середовища, ієрархічність, множинність, емергентність тощо.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ – система наукових поглядів і методів, сукупність цільової, забезпечувальної, функціонально-керуючої підсистем, що сприяють прийняттю і реалізації конкурентоспроможних рішень.

СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ — це різновиди певних форм оплати праці.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ - організаційна структура, яка чітко розділяє відповідальність, процедури, процеси і ресурси, необхідні для управління якістю.

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ – представляє комплекс техніко-економічних показників, які дозволяють оцінити: а) ефективність вибраної стратегії і рівень виконання планів (виробництва, маркетингу, бізнес-плану, фінансового, соціального розвитку тощо) організації; б) ефективність використання внутрішніх основних факторів (персонал, засоби виробництва, технологія, фінанси, інформаційний потенціал, запаси, продукт праці тощо); в) ефективність управлінської праці; г) встановити конкурентну позицію в зовнішньому середовищі.

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ – 1. Приведення чого-небудь в систему. 2. Процес впорядкування об'єктів (елементів, предметів, технологічних операцій тощо), що здійснюється за схожими або різними ознаками, що відокремлюються на основі задалегідь встановлених причинно-наслідкових зв'язків. При цьому об'єкти обов'язково порівнюються між собою, що відрізняє С. від класифікації, де об'єкти відносяться до певної класифікаційної групи згідно попередньо заданої схеми (або обраної ознаки, критерію).

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ – сукупність підсистем (забезпечувальна, структурно-функціональна, цільова) і елементів (місія, канони, методи, процеси, функції, завдання, структура) , які забезпечують раціональне досягнення бажаного результату у встановлений термін і при оптимальному використанні ресурсів.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД – підхід, в якому будь-яка система розглядається як сукупність взаємозв'язаних елементів, що має: “вихід” – ціль, “вхід”, зв'язок з середовищем, зворотній зв'язок, “процес” в системі. При використанні С.П. до проблеми спочатку формулюється “вихід” – ціль системи, аналізується вплив зовнішнього середовища на систему, приймаються заходи щодо забезпечення якості “входу” і в останню чергу забезпечується якість “процесу”; С.П. – методологія дослідження об'єктів як систем і в сучасній інтерпретації поряд з методами дослідження операцій, функціонально-вартісним аналізом та іншими є для економіки одним з видатних розробок ХХ століття, що дозволив підвищити організованість, якість і ефективність соціально-економічних систем. Система складається з двох складових: **ЗОВНІШНЕ оточення** (вхід, вихід, зв'язок з середовищем, зворотній зв'язок) і **ВНУТРІШНЯ СТРУКТУРА** – сукупність компонентів, що забезпечує процес впливу СУ на ОУ, переробку входів у вихід і досягнення цілей системи.

СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД - концентрується на тому, що використання різних методів управління визначається конкретною ситуацією (в даний період часу), певним складом чинників, умов і обставин в зовнішньому і внутрішньому середовищі. С.П. констатує відсутність існування універсального методу керування в силу динамічності і діалектичного погляду на реальний світ. Найефективнішим методом в конкретній ситуації буде той, який найкращим чином їй відповідає, максимально адаптований і органічний до управлінської ситуації.

СИТУАЦІЯ – часовий зріз стану системи, що спостерігається або досліджується у відповідності і взаємодії з зовнішнім оточенням. Кожна С. відображається статикою

(певний календарний момент часу), динамікою (частота зміни системи в залежності від якої виникає потреба в прийнятті рішень і реалізації управлінського впливу). С. характеризується сукупністю врахованих факторів, що вимірюються показниками (змінними) і їх оцінкою. Це означає, що в системі управління виробництвом С. можуть розрізнятися складом кількісних і якісних показників (технічних, технологічних, організаційних, економічних, соціальних). Аналіз С. здійснюється з метою виявлення і / або уточнення умов, що склалися і отримання первісних даних для вирішення завдань управління. Розрізняють: виробничі, управлінські, господарські, маркетингові, конфліктні, ігрові, експериментальні та ін. ситуації.

СІТКОВИЙ ГРАФІК – логічна послідовність реалізації складного проекту через визначення і взаємозв'язки подій, робіт і шляху від його початку до завершення.

СІТКОВІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ – методи, які використовуються менеджерами щодо організаційних проблем управління, в основі яких покладене сіткове планування і управління (СПУ) – графоаналітичний метод управління процесами створення (проектування) будь-яких систем. До головних категорій СПУ належать: подія, робота, шлях до цілі, сітковий графік.

СЛУЖБА – сукупність ланок управління, звичайно структурних підрозділів, інтегрованих у функціональну підсистему управління. При цьому інтеграція здійснюється на основі цілевизначення так, щоб напрямки діяльності підрозділів одночасно є підцілями для вищого керуючого рівня.

СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ – поточні витрати виробництва і обертання товару в грошовому виразі. С.П. являється одним з критеріїв діяльності системи менеджменту.

СОЦІАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ - інформація, що стосується відносин людей, їхніх взаємодій, потреб, інтересів.

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК – система стратегічних заходів, генеральна лінія системи менеджменту щодо соціального розвитку колективу і охорони оточуючого середовища, як компонента цільової підсистеми системи менеджменту. Як правило, направлена на досягнення нормальних умов праці і відпочинку, безпеки на виробництві, задоволення і розвиток потреб співробітників, укріплення здоров'я і тривалості життя, збереження екосистеми тощо.

СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ – діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільне значущих цілей.

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ – закріплення за підлеглими, підрозділами, службами і органами управління визначених видів діяльності (робіт, функцій), об'єктів управління. Здійснюється з допомогою регламентуючих документів – положень, інструкцій тощо. Необхідність обумовлюється комплексом різноманітних, як внутрішніх так і зовнішніх, факторів (економічними, соціальними, технічними тощо).

