

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет
Імені Василя Стефаника

Тягур Р. С.

СЛОВНИК МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА

Навчально-довідковий посібник

**Івано-Франківськ
2009 рік**

УДК 373.61
ББК 75.4(0)9
Т 99

Тягур Р. С.

Словник майбутнього менеджера: Навчально-довідковий посібник / Укладач Тягур Р. С. – Івано-Франківськ, Підприємство «ІНІН», 2009. – 316 с.

У словнику подано 2000 понять і термінів, які охоплюють найбільш важливі аспекти загального та функціональних менеджментів. Адресовано майбутнім фахівцям сфери фізичного виховання і спорту, викладачам менеджерських дисциплін і менеджерам практикам різних рівнів управління.

Рецензенти: доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики ПНУ ім. Василя Стефаника Благун І. С.

Кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та педагогічних інновацій, проректор ШПО О. Д. Барабаш.

ISBN 978-966-640-212-0

Друкується згідно з ухвалою Вченої ради факультету фізичного виховання і спорту ПНУ ім. Василя Стефаника
(Протокол №7 від 22.06.2009 р.).

Передмова

Складні процеси становлення ринкових відносин в Україні мають свої особливості на рівні на рівні організації, становище якої в ринковій економіці докорінно змінюється. Будучи економічно самостійною і повністю відповідаючи за результати своєї діяльності, організація повинна сформувати таку систему менеджменту, яка забезпечила б їй високу ефективність роботи і конкурентноздатність.

Сфера управління сьогодні вважається найскладнішою, оскільки менеджери будь-якого рівня працюють багато і завзято, що не гарантує, проте, ні успіху, ні навіть виживання об'єкта їхнього керівництва. Це доводить необхідність пошуку та застосування нових підходів до управління.

В умовах ринкової економіки досягнення успіху в конкурентній боротьбі залежить від якості управління, а ефективне вирішення стратегічних, тактичних і оперативних завдань організації потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів. Оперативна адаптація організації до змін ринкового середовища

можлива на базі професіоналізації управління, яка передбачає, насамперед, необхідність підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, котрі здатні реалізувати сучасні підходи в менеджменті.

Даний словник містить визначення та тлумачення найбільш характерних понять і термінів із менеджменту, які розміщені в алфавітному порядку. Складні терміни-словосполучення у словнику розташовані за принципом основного (опорного) слова.

Словник допоможе: студентам у самостійному опрацюванні відповідних тем менеджерських дисциплін, при підготовці до семінарських і практичних занять, написанні контрольних, курсових і дипломних робіт; викладачам при підготовці до лекційних, семінарських і практичних занять; менеджерам-практикам у підвищенні професійного рівня.

При відборі термінів і понять, котрі вживають менеджери при здійсненні ними управлінської діяльності, використовувалась сучасна навчальна література, що рекомендовано Міністерством освіти і науки України.

Висловлювання видатних людей про управління.

*Доброго керманича ріка несе, поганого – повертає.
(Сюнь–цзи).*

*Людина розумна і тямуча в мистецтві управління
неодмінно має бути прозорливою і добре розбиратися у
справах. (Хань–фей–цзи).*

*Будь не надто солодким, щоб тебе не проковтнули. І не
надто гірким, щоб тебе не виплюнули. (Демократ).*

*Розумне правління повинно характеризуватись такими
добродіями, як мудрість, мужність, розсудливість і
справедливість. (Платон).*

*Благо за всіх обставин залежить від дотримання двох
умов: одна з них – правильно поставити завдання й
кінцеву мету будь-якого виду діяльності, друга – пошук
будь-яких засобів, що ведуть до кінцевої мети.
(Аристотель).*

*Два людських винаходи можна вважати дуже
важкими: мистецтво управляти і виховувати, але саме
на них тримається суспільство. (Кант).*

*Не може управляти іншими той, хто не вміє управляти
самим собою. (Англійське прислів'я).*

Той, хто не вміє управляти собою, стає об'єктом управління інших. (М. Ікбал).

*Безумний той, хто, не вміючи управляти собою, бажає управляти іншими.
(П. Сір).*

Я буваю то лисицею, то левом. Уся таємниця управління полягає в тому, щоб знати коли слід бути тим чи іншим. (Наполеон).

Справжній скарб для людей вміння працювати. (Езон).

*Після того як ви навчитесь організовувати свою працю, все інше, чому вам потрібно навчитися в області управління, буде здаватися дитячою забавкою.
(А.Б.Осборн)*

Одна година справжньої роботи надає людині більше сил, ніж місяць скарг на життя. (Бероу)

Треба, щоб умови, а не керівники, примушували людей працювати. (Рюїті Хасімото)

Добра управління виключає присутність поганих взаємовідносин. (Тімо Санталайнек)

Той, хто отримує завдання, повинен бути переконаний, що якби він опинився на місці начальника, то об'єктивні обставини змусили б його зайняти саме таку позицію і

віддати таке розпорядження, яке він отримав. (Костелек Я., Ковалевський С.)

Я можу бути не згоден з вашою думкою, але я віддам життя за ваше право висловлювати її. (Вольтер)

Час – най обмеженіший капітал, і якщо не можеш ним розпоряджатися, не зможеш розпоряджатися нічим іншим. (Пітер Друкер)

Той, хто марно витрачає свій час, випускає з рук своє життя і той, хто тримає в руках час, тримає в руках своє життя. (Алак Лекейн)

*Ніколи не рано спитати в себе: справою я займаюсь або дрібницями?
(А. П. Чехов).*

*Якщо у вас розумні, добре підготовлені співробітники, а ви не залучаєте їх до спільного прийняття рішень, ви марно витрачаєте свій час.
(Постулат менеджменту).*

*Перевага гарної методики полягає в тому, що вона вирівнює здатності;
Вона надає усім засіб легкий і вірний (Френсіс Бекон).*

Письмовий стіл керівника повинен бути схожий на палубу військового корабля під час бою: не повинно бути

нічого зайвого, і все повинно знаходитися на своїх місцях. (П. С. Таранов).

Дійсно жити – це означає жити, володіючи вірною інформацією. (Норберт Вінер).

Результат великих справ залежить від дрібниць. (Овідій).

Поганий керівник знає, що треба зробити. Я гарний показує, як це зробити. (П. С. Таранов).

Ефективність наради обернено пропорційна кількості учасників і часу, який витрачено на неї. (Закон Оулда і Кана).

Розсудливість у бесіді важливіше, ніж красномовність. (Бальтасар Грасіан).

Розмовляти – це, в сутності, означає поступитися співрозмовнику в одному питанні, щоб він нам поступився в іншому. (Отто Ернст).

Той, не вмє слухати, той не вмє і говорити. (Таранов П. С.).

Якщо керівник показує підлеглому, що він роздратований і не може контролювати свої емоції, то йому треба зайнятися чимось іншим, а не роботою з людьми. (Мішель Фадуль).

*Той, хто не вміє говорити, кар'єри не зробить.
(Наполеон).*

*Людиною не народжуються, нею стають. (Еразм
Роттердамський).*

*Розпорядливість у справах вимірюється не годинами
засідань, а успіхами справи... не «жужжити» справи, а
вміло скорочувати турботи. (Френсіс Бекон).*

Коли маєш сумніви – говори. (Гюберт Геморрі).

*Хто не знає куди направляється, дуже здивується, коли
потрапить не туди. (Марк Твен).*

*Ми не успадкували землю від наших предків – ми її
позичили в наших дітей. (Теодор Рузвельт).*

*Творча праця буває захоплива, натхненна і
божественна, але водночас вона буденна, нудна,
сповнена тривоги, розчарувань, глухих кутів, помилок та
невдач. (Томас Мор).*

*Якщо віддавши наказ, Ви можете передбачити, що
відбудеться, то Ви – краща людина, ніж я. (Гаррі
Трумен).*

*Управляти — значить приводити до успіху іншого.
Поганий керівник знає, що треба зробити, а хороший —
показує, як це потрібно зробити.*

Керувати — це мистецтво змушувати інших робити свою роботу.

Вміння вибрати правильні орієнтири — це і є лідерство. (Поль А. Страсман).

Йти вперед — значить втратити душевний спокій, залишитися на місці — значить загубити себе. (С. Керкегор).

Не може управляти іншими той, хто не в змозі управляти самим собою. (Англійське прислів'я).

Хто бореться, той може програти, хто не бореться, той уже програв. Успіх — це 10 % везіння і 90 % потіння. (Елісон).

Цезарю багато не дозволяється саме тому, що йому дозволяється все. (Сенека).

Страх уникнути помилки втягує в іншу. (Горацій).

Знання рецепта ще не означає, що ліки подіють.

Якщо ви не є частиною рішення — значить ви є частиною проблеми.

Людина подібна дробу: в знаменнику — те, що вона сама про себе думає, в чисельнику — те, що є насправді.

Чим більший знаменник, тим менший дріб.