СПОЖИВАЧ – фізична та юридична особа, яка використовує та споживає продукцію виробничої діяльності як інших виробників, так і власну.

СПОСТЕРЕЖЕННЯ – метод дослідження, що являє собою вид діяльності, пов'язаний з ціленаправленим упередженим сприйняттям предметів і явищ зовнішнього світу. В управлінні виробництвом використовується для збору економічної і соціальної інформації. Важливими властивостями наукового С. є: визначеність задач і цілей; системність і систематичність; планомірність; фіксація результатів; прагнення отримання нової інформації; об'єктивність; контроль інформації на обґрунтованість і стійкість. Розрізняють пряме (безпосередньо в процесі) і посереднє (інформація через інших осіб) С. Видами С. посереднього є метод рейтингу і парного порівняння.

СТАН СИСТЕМИ – характеристика системи, що визначається сукупністю її змінних.

СТАТИКА УПРАВЛІННЯ – склад і стан системи управління в будь-який момент часу. С.У. характеризує організацію управління.

СТАТУС – сукупність прав і обов'язків посадової особи.

СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ – сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей. Розрізняють автократичний, демократичний, ліберальний і змішаний.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА АВТОКРАТИЧНИЙ - стиль, за яким керівник централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози для забезпечення цілей організації.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ДЕМОКРАТИЧНИЙ – стиль, який характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільного прийняття рішень і виконання завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації цілям груп працівників.

СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА КОМБІНОВАНІ (континіуми) — стилі, які передбачають різні варіанти поєднання демократичного та автократичного стилів керівництва.

СТИМУЛЮВАННЯ – система конкретних заходів в контурах певної системи управління, з допомогою якої економічна зацікавленість використовується для розвитку організації, підвищення його ефективності і задоволення потреб членів суспільства.

СТРАТЕГІЯ - програма, план, генеральний курс прийнятий суб'єктом управління по досягненню стратегічних цілей в будь-якій галузі діяльності. Термін “стратегічне управління” був введений в 1960-70 –х роках. Стратегічне управління можна визначити, як управління організацією, яке спирається на людський капітал, як основу організації, орієнтується на потреби і запити споживачів, гнучко реагує на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, прагне конкурентних переваг, що в сукупності дозволяють вижити в конкурентному середовищі і досягнути власних цілей в довготривалій перспективі. Розрізняють С.: сегментації, диференціації, інтеграції, диверсифікації, мінімізації витрат, росту, тощо. Еталонні (базові) стратегії бізнесу зв'язані із зміною наступних елементів: продукт, ринок, положення в галузі, технологія. Існує п'ять груп еталонних стратегій (по визначенню О.С. Виханського, А.И. Наумова “ Менеджмент” с. 112): 1. Концентрованого росту: посилення позицій на ринку, розвиток ринку, розвиток продукту; 2. Інтегрованого росту (зворотної вертикальної інтеграції, вперед ідучої вертикальної інтеграції, горизонтальної інтеграції); 3. Диверсифікації (вертикальна диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, конгломеративна диверсифікація). 4. Стратегії скорочення (ліквідації, „збору врожаю”, скорочення витрат, „обрізання гілок”). 5. Комбіновані.

СТРЕС – специфічний стан, спричинений значними перевантаженнями нервової системи в результаті конфліктів, невизначеності ролей, безцільністю існування, відсутністю важливої справи та іншими причинами. Стан психічної напруги, яка виникає в ситуації, коли важко передбачити що відбудеться в майбутньому, або коли людина зустрічається одночасно з великою кількістю подій або інформації і не в стані реально оцінити або прийняти відповідне рішення. В усіх цих випадках С. проявляється фізіологічно, психологічно і в погіршенні результатів діяльності. Задача сучасної психології управління – підвищення стресової стійкості людини. В ХХІ столітті наука самоменеджмент також приділяє увагу стресам в процесі управління.

СТРУКТУРА – спосіб узгодженості складових частин (компонентів) системи для найкращого виконання головної мети системи; сукупність взаємопов'язаних ланок, що утворюють систему. Під С. також розуміють сукупність впорядкованих зв'язків між системоутворюючими елементами, що забезпечує стійкість системи. По різноманітності можливих зв'язків між ланками, елементами системи розрізняють наступні види С.: а) лінійна – ланки зв'язані послідовно; б) кільцева – послідовний зв'язок, але вихід останньої ланки одночасно є входом першої; в) “колесо” – те ж саме що кільцева, тільки в центрі є ланка; г) “зірка” – те ж саме що “колесо”, тільки без периферійних зв'язків; д)

багатозв'язкова – всі ланка пов'язані між собою; е) сотова – кожна ланка зв'язана з трьома або чотирма іншими; ж) ієрархічна; з) змішана.

СТРУКТУРА ВИРОБНИЧА – сукупність основних, допоміжних і обслуговуючих підрозділів підприємства, що забезпечують переробку “входу” системи (ресурсів) у її “вихід” – продукт праці, з параметрами, що визначені в бізнес-плані.

СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНА – сукупність відділів і служб, які займаються побудовою і координацією функціонування системи менеджменту, розробкою і реалізацією управлінських рішень по виконанню бізнес-плану.