Культура спілкування — це все-таки спілкування культур. Люди вчаться, як говорити, а головна наука — як і коли мовчати. (Л. Толстой).

«Закон оберненої залежності»: чим менше людина збирається зробити, тим більше вона повинна про це говорити.

Якщо зробив випадкову помилку, то фірма тобі вибачить. Якщо ж ти відступив від морального кодексу фірми, тобі немає прощення.(Із цінностей фірми «Маусіта»)

Візитна карточка керівника — вміння викликати прихильність до себе.

На всяку правду можна сказати: про одну мовчи заради себе, про другу — заради іншого.(Балтазар Грасіан)

Заговори, щоб я тебе побачив.(Сократ).

Оптимісти винаходять літак, песимісти — парашут.

Стрес — це не те, що з вами трапилося, а те, як ви на це реагуєте.(Г. Сельє)

Український алфавіт

Аа	Бб	Вв
Гг	Ґґ	Дд
Ее	Єє	Жж
Зз	Ии	Іі
Її	Йй	Кк
Лл	Мм	Нн
Оо	Пп	Рр..
Сс	Тт	Уу
Фф	Хх	Цц
Чч	Шш	Щщ
Ьь	Юю	Яя

Терміни і поняття

А

АБИТУРІЄНТ — той, хто претендує вступати до вищого навчального закладу.

АБСТРАГУВАННЯ — мислене відвернення від неістотних, другорядних ознак предметів і явищ під час їх вивчення, виокремлення спільних та істотних.

АВТОБІОГРАФІЯ — життєвий опис якоїсь особи, складений нею самою у вигляді документа для особової справи.

АВТОКРАТИЧНИЙ КЕРІВНИК — керівник, що покладається на законні повноваження, прагне сконцентрувати у своїх руках уся владу, засновану на винагороді й примусі.

АВТОМАТИКА — сукупність механізмів, приладів, що діють автоматично.

АВТОРИТАРИЗМ (франц. *autoritarisme*, лат. *autaritas*) — державно-політичний режим, стиль громадського життя, що характеризується зосередженням влади в руках однієї особи або окремої групи, обмеженням, звуженням політичних прав і свобод громадян і

суспільно-політичних організацій, суворою регламентацією їхньої активності, різким обмеженням прерогатив і повноважень представницьких установ. Це режим беззаперечного підпорядкування владі, жорсткого примушення дотримуватися непопулярних законів і рішень. Якщо тоталітаризм є пануванням свавільного беззаконня, то авторитаризм - суспільство жорстких законів, дотримання яких влада домагається силовими методами; це суспільний лад, де закон підпорядкований владі.

АВТОРИТАРНІСТЬ — соціально-психологічна характеристика особистості, яка відображає її прагнення максимально підкорити своєму впливові партнерів по взаємодії і спілкуванню.

АВТОРИТАРНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ — стиль діяльності менеджера, в основі якого лежить абсолютизація принципу єдиноначальності й повне заперечення колегіальних (колективних) методів прийняття рішень. **Авторитарний стиль управління** — стиль діяльності керівника, менеджера, що ґрунтується на абсолютизації принципу єдиноначальності й повного заперечування колективних (колегіальних) методів прийняття рішень. Це стиль жорстких наказів і розпоряджень, які не допускають будь-яких заперечень із боку підлеглих. Такий стиль негативно позначається на морально-психологічному кліматі в колективі, веде до зниження ініціативності, самоконтролю й відповідальності працівників. А. с. у. може бути ефективним в екстремальних умовах (надзвичайні

ситуації), коли потрібні швидкі й рішучі дії, а також коли у зв'язку з попередніми умовами та причинами у певній організації переважають анархічні настрої, надзвичайно низький рівень виконавської і трудової дисципліни.

АВТОРИТЕТ (лат. *autoritas* — вплив, влада) — вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

АВТОРИТЕТ ЛІДЕРА — один із суттєвих чинників, що впливає на роботу невеликих груп і організацій. Якщо лідер має авторитет у колективі, то він не потребує особливих символічних знаків влади для того, щоб спонукати своїх підлеглих до продуктивної праці.

АВТОРСЬКЕ ПРАВО — частина цивільного права, що регулює відносини, які укладаються у зв'язку з використанням творів науки, літератури та мистецтва.

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ — процес пристосування найнятого персоналу до традицій і норм колективу компанії; а також сукупність заходів, спрямованих на ліквідацію конфліктів і скорочення терміну проходження цього процесу. Вона є індикатором успішності або невдач роботи з пошуку, добору і наймання персоналу.

АДАПТАЦІЯ СОЦІАЛЬНА — а) процес активного пристосування індивіда до умов соціального

середовища, що змінилося; б) результат цього процесу. Адаптація соціальна має дві форми: активну, коли індивід прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його (пристосувати) до своїх потреб, і пасивну, коли він не прагне до такого впливу та зміни.

АДАПТИВНІСТЬ ЛІДЕРА ДО СИТУАЦІЇ — здатність лідера пристосовуватися до умов, що змінюються, і погоджувати свою поведінку з вимогами навколишнього середовища. Важливим аспектом А. л. є вміння правильно оцінювати ситуацію, обирати способи рішення, адекватні кожній окремій проблемі.

АДМІНІСТРАТИВНА НАУКА — одна з галузей науки про управління. Протягом тривалого історичного періоду поняття "управління" ототожнювалось із поняттями "державне управління" і "політика". Остання трактувалася багатьма дослідниками як наука про державне управління (Платон, Маккіавеллі, Конт, Сен-Сімон, Вебер та ін.). З розвитком ринкового господарства, з відстороненням держави від управління економікою наукою усвідомлюються інші різновиди управління - економічне, соціальне, менеджмент. Предметом А. н. є питання організації державного управління, його структури, функцій, принципів і методів, особливостей діяльності державних органів тощо. Значний внесок у її розвиток здійснив М. Вебер, котрий створив соціологію державного управління і став основоположником концепції раціональної бюрократії, в якій основним суб'єктом управління був державний чиновник.

АДМІНІСТРАТИВНА ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ — комплекс функцій управління (менеджменту) організації, спрямований на узгодження спільної виробничо-господарської й управлінської діяльності членів організації.

АДМІНІСТРАТИВНА ШКОЛА УПРАВЛІННЯ — один із напрямів економічної думки в першій половині ХХ ст. (1920-1930 рр.). Виникнення А. ш. у. пов'язують з ім'ям Анрі Файоля. Важливу роль у її розвитку відіграли Л. Урвік, Дж. Муні та ін. Усі вони досліджували організацію в широкому плані, намагалися визначити загальні характеристики та закономірності організацій у цілому. Основний внесок представників А. ш. у. в теорію управління полягав у тому, що вони розглядали управління як універсальний процес, що складається з кількох взаємозалежних функцій, і виклали основні принципи управління.

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

АДМІНІСТРАТИВНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗНЗ — керівник ЗНЗ є ключовою фігурою; вчителі до управління не залучаються; важливим є не результат діяльності кожного учасника навчально-виховного процесу, а

загальний результат діяльності всього ЗНЗ; якість виконаної роботи оцінюється за суб'єктивними параметрами, які виробляються керівником.

АДМІНІСТРУВАННЯ — організаційно-розпорядча діяльність менеджерів й органів управління (аналог керівництва у дещо вужчому змісті).

АКТИВНІСТЬ — типовий для особистості узагальнений ціннісний спосіб відображення, вияву та реалізації її життєвих потреб; властивість особистості, що інтегрує та регулює в динаміці всю її особистісну структуру (потреби, здібності, волю, свідомість).

АКТИВНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ — прагнення розширювати сферу своєї діяльності, здатність нести в собі потенціал енергії, сили, творчості.

АЛГОРИТМ — система послідовних дій, застосовуваних за строго визначеними правилами, що призводить до розв'язання поставленого завдання.

АЛФАВІТНА КАРТКА — документ, що заводиться на кожного працівника для полегшення роботи з картотекою особового складу.

АЛЬТЕРНАТИВНІ ПЛАНИ — заздалегідь спрогнозовані, кількісно визначені варіанти розвитку подій та розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має запровадити підприємство для досягнення своїх цілей у тих випадках, коли діючі плани

вже неможливо виконати (змінилися параметри макрота мікросистем, виникла криза тощо) або вони втратили свою актуальність.

АЛЬТРУЇЗМ (франц. *altruiste*, лат. *alter* — інший) — моральний принцип, що виявляється в турботі людини про благо інших; моральний принцип, протилежний егоїзмові.

АНАЛІЗ (грец. *analysis* — поділ на складові) — а) фізичний або розумовий поділ цілого на складові частини; б) функція управління.

АНАЛІЗ ЗАГРОЗ — аналіз майбутнього становища (економічного, політичного, екологічного тощо), а також аналіз можливої агресії з боку конкурентів.