СТРУКТУРИЗАЦІЯ – внесення (встановлення) структури в неструктуровані або слабоструктуровані проблеми, системи, процеси, перевід їх в клас добре структурованих або стандартних проблем. Цей клас відрізняється повнотою знань : основних елементів і операцій по рішенню проблеми; цілей, альтернативних засобів і дій по досягненні цілей; витрат необхідних ресурсів; моделей відображення зв'язків між цілями, альтернативами і витратами, критеріями, з допомогою яких співставляються дані на моделі і вибираються оптимальні рішення. С. виникає в зв'язку з тим, що суттєво зростає точність і арсенал методів, що використовуються при прийнятті рішень при переході від неструктурованих до структурованих стандартних проблем (тобто при переході від експертних методів до стандартних процедур і правил). Процес С. проблеми включає: а) зображення процесу рішення проблеми з допомогою схеми з вказівкою цілей, задач, послідовності логічних зв'язків; б) детальний опис етапів процесу знаходження принципових рішень; в) встановлення чітких альтернатив рішень і способів їх отримання; г) повне якісне визначення і кількісний вираз критерію, з допомогою якого виносяться судження про кожну альтернативу; д) детальне представлення даних, їх взаємозв'язків і процедури їх оцінки; е) письмове викладення проблеми і засобів рішення з використанням термінів, зміст і значення яких строго і однозначно визначені.

СТУПІНЬ ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ – певне співвідношення між централізацією управління і його децентралізацією. Останнє обумовлюється наявністю рівнів, ступенем управління, розподілом управлінських робіт по “поверххах” управління. Одна з важливіших характеристик організації управління. Кількісно С.Ц. можна розрахувати по співвідношенню функцій управління, що реалізується на різних ієрархічних рівнях, оскільки головним в управлінні є керуючий вплив на об'єкт, який здійснюється в контурах тих чи інших функцій.

СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ (СУ) – керована ланка, елемент (або сукупність елементів) системи управління, що впливає на інші (інший) елементи.

СУБОРДИНАЦІЯ – службове підпорядкування молодшого по займаній посаді старшому, виконання правил службової дисципліни.

СУКУПНА ПРАЦЯ – сума минулої, живої і майбутньої праці на створення і використання (експлуатацію) об'єкту. В економіці сукупна праця виражається через витрати за життєвий цикл об'єкту, починаючи з маркетингу і закінчуючи утилізацією. Основним напрямком менеджменту, щодо зниження сукупної праці, повинно бути зменшення майбутньої праці за рахунок підвищення якості об'єкту.

СХЕМА ОРГАНІЗАЦІЙНА – форма графіків для зображення, аналізу і проектування системи управління (поділяється на структурні і табличні).

СХЕМАТИЗАЦІЯ – спосіб наглядного представлення інформації у вигляді схеми, що відображає структуру або елементи процесу в системі. С. дає перевагу якісного опису системи або процесу відносно до їх конкретних особливостей. Але розробка схеми в кожному випадку передбачає глибокий змістовний аналіз об'єкту С., виявлення його структури, відносин і зв'язків між елементами, можливостей їх перегрупування з метою нового синтезу. Завдяки цьому С. володіє конструктивними можливостями. С. управління використовується не тільки для констатації і диференціації існуючої структури, але й для її раціоналізації, оскільки схема завжди піддається логічному аналізу. Модифікація конкретної схеми управління у відповідності з загальними принципами організації систем

може здійснюватися формальним чином з допомогою спеціального апарату (наприклад, математична теорія графів).

СХЕМАТИЗМ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ – перебільшення, домінування значень елементів формальної організації системи управління – правил, діаграм, інструкцій тощо.

“Т”

ТАКТИКА – сукупність методів і засобів по виконанню стратегічних цілей і задач в короткотерміновий період; короткострокова стратегія для досягнення цілі, опрацьована на рівні керівників середнього рівня.

ТЕНДЕНЦІЯ – виявлені в результаті аналізу, спостережень стійкі співвідношення, властивості, ознаки, що присутні в системі; направленість процесів, що склалися.

ТЕОРІЯ БАЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕСУ (ТБТБ) Л. Грейнера зводиться до п'яти стадій розвитку систем управління:

- фаза управління бізнес-ідеєю (стадія створення бізнесу, усі роблять усе, не має зон відповідальності, питання вирішують колегіально. Це ідеальна форма анархії);

- фаза управління функціями – стадія формалізації і побудови структур, наймані спеціалісти виконують функції, формуються зони відповідальності, “криниці влади”, механічний підхід до управління по лінійно-функціонально принципу;

- фаза управління процесами – делегування і диверсифікації, суть об'єднання персоналу за ознаками результативності (цех на заводі), кожен несе відповідальність за власну дільницю. В 1952 р. П. Друккер описав це у вигляді “концепції за цілями”;

- стадія управління мережею – стадія координації, те ж саме як попереднє, тільки на вищому рівні;

стадія управління нематеріальними активами (гудвіл) – стадія синергії і співробітництва, створення альянсів, тобто інтелектуальної власності.

ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЙ – сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, які відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів. Розрізняють: а) змістовні, які відображають зміст потреб та концентрують увагу на їх аналізі, що забезпечує обґрунтоване встановлення винагород; б) процесійні, що відображають процес винагородження, де визначають умови, за яких він буде ефективним.

ТЕОРІЯ “СІМ С” стала однією з популярних у 1980-х роках ХХ століття системних концепцій менеджменту. Була розроблена двома парами дослідників, що працювали з консультативною фірмою “Мак-Кінсі”. Першу пару склали Томас Пітер та Роберт Уотерман – автори відомої книги “В пошуках ефективного управління”, а другу – Річард Паскаль та Ентоні Атос – автори бестселеру “ Мистецтво японського управління: посібник для американських керуючих”. Ключовими складовими в даній концепції є: стратегія, структура, системи, штат, стиль, кваліфікація, організаційні цінності.

ТЕОРІЯ ТРЬОХ ПОТРЕБ Девіда Мак Клееланда побудована на таких факторах мотивації, як потреби влади, досягнення та належності.

ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ – система знань про закони управління різними об'єктами як цілісного, комплексного суспільного явища. Структура Т.У. включає: методологічні основи управління, процес управління (динаміка управління), структура управління (статика управління), механізми і методи управління, якість і ефективність управління.

ТЕОРІЯ ХАОСУ – стала важливим кроком у розвитку методології сучасного менеджменту. В книзі Дж. Гліка “Хаос: становлення нової науки” у 1987 р. значно вплинула на розвиток природних і гуманітарних наук. Актуальна для розвитку нашої економіки, де темпи і глибина економічної кризи не мають аналогів у новій історії людства. В основу Т.Х. покладені дослідження вченого-метролога Едварда Лоренса, який

винайшов, що навіть незначні зміни викликають глибокий вплив та потрясіння у всій системі. Ми не бачимо наслідків наших дій через дублювання цілого на частини. Менеджери стають заручниками тих систем, якими вони керують. Часто вони не розуміють ні динаміки, яка лежить в їх основі, ані того які складові цих систем і як впливати на цю динаміку, щоб реалізувати з меншими втратами цілі організації.

ТЕОРІЯ "X" — термін Дугласа Мак Грегора, який відноситься до оцінки автократичного керівництва його виконавцями.

ТЕОРІЯ "Y" — термін Дугласа Мак Грегора. В відповідності до цієї теорії при відповідних умовах люди будуть прагнути до роботи.

ТЕОРІЯ "Z" — американський професор Уільям Оучі у 1981 році, розвиваючи теорії "X", "Y" на базі японського досвіду головним ресурсом успіху визнає людину. Головні ідеї у стислому вигляді зводяться до такого: довгостроковий найм кадрів, групове прийняття рішень; індивідуальна відповідальність; повільна оцінка кадрів та їх помірне просування; невизначений, неформальний контроль чіткими та формалізованими методами; неспеціалізована кар'єра; всебічна турбота про працівника.

ТЕСТ — психологічний метод вивчення індивідуальних відмінностей і особливостей людей за встановленими правилами, що носить характер визначеного завдання.

ТЕСТУВАННЯ — пропонування тестів (певним чином сформованих запитань) для окремого індивіда або групи з конкретною метою і по відповідним, заздалегідь встановленим правилам.

ТЕХНІКА УПРАВЛІННЯ — 1. Пристрої, обладнання, засоби, які забезпечують механізацію і автоматизацію в управлінні з метою підвищення продуктивності управлінської праці (розрізняють техніку обчислювальну — наприклад, мікрокалькулятор і організаційну — наприклад, ксерокс); 2. Сукупність операцій, процесів і процедур в управлінській діяльності, що виконуються формалізовано, тобто на основі діючих правил і інструкцій, прийнятих в організації.

ТЕХНОЛОГІЧНІ ДОКУМЕНТИ — сукупність носіїв інформації, що відображають перелік технологічних операцій, вказівки по використанню конкретного обладнання та оснащення, обґрунтовану логічну послідовність виконання трудових процесів тощо (є різновидом технологічних методів менеджменту).

ТЕХНОЛОГІЯ — засіб узгодження і використання принципів, методів і технічних засобів для виконання роботи, операцій, послуги тощо для отримання кінцевого продукту праці.

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ — 1. Процес реалізації конкретних та специфічних функцій (керівництво персоналом, фінансами, збутом тощо) шляхом застосування загальних функцій (аналізу-орієнтації, планування, прийняття рішень, організації, обліку, контролю і регулювання). 2. Сукупність формалізованих і / або неформалізованих, послідовних і / або паралельних прийомів і процедур управлінської діяльності (визначається складом управлінських робіт для реалізації тих чи інших функцій, а також порядок їх виконання). Т.У. характеризується процесами руху і обробки документованої інформації в системі управління з метою встановлення раціональної схеми взаємодії рівнів і ланок. Для Т.У. велике значення має використання методів процесу управління.

ТЕХНОПОЛІС, ТЕХНОЛОГІЧНІ ПАРКИ - багатогранні форми венчурної взаємодії крупного капіталу з малим бізнесом, вигідні організаційні новації, які дають змогу отримувати пільги при оподаткуванні й кредитуванні, і створюють особливо вигідні умови для іноземних інвестицій.

ТИПИ АДАПТАЦІЇ НОВОГО ЧЛЕНА ОРГАНІЗАЦІЇ — відхилення (не приймаються ніяких норм і цінностей), конформізм (приймаються усі норми і цінності), мімікрія (основні норми і цінності не приймаються, але дотримуються не обов'язкові норми і цінності, що прилаштовуються під основні), адаптивний індивідуалізм

(обов'язкові норми і цінності прийняті, необов'язкові приймаються частково або ж не приймаються повністю).

ТИПІЗАЦІЯ – спосіб впорядкування організаційних рішень, документів, що вміщує загальні для ряду процесів або виробів технічні (конструктивні, технологічні) характеристики. Т. є одним з ефективних напрямків вдосконалення управління технічною підготовкою виробництва, створення прогресивної технології. Т. дозволяє спрощувати виробничі процеси., скорочувати виробничі цикли і підвищувати якість виробництва.

ТИПІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ – один з напрямків вдосконалення організації управління для його механізації і автоматизації через типові проектні рішення (ТПР), які оформлені у вигляді стандартного набору спеціальних інструкцій і методичних матеріалів (вони називаються блоками або модулями). Одним з рівнів типізації слід рахувати стандартизацію методичної бази розробки системи управління, термінології, форм проектно-методичної документації тощо.

ТОВАР — це все те, що може задовольнити потребу і пропонується на ринку для продажу .Є два види товару:а) споживчі товари - що призначаються до безпосереднього використання; б) товари виробничого призначення придбаються з метою використання у виробництві іншої продукції чи послуг, для продажу іншим споживачам.

ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ - група товарів , що тісно пов'язані між собою в силу подібності у їх функціонуванні, або через те, що їх продають одним і тим групам клієнтів, або через схожі між собою торгові заклади, чи в межах одного і того ж діапазону цін.