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА — вивчення зовнішніх факторів у відношенні до підприємства з метою визначення потенційних можливостей та загроз у процесі стратегічного аналізу й планування.

АНАЛІЗ РЕАЛІЗОВАНОСТІ ПРОГРАМИ — поняття реалізованості має ряд різновидів: логічну реалізованість (облік логічних обмежень на можливий порядок виконання робіт у часі); тимчасовий аналіз (розрахунок й аналіз тимчасових характеристик робіт: рання/пізня дата початку/закінчення роботи, повний, вільний тимчасовий резерв тощо); фізичну (ресурсну) реалізованість (урахування обмеженості наявних або

доступних ресурсів у кожний момент часу виконання проекту); фінансову реалізованість (забезпечення позитивного балансу коштів як особливого виду ресурсу).

АНАЛІЗ РОБОТИ — процес визначення трьох основних складових будь-якої роботи: 1) змісту роботи; 2) вимог до роботи; 3) вимог до середовища, у якому здійснюється робота.

АНАЛІЗ СЦЕНАРІЇВ — метод індивідуальних експертних оцінок, який дозволяє розробляти (прогнозувати) альтернативні сценарії розвитку майбутніх подій та становищ системи.

АНАЛІЗ ЧАСОВИХ РЯДІВ — аналіз, який базується на припущенні, що тенденція, яка мала місце у минулому, може бути екстрапольована (продовжена) у майбутнє.

АНАЛІТИКО-ПРОГНОСТИЧНА ФУНКЦІЯ — спрямована на аналіз управлінської інформації, визначення проблем, установлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу та моделювання майбутнього.

АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності

між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

АНАЛОГІЯ — подібність, схожість у цілому відмінних предметів, явищ за певними властивостями, ознаками або відношеннями.

АНКЕТА (франц. *enquete*) — 1) опитувальний аркуш із переліком питань для виконання економічних, соціологічних й інших обстежень; 2) листок з обліку кадрів, який заповнюють при прийнятті на роботу.

АНТРОПОЛОГІЯ (грец. *antropos* — людина та *logos* — слово, вчення) — наука про походження й еволюцію людини, утворення рас і нормальні варіації будови людини.

АПАРАТ УПРАВЛІННЯ — сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади та лідерства впливають на підлеглих працівників. Є складовою керуючої системи організації.

АРХЕТИПИ КЕРІВНИКІВ — основні типи необхідних для практичної діяльності управляючих, що мають визначені специфічні знання, риси характеру та навички втілення визначених цілей у життя.

АСЕРТИВНІСТЬ — спокійна впевненість у собі, що протистоїть як агресивності та конфліктності, так і

безпорадності та боязкості (М. Сміт), її формування є метою спеціального тренінгу асертивності.

АТЕСТАЦІЙНА СПІВБЕСІДА — офіційна оцінка результатів праці працівника в ході його зустрічі з керівником.

АТЕСТАЦІЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ — метод розвитку ефективної робочої сили, що полягає в розгляді показників виконання робочих завдань із метою оцінки продуктивності праці, установлення зворотного зв'язку, заохочення співробітників.

АУТСАЙДЕР — вічний невдаха, що «пасе задніх» у своїй галузі промисловості чи виді діяльності; фізкультурно-спортивна організація, що за наслідками фінансово-господарської, навчально-тренувальної діяльності отримує незадовільні результати.

АФЕКТ (лат. *affectus* — хвилювання, пристрасть) — сильний та відносно короткочасний емоційний стан, пов'язаний з різкою зміною важливих для суб'єкта життєвих обставин.

АФІЛІАЦІЯ (англ. *to affiliate* — приєднувати, приєднуватися) — прагнення людини бути серед інших людей, потреба у встановленні, збереженні та зміцненні емоційно позитивних (дружніх, товариських) відносин з іншими людьми.

Б

БАГАТОМІРНОСТІ СПРИЙНЯТТЯ, БАГАТОМІРНОСТІ МОТИВАЦІЇ — принцип-положення про те, що людина, сприймаючи яку-небудь одну об'єктивно оцінену величину, користується декількома ознаками, а здійснюючи одну поведінку й, зокрема, трудову дію, керується декількома мотивами.

БАГАТОПЛАНОВИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ КАНДИДАТА — даний метод передбачає, що протягом двох-трьох днів кандидатам пропонують ситуації, у яких їм треба управляти людьми; експерти аналізують рішення кандидата, оцінюють його комунікабельність і вміння розв'язувати проблеми.

БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ДАНИХ — стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (база) використовується для оцінки поточного становища, прогнозів виявлення тенденцій у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

БАНК СОЦІОЛОГІЧНИХ ДАНИХ — масив впорядкованої соціологічної інформації на машинних носіях з пакетом програм для її багатоцільового обслуговування. Так, це може бути інформація про

ціннісні орієнтації співробітників організації, їх задоволення від своєї праці, оцінка організаційної культури різних організацій та їх підрозділів.

БЕЗРОБІТТЯ — соціально-економічне явище, при якому частина працездатного населення не знаходить собі роботи.

БЕСІДА — метод одержання кадрової інформації на основі словесної комунікації.

БІЗНЕС-ПЛАН — документ, який містить систему взаємопов'язаних у часі та просторі й узгоджених з метою й ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ — процес розробки та здійснення системи заходів щодо реалізації підприємницького, інвестиційного проекту, розвитку підприємства на визначений період часу.

БІЗНЕС — підприємницька діяльність з метою отримання прибутку шляхом створення та реалізації продукції, робіт чи послуг; незалежна комерційна діяльність людини, що виступає для неї як спосіб існування.

БІЗНЕСМЕН — той, хто «робить гроші», власник капіталу, що знаходиться в обороті та приносить дохід. Ним може бути ділова людина, у якої немає підлеглих,

або власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій, або перебуває членом її правління.

БІХЕВІОРИЗМ (англ. *behavior* - поведінка) — науковий напрям в психології, менеджменті та інших дисциплінах, який вивчає поведінку людей та її залежність від різних факторів впливу.

БРЕХЛИВІСТЬ — свідоме викривлення дійсного положення, бажання створити невірне уявлення про факти події.

БЮДЖЕТ (англ. *budget* — торба, гаманець) — фінансове та бухгалтерське вираження поточних планів підприємства: 1) з позиції виявлення майбутнього стану організації бюджет є планом; 2) з позиції відображення діяльності підприємства чи його окремих підрозділів бюджет є розписом надходжень і видатків, що повинні в ідеалі бути збалансованими; 3) з позиції реалізації контрольної функції менеджменту бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації; 4) з фінансової точки зору бюджет є оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації. Бюджети схожі на бухгалтерський баланс. Вони теж складаються з двох частин: у лівій відображається ресурсний потенціал, що є в розпорядженні організації - джерела

надходження та їх вартість, а у правій - статті їх використання під час виробничого процесу.

БЮДЖЕТ ВИТРАТ — операційний бюджет, що окреслює очікувані витрати для кожного центру відповідальності й організації в цілому.

БЮДЖЕТ ОПЕРАЦІЙНИЙ — план підрозділу організації на бюджетний період, який містить перелік конкретних робіт і необхідних для їх виконання ресурсів (як правило у грошових одиницях), виконання якого слугує мірилом успішності діяльності керівника цього підрозділу. Операційні бюджети класифікують на бюджети витрат, бюджети доходів і бюджети прибутків.

БЮДЖЕТНА (ФІСКАЛЬНА) ПОЛІТИКА УРЯДУ — заходи держави в галузі регулювання своїх доходів і витрат.

БЮДЖЕТНИЙ ДЕФІЦИТ — перевищення витрат над доходною частиною.

БЮДЖЕТНИЙ КОНТРОЛЬ — аналітичний інструмент, який передбачає порівняння реальних результатів із плановими, відображеними у бюджеті; аналіз розбіжностей; інформування керівництва про результати аналізу; розроблення рекомендацій щодо регулюючих заходів; оцінювання результатів роботи керівників, відповідальних за різні бюджети.

БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС ЗВЕРХУ ВНИЗ — бюджетний процес, у якому менеджери середньої та нижньої ланки одержують бюджетні завдання, виходячи з оцінок вищим керівництвом компанії її прибутків і витрат.

БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС ЗНИЗУ ВВЕРХ — бюджетний процес, відповідно до якого менеджери більш низьких рівнів організації формулюють ресурсні потреби своїх відділів і передають свої пропозиції нагору за ієрархією.

БЮДЖЕТУВАННЯ — процес розроблення бюджету в організації чи метод розподілу між підрозділами організації ресурсів, необхідних для реалізації визначених цілей. Залежно від особливостей розробки розрізняють бюджетування: 1) зверху донизу; 2) знизу догори; 3) комбіноване; 4) на нульовій базі.

БЮДЖЕТУВАННЯ НА НУЛЬОВІЙ БАЗІ — процес розробки бюджету, який передбачає, що кожному підрозділу організації надається можливість розрахувати потреби в ресурсах на новий бюджетний період, виходячи з пріоритетів майбутнього періоду, а не з динаміки показників діяльності в попередній період.