ТОВАРНЕ ВИРОБНИЦТВО — специфічний тип організації суспільного виробництва , при якому окремі продукти виробляються економічно відокремленими товаровиробниками і для задоволення суспільних потреб необхідні купівля-продаж на ринку цих продуктів, що стають товарами.

ТОВАРНИЙ ЗНАК – зареєстрований в установленому порядку знак , що проставляється на товарі або його упаковці для того, щоб відрізнити вироби однієї фірми від інших.

ТОВАРНА ПОЛІТИКА — один з головних елементів маркетингової діяльності, який включає в себе вироблення асортиментної політики, створення і впровадження у масове виробництво нових товарів, процес модифікації тих, що знаходяться на поточному виробництві, встановлення товарних знаків тощо.

ТОВАРНА ПРОДУКЦІЯ — продукція, вироблена протягом певного часу і призначена для реалізації за межами підприємства, тобто підготовлена для передачі у народногосподарський обіг.

ТОПОГРАМА – графік, який відображає явища, предмети і їх комплекси у просторі. Може використовуватися у виробничій практиці у вигляді маршрутних графіків, які схематично відображають проходження предметів праці в просторі через робочі місця або виробничі ланки.

ТОЧКА БЕЗЗБИТКОВОСТІ – той обсяг виробництва та реалізації продукції чи послуг, при якому підприємство не отримує ні прибутку, ні збитку, тобто виручка від реалізації дорівнює повній собівартості.

ТРЕНД – направленість зміни показників, що визначається шляхом обробки звітних, статистичних даних і встановлення на цій основі тенденцій їх зміни.

ТРУДОВІ РЕСУРСИ — частина населення країни , яка здатна до трудової діяльності.

ТРУДОМІСТКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ — показник, який характеризує витрати робочого часу на виробництво будь-якої споживчої вартості або на виконання конкретної технологічної операції.

“у”

УКРУПНЕННЯ – організаційний процес, що відбувається шляхом злиття або приєднання, здійснення раціоналізації або реорганізації систем (підсистем).

УНІФІКАЦІЯ – напрямок вдосконалення і розвитку технічної підготовки виробництва, приведення до раціональної одноманітності різних видів продукції з точки зору їх конструктивних форм, експлуатаційно-технічних характеристик і т. і.

УПРАВЛІННЯ – 1. Цілеспрямована діяльність зорієнтована на підтримку і розвиток життєдіяльності організації в динамічно змінному зовнішньому і адаптивному внутрішньому середовищі; цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин; це інтегрована функція мети, засобів її досягнення і факту її здійснення. 2. Це концепція, люди, мистецтво, наука, орган, процес, робота.

УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ. Ідеологія Роберта Кросса, постулати розквітаючого добробуту: 1. Врівноважуючи попит і пропозицію, концентруйте свою увагу не на витратах, а на ціні. 2. Встановлюючи ціну, виходьте не з величини витрат, а з потреб ринку. 3. Здійснюйте продажі не на цілому ринку, а на окремих його сегментах. 4. Бережіть свої продукти і послуги для більш цінних клієнтів. 5. Приймаючи рішення, спирайтеся не на власні передбачення і досвід, а на вичерпну і точну інформацію. 6. Незмінно визначайте споживчий цикл кожного з ваших продуктів. 7. Постійно відслідковуйте чи усі можливості ви використали для зростання доходів.

УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ – сукупна система управління, мислення і розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, визначені та узгоджені усіма працівниками організації.

УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ – підхід, згідно з яким кожен працівник має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей управлінців усіх рівнів та загальних цілей організації. Відомим теоретиком управління за цілями є П. Друккер.

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ – цілеспрямований вплив на систему (підприємство, інститут, установу тощо) або на процес (розробку нормативних документів, проектування структури управління тощо).

УПРАВЛІНСЬКА ПІДСИСТЕМА – частина системи управління.

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС – сукупність операцій і процедур впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему, які здійснюються в межах організаційної структури організації. Поділяються на основні, допоміжні і обслуговуючі, тільки в якості “предмета праці” тут виступає управлінське рішення, інформація, нормативно-технічний або управлінський документ та ін.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту; результат альтернативної формалізації методів менеджменту, на основі якого, керуюча система безпосередньо впливає на керовану.

УСПІХ – ефективність досягнення цілей, 7 кроків до досягнення успіху: 1) Зрозумійте, чого ви бажаєте, встановлюйте пріоритети. 2) Концентруйтеся на позитиві, налаштовуйте розум і відчуття на позитивну хвилю. 3) Навчайтеся виглядати успішними, засвойте нескладні “па” успішного іміджу. 4) Не бійтеся викликати невдоволення, навчіться наголошувати на власних думках. 5) Довіряйте собі, розвивайте інтуїцію. 6) Дійте, навчіться не лінуватися. 7) Встигайте жити, навчіться розслабитися.

УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ – процес, який включає пошук середовища для умов, що необхідні для впровадження даного рішення, розвиток і аналіз можливих альтернатив та вибір потрібної, тобто це частина процесу планування, що передбачає вибір напряму дій з різних варіантів.

“Ф”

ФАКТОР – частковий показник об'єкту або процесів, які відбуваються в системі, що здійснює вплив на функцію.

ФАКТОРИ ВИРОБНИЦТВА – будь-які елементи процесу виробництва, які впливають на нього, визначають його результати та ефективність; у вузькому розумінні фактори виробництва – це продуктивні сили суспільства. У першому випадку до них відносять технічний прогрес, розвиток науки, освіти і кваліфікації

працівників, соціальний, етичний, гуманітарний, екологічний, духовний фактори та інші. У другому - засоби і предмети праці, робоча сила, наука, форми і методи організації виробництва, використовувані людьми сили природи та інформація.

ФАКТОР КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ – конкретний компонент (фактор) внутрішнього або зовнішнього середовища фірми, по якому вона перемагає основних конкурентів. Ф.К.П. можуть бути тактичними і стратегічними. М.Портер виділяє типові новації, які забезпечують переваги: нові технології, нові або змінені запити споживачів, поява нового сегменту ринку, зміна вартості або компонентів виробництва, зміна державного регулювання.

ФІРМА – це будь-яка організаційно-господарська одиниця, що здійснює підприємницьку діяльність у галузі промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту, сервісу, побутового обслуговування, індустрії відпочинку у наданні послуг або кваліфікованих порад, виконання робіт чи будь-якій іншій сфері діяльності, яка прагне досягти комерційних цілей та користується правами юридичної особи. Фірми класифікуються залежно від:

- виду та характеру діяльності;
- правового положення (юридичного статусу);
- форми організації;
- характеру власності;
- належності капіталу;
- сфери діяльності;
- інших ознак.

ФОРМА ВЛАДИ – спосіб впливу на поведінку працівника, що реалізується через певні механізми (примус, винагороду, традиції, харизму тощо), відповідно до яких виділяють відповідні форми влади: примусу, винагороди, еталонну, законну, експертну, інформаційну тощо.

ФОРМАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

ФОРМАЛЬНА ГРУПА – група, спеціально сформована керівництвом за допомогою організаційного процесу, її метою, зазвичай, являється виконання якого-небудь завдання.

ФРАНЧАЙЗИНГ – взаємовигідна співпраця великого та дрібного підприємства, за якої відбувається надання невеликій фірмі (франчайзі) ліцензії на товарний знак чи технологію, право на виробництво чи продаж продукції великої незалежної фірми (франчайзера) з високим рейтингом на ринку.

ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ – види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу. Розрізняють основні (використовують в усіх управлінських процесах) і часткові (в окремих управлінських процесах та об'єктах) функції.

ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ – тип організаційної структури, побудованої відповідно з видами роботи, виконаними окремими підрозділами.

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ – конфлікт, який веде до підвищення ефективності діяльності організації.

ФУНКЦІОНАЛЬНА ПІДСИСТЕМА – підсистема системи менеджменту, в якій регламентуються вимоги до компонентів процесу переробки “входу” системи в її “вихід” і організується власне сам процес створення продуктів праці. До складових Ф.П. відноситься: маркетинг, планування, організація процесів, облік і контроль, мотивація, регулювання і т. і., що утворює управлінський цикл.

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО МЕНЕДЖМЕНТУ – підхід, який розглядає потребу як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення. Після встановлення функцій створюється декілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той з них, який потребує мінімум сукупних витрат за життєвий

цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту. При використанні Ф.П., коли виходять від потреб, іноді створюються зовсім нові оригінальні об'єкти. При використанні альтернативного – предметного підходу – вдосконалюється існуючий об'єкт, що, як правило, не забезпечує його конкурентоспроможності.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПОВНОВАЖЕННЯ – форма адміністративних повноважень, при якій персонал може почати дії по вказівці керівника, але може також і покласти на них вето в межах своєї компетенції.

ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНИЙ АНАЛІЗ – метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур і т.і.), направлений на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл.

ФУНКЦІЯ – результативна ознака, прогнозована величина, розрахована по рівнянню регресії, наприклад, ціна, продуктивність, якість та ін.

“Х”

ХАРАКТЕР ЛЮДИНИ – сукупність стійких індивідуальних особливостей особи, які формуються і проявляються в діяльності і в спілкуванні, обумовлюються типовими для неї засобами поведінки. Особливості особи, які відносяться до характеру, називаються РИСАМИ. В структурі характеру відокремлюються чотири групи рис, що відносяться до певної ділянки людської діяльності: відношення до праці; до людей, групи; до самого себе; до речей .

ХАРАКТЕР – сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, до інших людей і до себе самого. Статику характеру визначає тип нервової системи, а його динаміку – навколишнє середовище.

ХАРАКТЕРИСТИКА – систематизований усний або письмовий виклад найближчих, характерних особливостей і якостей особистості або групи. Як службовий документ складається з короткого опису трудового шляху особистості, її ділових, організаторських та морально-етичних якостей.

ХАРИЗМА – вплив, заснований на особистих якостях керівника чи його здатності групувати навколо себе прибічників.

ХРОНОГРАМА – управлінський графік, який характеризує зміну предметів і явищ у часі.

ХРОНОМЕТРАЖ – метод вивчення затрат часу на виконання трудових операцій виміром тривалості їх окремих елементів. Є одним із методів розробки нормативів і норм часу, а також визначення трудомісткості конкретних видів робіт. Х. застосовують для вивчення фактичних затрат часу працівників з метою удосконалення планування і розподілу робочого часу.

“Ц”

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ – зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих рішень в єдиному центрі (або однією посадовою особою).

ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТУ – за змістом це послідовність виконання функцій, організаційна характеристика процесу управління, яка відображає просторову й часову послідовність його перебігу. Ц.М. починається з цілей і завершується контролюванням. Так Ф.І. Хміль коло функцій представляє так: визначення цілей, планування, рішення, організування, оперативне регулювання, мотивування, контролювання. Технологічно процес менеджменту можна подати у вигляді взаємозв'язаних етапів, утворених з певних видів робіт, операцій, дій, процедур, алгоритмів тощо. Технологія процесу менеджменту: завдання – інформація - рішення – виконання – оцінювання.

ЦИКЛ ПРИБУТКОВОСТІ ТОВАРУ – динаміка змінності продукції, що випускається, проектується і перспективної моделі товару в координатах часу і прибутку (витрат).

ЦИКЛ УПРАВЛІННЯ – послідовність виконання функцій, яка здійснюється від постановки мети до контролю за її досягненням.

ЦЛЬ – конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і спрямовує її діяльність; конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації, групи чи окремою людини, має кількісний вираз в масштабі часу. Для того, щоб бути практично корисним Ц. повинна представляти щось більше, ніж просто добрий намір, вона повинна трансформуватися в реальну роботу – “класична парадигма цілі”.