БЮРОКРАТИЗМ — формальне виконання посадових обов'язків або ухилення від них апаратом управління, адміністрацією чи службовцями. Крайній прояв — зволікання, навмисне сповільнення справочинства. Це всесильний, замкнений, чинний за законами ієрархії,

твердий механізм влади, що стоїть над законом і волею членів суспільства.

БЮРОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ — прихильність менеджера до відживаючих методів і прийомів роботи; небажання досконало знати справу та нести за неї відповідальність; затягування вирішення справи, створення тяганини; безініціативність, націленість на вказівки зверху; у ставленні до підлеглих непотрібне, а часом і шкідливе втручання в їхні поточні справи.

БЮРОКРАТІЯ — тип організації, для якої є характерним спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи наймання, що засновуються на компетенції працівників. Бюрократія — буквально означає "владу контори", "владу апарату управління". Б. - система управління, у якій влада належить чиновницькій адміністрації. Сам по собі термін Б. не має негативного змісту. Він уживається як синонім до слів "управління", "адміністрування". Більше того, цим терміном позначається чітка управлінська ієрархія, в котрій справи вирішуються компетентними службовцями на належному професійному рівні та відповідно до законів, правил і стандартів.

В

ВАЛЕНТНІСТЬ — цінність або привабливість отриманих результатів для індивіда.

ВАЛЕОЛОГІЯ (грец. *valeo* — бути здоровим) — наука про індивідуальне здоров'я, методи його підтримки та зміцнення; під здоров'ям розуміється стан повного фізичного, душевного та соціального благополуччя. З огляду на останнє, валеологію потрібно вважати інтегративною наукою.

ВАЛОВИЙ ВНУТРІШНІЙ ПРОДУКТ — сумарна вартість товарів і послуг, проведена у країні протягом визначеного проміжку часу (як правило — року). Включає державні закупівлі, інвестиції, споживання та чистий експорт.

ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК — залишок прибутку, отриманого від підприємницької діяльності після відрахування всіх витрат на її здійснення.

ВАРТІСТЬ (або цінність) — сума, яку споживач готовий сплатити за те, що йому поставляють (М. Портер).

ВЕНЧУРНА КОМАНДА — окрема структурна одиниця організації, відповідальна за розвиток найважливіших інноваційних проектів.

ВЕНЧУРНИЙ КАПІТАЛ (англ. *venture* — наважитися, ризикувати) — основна форма фінансового забезпечення створення та використання продуктивних і технологічних інновацій. Цей вид підприємництва є характерним для комерціалізації результатів наукових досліджень у наукомістких і, в першу чергу, у високотехнологічних галузях, де позитивний результат не є гарантованим й існує значний ризик.

ВЕРБАЛЬНИЙ (лат. *verbalis* — словесний) — термін, застосований у психології для позначення форм знакового матеріалу, а також процесів оперування цим матеріалом. Вербальний та невербальний — словесний (розмовний) та несловесний (мімічний, пантомімічний) способи передачі інформації.

ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ — 1) стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями («вперед» — зі споживачами або системою розподілу кінцевої продукції підприємства; «назад» — з постачальниками; «горизонтальна» — з партнерами, яких не можна віднести до двох попередніх випадків); полягає у виборі системи рішень щодо необхідності та щільності зв'язків (див. «квазіінтеграція», «контрактна інтеграція» і т. ін.), 2) це освоєння фірмою виробництва товарів різного рівня обробки. Мають місце два рівнобіжних процеси

інтеграції: «униз» і «нагору». Інтеграція «униз» іде від виробництва складних систем і виробів до виробництва окремих його блоків і компонентів. Інтеграція «нагору» йде від виробництва компонентів до виробництва складних систем і виробів. Вертикальна інтеграція встановлює межу між виробничою системою компанії та ринком: рівень контролю компанії за процесом виробництва.

ВЕРТИКАЛЬНА ТА ГОРИЗОНТАЛЬНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ — поділ праці в організації, її горизонтальна і вертикальна структури. Вертикальний поділ праці в організаційній структурі створює рівні управління, тоді як поділ праці по горизонталі передбачає формування структурних компонентів на одному рівні управління. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб об'єднати горизонтальну і вертикальну спеціалізацію в загальну організаційну структуру.

ВЕРТИКАЛЬНА КОМАНДА — формальна команда, що включає в себе менеджера та його офіційних підлеглих відповідно до командного ланцюжка організації.

ВЕРТИКАЛЬНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТІК — потік, який переміщується від вищого рівня логістичної системи до нижчого.

ВЗАЄМОДІЯ — процеси впливу об'єктів один на одного, їх взаємна зумовленість, породження одним одного і зв'язок.

ВЗАЄМОЗАЛЕЖНА ПОВЕДІНКА — принцип, що означає “влада разом із будь-ким” замість “влади проти кого-небудь”. Відповідно до концепції М. Фоллет, за цим принципом повинні діяти всі організації. Досягнення поставленої мети має забезпечуватися спільно всім персоналом певної організації. Ідея "влади разом з будь-ким" може бути втілена у формі В. п. - процесу, в якому менеджер може впливати на інших працівників, тоді як вони, у свою чергу, у певний спосіб впливають на нього. При цьому перед працівниками відкриваються канали зв'язку, через які вони можуть обмінюватися інформацією з менеджерами. Функціональна єдність будь-якої організації, на думку М. Фоллет, забезпечує досягнення мети тим швидше, чим краще кожний працівник групи в цілому поінформований про свої функції і чим повніше індивідуальні й групові здібності відповідають завданням організації.

ВИБІРКОВЕ СПРИЙНЯТТЯ — перешкода на шляху до ефективної комунікації, яка полягає у тому, що одержувач повідомлення сприймає тільки ту інформацію, яка його цікавить, з урахуванням своїх потреб, мотивації, досвіду, підготовки й інших особистих характеристик.

ВИБІРКОВИЙ КОНТРОЛЬ — контролювання якості робіт, товарів та послуг шляхом вибірок і проб із загального обсягу.

ВИЗНАЧАЛЬНА РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРА У ВИРОБНИЦТВІ Й УПРАВЛІННІ — визнання нової ролі людини у виробництві й управлінні та створення відповідного механізму її активізації — основи культури сучасного менеджменту.

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЙ — процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ФСО, здійснюється планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ — вираження бажаного перспективного стану організації комплексом кількісних й якісних параметрів або вербальне (словесне).

ВИКОНАВЧА ДИСЦИПЛІНА — виконання наказів, розпоряджень, вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців.

ВИКОНАВЧА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА — система, яка створюється на рівні адміністративного або оперативного управління, де обробка інформації здійснюється в реальному масштабі часу.

ВИКОНАННЯ (РЕАЛІЗАЦІЯ) СТРАТЕГІЙ — обіймає всі сфери управлінської діяльності та рівні системи управління, які пов'язані з впровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням і досягненням визначених результатів.

ВИМОГИ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — цілеспрямованість, ефективність, оптимальність, своєчасність, несуперечність, законність, конкретність, обґрунтованість.

ВИМОГЛИВІСТЬ ЧЕРЕЗ ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ТА ПОСТАНОВКУ ЗАВДАНЬ — чітке визначення та персоніфікація за кожним працівником цілей та завдань, створення умов для їх виконання й контролювання результатів.

ВИНАГОРОДИ — все те, що конкретна людина вважає цінним і бажаним для себе, чого вона прагне отримати за затрачені зусилля та виконану роботу. Винагороди поділяються на: внутрішні — дає сам процес виконання роботи (відчуття досягнення бажаного результату, успіху, самоповаги, зміст і значимість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість, дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі); та зовнішні — все те, що пропонується організацією за сумлінне й якісне виконання посадових обов'язків і досягнення бажаних результатів (заробітна плата, усі види доплат, пільги та преміальні, службове просування, умови праці, символи службового статусу та престижу й ін).

ВИНАХІД — нове, що має істотні відмінності, технічне рішення, яке дає позитивний ефект і може бути використано у промисловості, сільському господарстві, охороні здоров'я й інших галузях діяльності.

«ВИНОГРАДНА ЛОЗА» — поняття, яке використовується для позначення мережі неформальних комунікацій в організації.

ВИПЕРЕДЖУВАЛЬНИЙ (ПРЕВЕНТИВНИЙ, ПОПЕРЕДНІЙ) КОНТРОЛЬ — вид контролю, який здійснюється на «вході» трансформаційного процесу в організацію та який спрямований на досягнення максимальної відповідності стандартам ресурсів, що залучаються організацією.

ВИРОБНИЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ — сукупність внутрішніх змінних, які за допомогою процесу управління пристосовані до потреб організації.

ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ — наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

ВИРОБНИЧІ ВІДНОСИНИ — стосунки, які виникають між людьми в процесі виробництва.

ВИСОКА СТРУКТУРА — структура управління організацією, для якої характерні незначний діапазон контролю (низька норма керованості) та велика кількість ієрархічних рівнів.

ВИСУВАННЯ — процедури відбору і зарахування працівників у резерв на вищу посаду.

ВИТРАТИ НА КООРДИНАЦІЮ — час й енергія, що необхідні для координації, котра спрямована на досягнення поставлених цілей діяльності команди.

ВИХОВАННЯ — процес свідомого цілеспрямованого і систематичного формування особистості з метою підготовки до виконання соціальних функцій, життєдіяльності в різних сферах соціальної практики.

ВИЩИЙ МЕНЕДЖЕР — менеджер (президент, генеральний директор, директор, управляючий тощо), що досяг вершини організаційної ієрархії та несе відповідальність за діяльність організації в цілому.

ВІДБІР — прийняття рішення про зарахування кандидатів, які за результатами випробувань мають більше шансів для придатності до майбутньої діяльності.

ВІДКРИТА ГРУПОВА ЕКСПЕРТИЗА — метод, який передбачає опитування експертів у кілька турів із взаємодією експертів між турами та строгими формальними процедурами розрахунку оцінок, погодженості експертів й оцінки самих експертів.

ВІДКРИТА СИСТЕМА — система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем.

ВІДКРИТИЙ КОНФЛІКТ — конфлікт, в якому наявна повна інформація систем одна про одну, тобто можна класифікувати обсяг і характер відомостей.

ВІДКРИТІ КОМУНІКАЦІЇ — обмін інформацією всіх типів між усіма членами організації, її функціональними відділами та рівнями ієрархії.

ВІДКРИТТЯ — виявлення невідомих раніше об'єктивно існуючих закономірностей, властивостей і явищ матеріального світу. Відкриття є основою винаходів.

ВІДНОСНА ВИГІДНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН — ступінь вигідності пропонованих змін порівняно з діючою організацією, а також ступінь підвищення соціально-економічної ефективності організації.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ — 1) усвідомлення індивідом, соціальною групою, народом свого обов'язку перед суспільством, людством, розгляд крізь призму цього обов'язку суті та значення своїх вчинків, діяльності, узгодження їх із обов'язками і завданнями, що виникають у зв'язку з потребами суспільного розвитку; 2) це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично, індивід укладає контракт з організацією на виконання

певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ІНДИВІДУАЛЬНА — відповідальність працівника за виконання своїх службових обов'язків у організації.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СОЦІАЛЬНА — добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЮРИДИЧНА — дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ РІВНЕВІ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА — закономірність, яка відображає об'єктивний характер формування організаційних форм і систем управління організаціями відповідно до умов функціонування економіки країни.

ВІДПРАВНИК ПОВІДОМЛЕННЯ — особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її у повідомлення та передає його іншій особі або групі осіб.

ВІЗУВАННЯ — підписання документа посадовою особою для засвідчення погодження з його змістом.

ВІРА — особливий стан психіки людини, що полягає в повному і беззастережному прийнятті будь-яких повідомлень, текстів, явищ, подій чи власних уявлень і висновків, які надалі можуть виступати основою людського «Я», визначати вчинки, судження, норми поведінки та відносини.

ВІРОГІДНИЙ — який не викликає сумніву; достовірний.

ВІРТУАЛЬНА, АБО ПАРТНЕРСЬКА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ — лінійно-функціональна структура управління у разі позаофісного розміщення працівників. Їхнім робочим місцем зазвичай слугують власні квартири, будинки, де є комп'ютер, засоби зв'язку, необхідне приладдя тощо. У межах організації їх пов'язують договірні відносини з адміністрацією. Такі працівники користуються тими ж правами, що й працівники звичайних організацій. В. с. у. стала можливою завдяки широкому впровадженню інтегрованих і локальних інформаційних мереж зв'язку. В. с. у. забезпечує вагомі конкурентні переваги за рахунок значного зниження витрат на основні й обігові кошти, різкого зниження бази оподаткування.

ВЛАДА — здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів — волі, права, авторитету, насилля.

ВЛАДА ВІНАГОРОДИ — різновид влади, який полягає у впливі на підлеглих через застосування

винагород (використання бажання підлеглих отримати цінну для них винагороду в обмін на виконані дії чи певну поведінку).

ВЛАДА В ОРГАНІЗАЦІЇ — владні повноваження, якими наділяються керівники організації. На думку Саймона, В. в о. виконує такі функції: 1) визначає коло відповідальності виконавця перед вищим керівником, і в цьому розумінні формальна влада припускає застосування примусових санкцій; 2) забезпечує професійну експертизу всіх прийнятих рішень шляхом залучення в управлінську ієрархію потрібних і авторитетних експертів; 3) зумовлює координацію зусиль усіх членів організації, що передбачає визнання ними обов'язкових рішень і загальних цілей.

ВЛАДА ЕКСПЕРТНА — різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

ВЛАДА ЕТАЛОННА — різновид влади, який полягає у здійсненні впливу на підлеглих на засадах харизми, тобто завдяки особистим якостям та здібностям керівника.

ВЛАДА ЗАКОННА (ЛЕГІТИМНА) — влада, яка впливає із статусу керівника, його офіційної посади.

ВЛАДА ЗВ'ЯЗКІВ — форма особистої влади, яка виникає із сприйняття послідовниками існування зв'язків

лідера з впливовими особами як в організації, так за її межами.

ВЛАДА І ВПЛИВ — відповідно до уявлень наукового менеджменту, формальна влада - це невід'ємний і єдиний аспект ефективного менеджменту. Пізніше була доведена можливість успішного застосування інших форм впливу, наприклад переконання або фахового авторитету, залучення до прийняття рішень. У процесі мотивації підлеглих варто застосовувати той вид впливу, що найбільше відповідає конкретним обставинам.

ВЛАДА І ТЕОРІЯ СПРИЙНЯТТЯ — відповідно до теорії сприйняття Ч. Бернарда влада має об'єктивний і суб'єктивний аспекти. У першому випадку влада виявляється в самому розпорядженні або повідомленні згори. Влада, вважав Бернард, усупереч досить поширеній думці, йде від основи ієрархічної піраміди до її вершини, ступінь визнання легітимності повідомлення (розпорядження згори) визначається тим, наскільки воно відповідає інтересам персоналу, наскільки персонал фізично й розумово підготовлений до того, щоб у відповідний спосіб це розпорядження виконати.

ВЛАДА Й АВТОРИТЕТ — влада являє собою право і можливість розпоряджатися. Вони визначаються сукупністю повноважень, якими наділена людина відповідно до своєї посади в організації; влада в такому розумінні безособова і не має нічого спільного з особистістю людини, що обіймає цю посаду. Авторитет, навпаки, ідентифікується з особистістю, з її діловими й

моральними якостями, з її здатністю спонукати інших до певних дій і вчинків.

ВЛАДА ІНФОРМАЦІЇ — форма особистої влади, яка виникає завдяки доступу лідера до потрібної, важливої інформації та його вмінню використовувати її для впливу на послідовників.

ВЛАДА ЛЕГІТИМНА — узаконене право впливати на інших. Джерела такого права можуть бути різноманітними, найчастіше - це сама система законодавства. У системі Вебера легітимна влада може бути трьох типів: 1) раціональна, заснована на законі; 2) традиційна, що ґрунтується на непорушних звичаях і традиціях; 3) харизматична, заснована на святості, особистій мужності або гарних манерах.

ВЛАДА НАД РЕСУРСАМИ — форма легітимної влади, яка виникає внаслідок права керівника контролювати, регулювати та розподіляти обмежені організаційні ресурси.

ВЛАДА ПРИМУСУ — різновид влади, який полягає у впливі на підлеглих через примус, страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо (тобто це форма легітимної влади, яка виникає з уявлення про те, що керівник має можливість покарати підлеглого так, що завадить задоволенню його потреб).

ВЛАДА ТРАДИЦІЙНА — одна з характеристик легітимної влади у М. Вебера. Традиційна влада на

відміну від легітимної ґрунтується на звичаях або переданих із покоління в покоління принципах і уявленнях. Так, у сім'ї батьки традиційно мають владу над дітьми. Монархи в Європі та Папа Римський також за традицією наділені легітимною владою.

ВЛАДА ХАРИЗМАТИЧНА — влада, в основі якої лежать надзвичайні якості особистості, її мужність, обдарованість або бездоганний характер дій. На відміну від інших видів влади харизматичне лідерство має яскраво виражене індивідуальне відображення конкретної особистості.

ВЛАДА ЯК ІЛЮЗІЯ — ідея М. Фоллет про те, що всупереч поширеним уявленням про потік владних повноважень ієрархічно згори донизу насправді влада функціональна, вона тісно пов'язана з положенням працівника в ієрархії або робочим місцем. Отже, за ідеєю М. Фоллет, влада не має нічого спільного з вертикальним виміром, керівник не делегує владу, як він собі уявляє, ступінь і напрям делегування визначені самою структурою організації.