ЦЛЬОВА ПІДСИСТЕМА – підсистема системи менеджменту, в якій сформульовані тактичні і стратегічні цілі (“вихід системи”) фірми або підприємця, досягнення яких забезпечується, головним чином, випуском конкурентоспроможних продуктів праці. До компонентів Ц.П. відносять: якість товарів, ресурсозбереження, розширення ринку збуту товарів, організаційно-технічний розвиток виробництва, соціальний розвиток колективу, охорона навколишнього середовища тощо.

ЦЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ – процес, який складається з етапів: формулювання мети; розробки реалістичних планів її досягнення; систематичний контроль і вимір якості роботи і результатів; прийняття корегуючих заходів для досягнення запланованих результатів.

ЦЛЬОВІ ГРУПИ – групи споживачів, відібрані за певними критеріями чи характеристиками, на задоволення потреб яких фірма спрямовує свою діяльність.

ЦІНА – складна економічна категорія, яка визначає кількість грошей, за які продавець погоджується продати, а покупець готовий придбати одиницю товару.

ЦІННІСТЬ ТОВАРУ – єдність його ціни і якості, що сприймається споживачами.

ЦІНОУТВОРЕННЯ – система, сукупність заходів щодо встановлення цін організації на її продукти праці за певний період часу.

ЦИРКУЛЯР – різновид інструктивного листа вищого органу, що видається в доповнення і роз'яснення до раніше виданого документу з розсилкою певному колу організацій.

“Ч”

ЧОТИРИ СИСТЕМИ ЛАЙКЕРТА – постулат Р. Лайкерта, згідно з яким існує лише чотири системи управлінського стилю: диктаторсько-авторитарний, доброзичливо-авторитарний, консультативно-демократичний і залучено-демократичний.

ЧУТКИ – інформація, що передається по неформальних каналах спілкування.

“Ш”

ШИРОКА НОРМА УПРАВЛІННЯ - норма управління, за якої кожний менеджер має більше (понад п'ять) підлеглих.

ШКАЛА – система чисел, прийнятих для виміру або оцінки якої-небудь величини.

ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН – концептуальний підхід, в центрі якого знаходиться людина, людський фактор, відносини між людьми в процесі діяльності.

ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛІННЯ – підхід до управління, для якого характерні застосування наукового методу, моделей, системної орієнтації (іноді називають “кількісний” підхід).

ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ – перший формальний підхід до управління, заснований на тому, що ручна праця може бути змінена і перепрофільована через спостереження, вимірювання, логіку, аналіз так, щоб вона стала більш легкою і продуктивною.

ШКОЛА НАУКИ ПРО ПОВЕДІНКУ – концептуальний, біхевіористичний в управлінні, заснований на людських відносинах, в основі якого передові концепції психології та соціології. Займалася тим, що допомагала співробітникам реалізувати свій потенціал, застосовуючи концепції поведінських наук до проектування організацій і управління ними, підвищуючи тим самим їх ефективність.

ШТАБНИЙ ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ – спеціалісти, які залучаються підвищити ефективність роботи менеджерів лінійних підрозділів. При цьому слід рахуватися з обмеженими можливостями Ш. спеціалістів, що не дозволяє їм брати на себе функції

прийняття рішення. Існує небезпека того, що вони можуть отримати надмірний вплив і забажають взяти на себе відповідальність за прийняття рішень, що є прерогативою лінійних керівників.

ШТАТИ УПРАВЛІННЯ – перелік посадових найменувань і загальна кількість постійних посад в апараті управління організації і його складових частин з вказівкою посадових окладів по штатній посаді.

ШТРАФ – неустойка, яка в твердій сумі або в розмірі певного відсотку забирається від суми невиконаного обов'язку.

ШУМ – все, що спотворює зміст повідомлення при обміні інформацією.

“Ю”

ЮРИДИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій і утворюють нормативно-законодавчу базу управління.

ЮРИДИЧНА ОСОБА – офіційно зареєстрована у встановленому порядку організація, яка володіє майном, може від свого імені набувати майнових і немайнових прав та виконувати обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді, арбітражі, третейському суді, має закінчений бухгалтерський баланс, розрахунковий рахунок в банку, власну печатку, пройшла державну реєстрацію і має свій код у державному реєстрі.

“Я”

ЯКІСТЬ – сукупність характеристик об'єкту, що відносяться до його спроможності задовольняти встановлені і передбачені потреби. Система управління якістю передбачає сукупність управлінських інструментів (методики, структури, процеси, ресурси). Розрізняють “відносну якість”, коли об'єкти класифікують в залежності від їх ступені переваги або порівнюють між собою, “рівень якості” в певному кількісному значенні при статистичному контролі і “міра якості” при точних технічних оцінках. Закон підвищення якості – фундаментальний закон сучасного менеджменту.

ЯКІСТЬ ЖИТТЯ - якісні характеристики суспільного добробуту, що включають стан і зміст природного чи суспільного середовища, динаміку суспільної й індивідуальної відчуженості, злочинність, страх, щастя тощо.

ЯКІСТЬ ЛІДЕРА (ПІДПРИЄМЦЯ, МЕНЕДЖЕРА) : 1. мистецтво бути рівним, тобто здатність установити і підтримувати систему стосунків з людьми, як з рівними. 2. мистецтво бути лідером – здатність управляти підлеглими, справлятися з усіма складнощами і проблемами, що приходять до людини разом із владою і відповідальністю. 3. мистецтво самоаналізу, здатність розуміти позицію лідера і його роль в організації, вміння бачити те, який вплив лідер має на організацію.

ЯКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ – ступінь досконалості побудови і функціонування систем управління. Уніфікованої методики однозначної оцінки немає. Використовуються різні підходи. У філософському контексті це в цілому зменшення ентропії системи. В практиці звичайно оцінюють по результативності і ефективності управління, які визначаються системою показників.

ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ) – сукупність властивостей та характеристик товару (послуги), завдяки яким товар (послуга) здатний задовольнити потреби споживачів.

ЯКІСТЬ УПРАВЛІННЯ - комплекс характеристик управління, що відображає потреби і можливості високої соціально-економічної ефективності управління; Я.У. – характеристика відповідності поведінки системи управлінській ситуації, що використовується як частковий критерій ефективності управління. Залежить від оперативності (швидкодії реакцій на ситуацію), безперервності (спроможність підтримувати відтворення циклів управління) і стійкості (підтримка значення управлінських змінних в певному діапазоні).

ЯПОНСЬКА СИСТЕМА КЕРІВНИЦТВА – до особливостей належать: забезпечення працівників необхідною інформацією та формулювання загальних цілей діяльності, завдань; якнайповніше використання знань і досвіду кожного працівника при груповому прийнятті рішень; залежність ефективності роботи працівників від щільності вертикального зв'язку в організації; активне використання в цілях управління почуття космологічної вдячності, на виховання якого спрямовані усі сфери суспільного і культурного життя; орієнтація на групу та сильно розвинуте почуття взаємозалежності; урахування порад і пропозицій працівників тощо.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

ОСНОВНІ

1. Бесєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен ; пер. с англ. ; ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
3. Брю Г. Шесть сигм для менеджеров / Г. Брю ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с.
4. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов ; 2-е изд. – М. : “Фирма Гардарика”, 1996. – 416 с.
5. Виханский О. С. Практикум по курсу “Менеджмент” / О. С. Виханский, А. И. Наумов ; ред. А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2004. – 288 с.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова ; изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
7. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
8. Дараховский И. С. Бизнес и менеджер / И. С. Дараховский, И. П. Черноиванов, Т. В. Прехул. – М. : Азимут-Центр, 1992. – 448 с.
9. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб : Питер, 2002. – 832 с.
10. Демб А. Корпоративне управління: віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Нойбауер ; пер. з англ. – К. : Основи, 1997. – 302 с.
11. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. с англ. Н. М. Макаровой. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2004. – 272 с.
12. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2004. – 432 с.
13. Казанцев А. К. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах : учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 367 с.
14. Кнорринг В. И. Основы искусства управления : учеб. пособие / В. И. Кнорринг. – М.: Дело, 2003. – 328 с.
15. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник ; 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів : Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти, “Інтелект-Захід”), 2003. – 352 с.
16. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. ; ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
17. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем / Т. Лемберт ; пер. с англ. – К. : Всеуито, Наукова думка, 2001. – 303 с.
18. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
19. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

20. Основи менеджменту / [Робінс, Стефан П., ДеЧенцо, Девід А.] ; пер. з англ. А. Олійник та ін. – К. : В-во Соломії Павличко “Основи”, 2002. – 671 с.
21. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Конкор, 2005. – 860 с.
22. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 196с.
23. Практикум по теории управления : учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 272 с.
24. Пушкар Р. Менеджмент: теорія і практика : підручник / Р. Пушкар, Н. Тарнавська ; 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.
25. Тактика особистої роботи менеджера (персональний менеджмент) / [Петренко В. П., Данилюк М. О., Попадюк А. В., Табахарнюк М. О.]. – Івано-Франківськ : ІФОД, 1996. – 188 с.
26. Тачи Н. Лидеры реорганизации. Из опыта американских корпораций / Н. Тачи, М. Деванна ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1990. – 204 с.
27. Тэрбин П. Стратегические игры / П. Тэрбин ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 264 с.
28. Управленческое консультирование. В 2-х томах. Т.1. ; пер. с англ. – М. : СП “Интерэксперт”, 1992. – 319 с.
29. Фатхутдинов Р. А. Организация производства : учебник. Краткий курс / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 304 с.

ДОДАТКОВІ

1. Воронов М. Психологические основы успеха: практическое руководство по управлению собой и другими с позиций "ноосферного мышления" / М. Воронов. – К. : Ника-Центр, 2005. – 368 с.
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: "Дело", 1991. – 320 с.
3. Дип С. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам / С. Дип, Л. Сесмен ; пер. с англ. – М. : Вече, Персей, АСТ, 1995. – 384 с.
4. Законы успеха : сборник / Пер. с англ. Н. Канькина. – М. : Агентство "ФАИР", 1998. – 448 с.
5. Крегер О. Типы людей и бизнес: как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / О. Крегер, Дж.М. Тьюсон ; пер. с англ. – М. : Персей, Вече, АСТ, 1995. – 560 с.
6. Менеджмент организации : учеб. пособие / [Румянцева З. П., Саломатин Н. А., Акбердин Р. З. и др.]. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 432 с.
7. Мірошніченко А. В. Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг / А. В. Мірошніченко. – К. : А.Л.Д., 1997. – 64 с.
8. Паркинсон С.Н. Искусство управления / С.Н. Паркинсон, М. К. Рустомджи ; пер. с англ. – М. : Агентство "ФАИР", 1998. – 272 с.
9. Сильва Х. Искусство менеджмента по методу Сильва / Х. Сильва, Р. Стоун ; пер. с англ. ; 4-е изд. – М. : ООО "Попурри", 2003. – 288 с.
10. Таранов П. С. Секреты поведения людей: опыт всемирной энциклопедии жизни людей в законах и примерах / П. С. Таранов. – Симферополь : Таврия, 1997. – 544 с.
11. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – М.: “Интел-Синтез”, 2000. – 560 с.
12. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с.
13. Щербатых Ю. В. Психология успеха / Ю. В. Щербатых. – М. : Изд-во Эксмо, 2005. – 560 с.