ВЛАДНІ ВІДНОСИНИ — можливість однієї частини панувати над іншою, впливати на неї, здійснювати свою волю у взаємодії.

ВЛАДНІ ПОВНОВАЖЕННЯ — офіційне законне право менеджера приймати рішення, віддавати накази та розподіляти ресурси для досягнення бажаних результатів організації.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ — комплекс змінних параметрів (сукупність всіх елементів і підсистем організації), які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації та вимагають відповідних активних дій керівництва.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ — це сукупність компонентів, яка складається з керівників освітньої організації, персоналу, фізичного середовища для роботи, їх культури; вони визначають місію, цілі, стратегії, способи їх досягнення та перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу.

ВНУТРІШНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ — статистична інформація про стан освіти в школі, вузі, матеріали перевірок і контролю, вивчення й узагальнення передового досвіду, інформація, одержувана в процесі спілкування з учителями, батьками, громадськістю, учнями, аналітичні матеріали, за результатами соціологічних досліджень, опитувань, вивчення громадської думки, листи, скарги, заяви.

ВНУТРІШНІЙ АНАЛІЗ — процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку організації, тобто факторів, які є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

ВНУТРІШНІЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТІК — потік, який циркулює всередині логістичної системи або її окремого елемента.

ВНУТРІШНЯ ВИНАГОРОДА — задоволення, яке людина одержує у процесі виконання певної роботи; його дає сама робота, її змістовність, результативність, значимість.

ВНУТРІШНЬО-ШКІЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — теорія та практика ефективного професійного управління.

ВОЛЯ — здібність людини, що виявляється у самодетермінації й саморегуляції діяльності та різних психічних процесів.

ВОЛОНТАРИЗМ — стиль керівництва, що не бере до уваги об'єктивних законів розвитку суспільства і керується суб'єктивними бажаннями й довільними рішеннями осіб, що його здійснюють. За радянських часів у волонтаризмі звинувачували М. Хрущова.

ВПЛИВ — активна поведінка будь-якої особи чи суб'єкту, що впливає на поведінку, сприйняття чи почуття інших людей, сторін чи об'єктів, вносить зміни у їх діяльність.

ВТОМЛЕННЯ — сукупність змін у стані людини, які розвиваються в результаті роботи і знижують її ефективність.

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

Г

ГЕНЕРАЛЬНА МЕТА ПІДПРИЄМСТВА — його довгострокова спрямованість й орієнтація на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища; у ринковій економіці трактується як місія.

ГЕНОТИП — сукупність генів даного організму, одержана ним від батьків (генетична конституція).

ГЕШТАЛЬТ (нім. *Gestalt* — образ, форма) — ціле, система, образ. Гештальтпсихологія — напрямок психологічних досліджень, у якому стверджувався пріоритет цілісності, системності в організації психічних процесів, законах їх перебігу.

ГЕШТАЛЬТТЕРАПІЯ — один з напрямків сучасної психотерапії та психокорекції, який заснований на принципах та ідеях гештальтпсихології (Ф. Перлз).

ГІПОТЕЗА — передбачення, що потребує наукового доказу, перевірки на досвіді.

ГІПОТЕЗА НЕКЕРОВАНОЇ ЮРБИ — положення, висунуте Дж. Мейо. Відповідно до цього положення

спонтанна взаємодія людей, що являють собою некеровану юрбу, або "невидима рука" ринку в класичній економічній теорії, не може забезпечити їх добровільної, цілеспрямованої співпраці. Саме менеджмент покликаний відігравати активну роль у координації зусиль окремих осіб. "Видима рука" менеджера стала необхідністю для економічного розвитку і досягнення цілей.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ (англ. *global* — світовий, всесвітній) — загально цивілізаційний процес, який справляє потужний вплив на всі сфери людського буття. Глобалізація трактується як розширення світових соціальних зв'язків між народами та країнами, бо вона передбачає, що економічна, політична, соціальна діяльність набуває всесвітнього характеру за своїми наслідками. Глобалізація передбачає поширення у світі єдиних ідей, цінностей, культури, освітньо-наукових парадигм, єдиних правил співжиття, способу життєдіяльності тощо, а також як процес зростання вселюдських інтересів у всіх сферах суспільного життя. Глобалізація структурно включає в себе складові: економічну, фінансову, технологічну, військову, культурну, ідеологічну, кожна з яких претендує на загальносвітове визнання, встановлюючи певні в світі правила, норми, форми ринкових відносин, єдиних грошей, зростання транснаціональних корпорацій, об'єднань тощо.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНА — посилення взаємозалежності між національними соціальними

системами шляхом зменшення відмінностей між ними та зростання мобільності людського фактора.

ГЛОБАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ — формування міжрегіональних об'єднань країн незалежно від їх географічного розташування та усунення національних і регіональних кордонів.

ГЛОБАЛЬНА МЕТА — уявлення про суспільне призначення організації (місія організації).

ГЛОБАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — система наднаціональних і надкорпоративних механізмів цілеспрямованого впливу на розвиток інтеграційних угруповань, міжнародних корпорацій та окремих країн в інтересах переважної частини населення світу й уникнення соціально-політичних конфліктів.

ГНУЧКА ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА — система, у якій доведення матеріального потоку до споживача здійснюється як за прямими зв'язками, так і за участю посередників.

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

ГОЛОВНА МЕТА (МІСІЯ) ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ — забезпечення навчання, виховання й розвитку

особистості (кінцевий "продукт" функціонування освітньої організації - особистість).

ГОРИЗОНТ ПРОГНОЗУ — період, на який розробляється прогноз.

ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТІК — потік, який належить до одного рівня ієрархії логістичної системи.

ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ ПРАЦІ — розміщення конкретних працівників по окремих підрозділах (фінансовий відділ, виробничий відділ, служба маркетингу тощо).

ГОРИЗОНТАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ — обмін повідомленнями між колегами як усередині відділів організації, так і між ними, який покликаний прискорити та спростити обмін повідомленнями в організації, координувати та інтегрувати дії співробітників і підрозділів організації.

ГОРИЗОНТАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ — процес зв'язку структурних підрозділів одного рівня ієрархії організації.

ГРАФІК — спосіб наочного зображення стану та процесу виробничо-господарської діяльності з допомогою умовних позначень (крапок, ліній, фігур тощо).

ГРАФІК ГАНТТА — являє собою стовпчасту діаграму, в якій на горизонтальній осі відкладений час на виконання окремих операцій, а уздовж вертикальної — перелік цих операцій. Графік Гантта наочно показує, коли певні операції мають бути виконані згідно з планом, і дає змогу контролювати хід їх виконання.

ГРАФОЛОГІЯ — галузь знань про почерк та методи досліджень для виявлення стану і особливостей, того хто пише.

ГРИФ — напис на документі, який визначає особливий порядок його використання.

ГРОМАДСЬКА ДУМКА — поняття соціології та соціальної психології, в якому відображається наявність у соціальної групи (колективу) спільних уявлень, суджень, спільного розуміння значущих для неї предметів і явищ, тобто громадська думка є сукупністю оціночних суджень, в яких відображається позиція соціальної групи щодо важливих для неї подій.

ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО — демократичне суспільство, громадяни якого володіють високим рівнем економічної, соціальної, політичної культури та моральних якостей, яке спільно з державою утворює розвинені правові відносини між рівноправними громадянами, яке не залежить від держави, але разом з нею створює реальні об'єктивні передумови достатнього розвитку соціально-економічних, політичних і духовних

структур й відносин в інтересах людини та всього суспільства.

ГРУПА (КОЛЕКТИВ) — дві особи чи більше, які мають спільну мету та для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших й одночасно перебуває під їхнім впливом.

ГРУПА В ОРГАНІЗАЦІЇ — відносно усталене, нечисленне за складом, пов'язане з загальними цілями об'єднання осіб, де здійснюється безпосередній контакт між окремими особами на довго- або короткостроковій основі. Група існує як спільність, сформована на формальних (офіційних) або неформальних (неофіційних) засадах.

ГРУПИ ФОРМАЛЬНІ — об'єднання людей в межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій.

ГРУПОВА ЗГУРТОВАНІСТЬ — процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

ГРУПОВА НОРМА — сукупність правил і вимог, вироблених реально функціонуючою спільністю й є важливим засобом регуляції поведінки осіб групи, характеру їх взаємин, взаємодії, взаємовпливу та спілкування.

ГРУПОВА ПСИХОЛОГІЯ — психологія соціальної спільності (групи, асоціації, колективу), що не зводиться до арифметичної суми індивідуальних психологій членів групи, а становить певну цілісність.

ГРУПОВА СВІДОМІСТЬ — цілісна рівнодіюча, яка складається з діалектичної суми індивідуальних свідомостей членів певної соціальної групи. Оскільки соціальні групи утворюються насамперед для виконання певного виду діяльності, то й в груповій свідомості провідними виступають ідеї та уявлення, які відображають мету, завдання та цілі того чи іншого виду діяльності. Групова підсвідомість не зводиться до простої арифметичної суми поглядів окремих членів групи, вона становить нову якість як відбиток найістотніших рис колективної свідомості всієї групи.

ГРУПОВЕ МИСЛЕННЯ — спосіб мислення людей, які надміру заангажовані внутрішньогруповими взаєминами, й прагнення яких до одностайності (спільної думки) бере гору над їхньою здатністю реалістично оцінювати альтернативні лінії поведінки.

ГУМАНІЗМ (лат. *humanus* — людський) — ідеологія та практика, що засновані на повазі гідності та прав людини, визнанні її цінності як особистості. Гуманізм передбачає турботу про благо людей, їх вільний всебічний розвиток, створення сприятливих умов для самореалізації у праці й інших сферах життя та діяльності, якщо вони не порушують норм моралі. Можна говорити про гуманізацію виробництва, освіти й

інших сфер діяльності в змісті приведення їх у відповідність до розглянутих принципів гуманізму.

ГУМАНІСТИЧНИЙ НАПРЯМ МЕНЕДЖМЕНТУ — напрям менеджменту (виник наприкінці XIX ст.), прихильники якого приділяли основну увагу аналізу поведінки людей у процесі праці, їхніх потреб, відносин на робочих місцях, а також соціальних взаємодій та групових процесів.

Д

“ДАВАТИ ВКАЗІВКИ” — стиль лідерства в моделі П. Херсі та К. Бланшара, за якого лідер вимушений виявити високу директивність і жорстко контролювати послідовників, допомагаючи їм у такий спосіб усунути невпевненість щодо виконання їх завдання.

ДАНІ — неопрацьовані цифри та факти, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої системи й зовнішнього середовища.

ДВОФАКТОРНА МОДЕЛЬ ЛІДЕРСТВА ВЧЕНИХ УНІВЕРСИТЕТУ ШТАТУ ОГАЙО — одна з поведінкових концепцій лідерства, у якій запропоновано класифікувати стилі лідерства одночасно за двома незалежними критеріями: 1) рівень «уваги до підлеглих»; 2) рівень «ініціювання структури».

ДЕДУКЦІЯ (лат. *deduction* — висновок) — логічне твердження, створене на підставі одного або кількох інших тверджень.

ДЕКОДУВАННЯ — розшифровування символів, що містяться в повідомленні, та їхня інтерпретація (процес трансформації (перекладання) одержувачем отриманого повідомлення у зрозумілу для нього форму).

ДЕКОМПОЗИЦІЯ (РОЗУКРУПНЕННЯ) — метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

ДЕЛЕГУВАННЯ — стиль лідерства в моделі П. Херсі і К. Бланшара, за якого лідер поєднує мінімальну орієнтацію як на виконання робочих завдань, так і на стосунки з підлеглими. Це дозволяє послідовникам, які здатні й бажають працювати, взяти на себе максимум відповідальності за виконання роботи.

ДЕЛЕГУВАННЯ ВЛАДИ — передача керівниками частини повноважень своїм підлеглим. При цьому організація має подвійні переваги. По-перше, у керівників вищого рівня з'являється більше часу для вирішення різноманітних проблем свого рівня, а, по-друге, працівники, що одержали в такий спосіб більше влади, можуть скористатися можливістю для реалізації свого управлінського досвіду.

ДЕЛЕГУВАННЯ ЧИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ — передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого (процес передавання керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання). Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації.

ДЕЛЬФІЙСЬКИЙ МЕТОД (МЕТОД ДЕЛЬФИ) — метод вдосконалення групового ухвалення рішень, коли фахівці висловлюють своє ставлення до проблеми в письмовому вигляді, керуючись запитальниками, а керівник групи узагальнює їх у спеціальному резюме, після чого експерти одержують новий запитальник з проблеми й так доти, поки не буде досягнутий консенсус. При використанні дельфійського методу члени груп не зустрічаються між собою. Свою назву метод одержав від назви знаменитого в античному світі оракула Дельфійського храму (дельфійський оракул).

ДЕМАГОГІЯ — вплив на людей з допомогою брехливих обіцянок, викривлення фактів для досягнення своїх корисливих цілей.

ДЕМОГРАФІЯ — наука про народонаселення.

ДЕМОКРАТІЯ (грец. *demos* — народ і *kratos* — влада) — форма політичної організації суспільства, що характеризується участю народу в управлінні державними справами. У широкому розумінні — форма керівництва будь-яким колективом, яка забезпечує активну участь його членів у здійсненні всіх заходів.

«ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ» — наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

ДЕРЖАВА ЗАГАЛЬНОГО ДОБРОБУТУ — положення, що бере свій початок від утопізму (Р. Оуен) і раннього капіталізму, його суть полягає в тому, що держава завдяки своїй політиці економічного розвитку, забезпечення повної зайнятості та справедливого розподілу прибутків послаблює або зовсім усуває суперечності в суспільстві, прагне до прибутку, але водночас заперечує приватну власність. В Оуена держава відіграє активну роль в економічному плануванні, бере на себе виховання дітей, підприємці піклуються про робітників, про їхнє здоров'я, забезпечують усім необхідним, регулюють робочий час, безплатно годують обідами, залучають до соціальних проєктів. Як виявилось пізніше, першопричиною невдачі Д. з. д., незважаючи на всі добрі наміри, було те, що вона була патерналістською і позбавила робітників їхньої людської гідності, робила цілком залежними, а залежність породила недовіру.

ДЕТЕРМІНАНТА (лат. *determinans* — який визначає, обмежує) — причина, що визначає виникнення явища.

ДЕФЦИТ — ситуація, коли попит перевищує пропозицію.

ДЕФОРМАЦІЯ — зміна якостей особистості, які з'являються під впливом виконання професійної діяльності.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ — передача права прийняття певних рішень з вищих рівнів

управління на нижчі (делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності).

ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИЙ КОНТРОЛЬ — локалізація контролю на рівнях функціональних і виробничих підрозділів організації.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В ПСИХОТРЕНІНГУ — розгляд проблеми з точки зору іншої людини, здатність відмовитися від звичного погляду на речі.

ДЖЕРЕЛА УПРАВЛІНСЬКОГО РОЗВИТКУ — ті основи й орієнтири, які сприяють просуванню керівника в системі управління.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ — являє собою процес розширення товарної гама фірми (проникнення в нові сфери діяльності) з метою забезпечення більшої стабільності результатів і запобігання коливань в одержанні прибутку. Диверсифікація виробництва може бути вертикальною, горизонтальною та конгломератною. Вертикальна диверсифікація (іноді називається вертикальною інтеграцією) - опанування фірмою виробництва товарів різного рівня обробки як для власних нестатків, так і для реалізації на ринку; горизонтальна - розширення номенклатури виробництва шляхом опанування випуску споріднених товарів; конгломератна - вихід компанії до сфер діяльності, прямо не зв'язаних з основною номенклатурою виробництва.

ДИДАКТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — це діяльність, спрямована на реалізацію функцій, принципів, методів, засобів, організаційних форм, інноваційних технологій управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів у процесі якої формується їх компетентність.

ДИЗ'ЮНКЦІЯ — термін з математичної логіки, який позначає поділ, логічну суму, збирання, логічний, еквівалент прийменника «або». Психіка людини, її елементи, стани та процеси скоріше кон'юнктивні, ніж диз'юнктивні.

ДИЗАЙН (англ. *design* — проектувати, креслити) — термін, який позначає вид діяльності з раціонального проектування зовнішньої, емоційно прийнятної суб'єктом форми об'єктів предметного світу.

ДИРЕКТИВА (лат. *dirigo* — керую) — рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем і галузей.

ДИРЕКТИРУВАННЯ — інтегрований вид управлінської діяльності, що складається з трьох компонентів: мотивації, лідерства, комунікації. Мотивація — процес спонукання працівників до спільних погоджених дій, спрямованих на досягнення цілей фірми. Лідерство — активна форма формального та неформального впливу на певні групи (колективи) людей для реалізації місії підприємства чи організації.

Комунікацією вважається міжособистісне спілкування, обмін необхідною для управління інформацією.

ДИСКРИМІНАНТНИЙ АНАЛІЗ — методика багатовимірного групування об'єктів аналізу, яка передбачає розподіл сукупності на окремі групи з допомогою так званих зразкових вибірок.

ДИСКРИМІНАЦІЯ — негативне ставлення до людей при прийомі на роботу, службового просування, звільненні, що засновується на забобонах або нетерпимості.

ДИСКУСІЯ — колективне обговорення якогось питання як метод прийняття управлінських рішень.

ДИСТРИБ'ЮТОР — фірма, яка здійснює в основному імпорتنі операції та виступає торговцем за договором на основі угоди про право на продаж. Зазвичай дистриб'ютори отримують виняткове право на операції з товарами на певних ринках. Дистриб'ютори купують і реалізують товари від свого імені та за власні кошти і перебувають, як правило, у країні імпортера.

ДИСФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ЕФЕКТ КОНТРОЛЮ — негативні результати здійснення контролю, які проявляються у намаганні підлеглих «виглядати краще» у контрольованих аспектах роботи або у маніпулюванні даними вимірювань. Дисфункціональний ефект є наслідком застосування негнучких засобів контролю та/або нерациональних стандартів.

ДИСЦИПЛІНА ВИКОНАВЧА — точне виконання кожним працівником постанов, рішень, розпоряджень прийнятих на вищому рівні.

ДИСЦИПЛІНА ТРУДОВА — суворе додержання встановленого порядку на виробництві: своєчасний вихід на роботу, дотримання робочого часу, своєчасне виконання розпоряджень адміністрації.

ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОЦЕС — елемент прямого управлінського контролю поведінки працівників в організації, який включає чотири послідовні кроки: 1) усне попередження; 2) письмове попередження; 3) тимчасове припинення діяльності; 4) звільнення з роботи.

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНА — розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них дістала певний ступінь завершеності в межах одного підрозділу.

ДІАГНОСТИКА — аналіз стану об'єкта і процесів, виявлення проблем їх функціонування і розвитку.

ДІАГОНАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ — комунікації, які перехрещують функції та рівні управління організації, проходять крізь них.

ДІАГОНАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ — процес зв'язку структурних підрозділів різного рівня ієрархії організації.

ДІАГРАМА — графік, який відображає кількісні співвідношення, структуру явищ, показників.

ДІАГРАМА ГАНТТА — горизонтальна лінійна діаграма, на якій роботи зображуються числовими відрізками, що характеризуються датами початку та закінчення, затримками й, можливо, іншими часовими параметрами.

ДІАЛЕКТИЧНИЙ МЕТОД — вивчення явищ і процесів управління у взаємозв'язку та взаємозумовленостями з зовнішнім середовищем діяльності організації.

ДІАПАЗОН КОНТРОЛЮ — кількість працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

ДІАПАЗОН УПРАВЛІННЯ — межа впливу керівника на організацію, визначений обсяг організаційного простору, який керівник може контролювати, гранична кількість підлеглих, якими керівник може управляти з оптимальною ефективністю.

ДІЛОВА ГРА — імітаційна гра, яка за змістом і способом проведення імітує діяльність керівників й фахівців і дає змогу проаналізувати (передбачити)

комплекс причин (явищ, чинників), що зумовлюють зміни господарських ситуацій.

ДІЛОВА ЕТИКА МЕНЕДЖЕРІВ — вид етики, що охоплює питання соціально відповідальної поведінки керівника і підлеглих. Д. е. м. містить у собі систему ідеалів, на які спирається менеджер, будь-яка ділова людина, щоб досягти поставленої мети. Д. е. м. ґрунтується на загальних принципах ведення чесного, компетентного і законного бізнесу в тій або іншій сфері діяльності. Д. е. м. враховує також національно-етнічні традиції і правила поведінки. Д. е. м. вимагає від менеджера знання правил поведінки людей у колективі, суспільстві. Сучасний менеджер у своїй поведінці повинен керуватися такими поняттями, як авторитет, гордість, чесність, справедливість, шляхетність, ввічливість тощо. Як свідчить практика підприємств, що успішно розвиваються, ці принципи є важливими чинниками їхнього успіху.

ДІЛОВА ЕТИКА МЕНЕДЖЕРІВ (ПІДПРИЄМЦІВ) — містить у собі систему ідеалів (цінностей, норм тощо), на які спирається менеджер, будь-яка ділова людина, щоб досягти поставленої мети.

ДІЛОВЕ (УПРАВЛІНСЬКЕ) СПІЛКУВАННЯ — двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

ДІЛОВИТІСТЬ — особиста якість працівника, здатність раціонально організувати власну трудову діяльність і діяльність підлеглих (якщо мова йде про Д. керівника). Людина, якій притаманна така якість (ділова людина), в усьому вміє знаходити корисні для справи сторони, з усього мати вигоду. Д., отже, можна розглядати як певну психологічну настанову на пошук і раціональне використання корисних для справи знахідок.

ДІЛОВІ ЯКОСТІ — синтез професійної компетенції і організаторських здібностей.

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

ДІЯЛЬНІСТЬ — специфічна форма свідомого, цілеспрямованого, активного ставлення до навколишньої дійсності з метою її доцільної зміни і перетворення. Структура людської діяльності складається з потреб, мотивів, цілей, завдань, дій, операцій. Аналіз конкретної діяльності можна здійснити тільки в тому випадку, якщо будуть визначені потреби, мотив цієї діяльності й умови досягнення мети.

ДОВГОСТРОКОВИЙ ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ЗРОСТАННЯ — план професійного зростання працівника на весь період його трудової діяльності, який складається керівником високого рангу та співробітником за участю безпосередньо керівника й, бажано,

— психолога (у літературі частіше застосовується термін «план кар'єри»). Він передбачає прямий діалог співробітника з «високим» керівником, покликаний сприяти розвитку самосвідомості робітника, його активності й прагнення до досягнення цілей та може включати діаграму зростання («кар'єрограму») й графік зростання, що показує ріст кваліфікації та зарплати з часом. Даний підхід пов'язаний з персоніфікацією управління.

ДОВГОСТРОКОВІ ЦІЛІ — цілі, які точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

ДОГМАТИЗМ — незмінний, що ігнорує конкретні умови місця та часу, підхід до тих або інших проблем, оперування догмами, тобто відірваними від життя положеннями.

ДОКТРИНА — керівний теоретичний або політичний принцип. Визначає кінцеву мету організації, її кредо і філософію, є синонімом до поняття "призначення організації".

ДОКУМЕНТООБІГ — процес проходження документів у певній послідовності з моменту створення до здачі в архів.

ДОСЛІДНИЦЬКИЙ ПРОГНОЗ (як варіант екстраполяційного) — прогнозує розвиток явищ та процесів з використанням тенденцій, що склалися у

попередніх періодах і відображають можливості розвитку.

ДОСТАТНІЙ — який задовольняє що-небудь або відповідає яким-небудь потребам; вистачальний.

ДОСТУПНИЙ — який підходить багатьом, усім, відкритий, досяжний, загальноприступний.

ДОСЬЄ — сукупність документів з якогось питання, а також папка з такими матеріалами.

ДУБЛЕР — той, хто паралельно з кимось виконує однакову роботу.

ДУХ КОЛЕКТИВУ — специфічна морально-психологічна атмосфера, яка панує в групі людей. Оскільки колектив є групою з чітко визначеною метою, позитивною соціальною орієнтацією, то він справляє позитивний вплив на своїх членів.

ДУХОВНИЙ СВІТ ОСОБИСТОСТІ — система свідомо-психологічних рис, особливостей, яка в своїй цілісності виявляє міру усвідомлення людиною сутності буття, свого місця та призначення в світі й проявляється в її ставленні до світу та до себе.

ДУХОВНІСТЬ — 1) ідеальна потреба в сприйнятті ідей, знань, художніх цінностей, відносно незалежна від прагматичних цілей. Без духовності немає ефективного духовного творення. Тому духовність є важливим

фактором розвитку культури; 2) специфічно людська риса, що виявляється в багатстві духовного світу особи, її ерудиції, розвинутих інтелектуальних й емоційних запитах, моральності; індивідуальна здатність до світо- і самопізнання, орієнтованість особистості діяти «для інших», пошук нею моральних абсолютів.

ДУША — нематеріальне, глибоко особистісне начало в людині, її внутрішній світ як унікальне ціле, що залишається відносно рівним собі упродовж усього життя людини. Слово «душа» вживається для означення сукупності психічних явищ, що характеризують внутрішній, суб'єктивний світ людини, а також основних рис особистості — її життєвих інтересів, переконань, ідеалів, моральних рис, її ставлення до суспільства, до інших людей, до своїх обов'язків і до самої себе. Вищі прояви свідомої психічної діяльності людини, пов'язані з її пізнавальними інтересами, поглядами, переконаннями, моральними, естетичними почуттями, часто називають її духовним життям.

ДУШЕВНІСТЬ — моральна риса особистості, свідчення її душевної теплоти, зверненості та відкритості щодо інших людей, тобто є антиподом черствості та бездушності.

Е

ЕВОЛЮЦІЯ (лат. *evolution* — розгортання) — одна із форм руху, розвитку у природі та суспільстві, яка характеризується поступовими кількісними змінами.

ЕВОЛЮЦІЯ ВЛАДИ — розвиток уявлень про сутність влади як вищої координуючої сили в класичному менеджменті в напрямі поступового витіснення формальної влади іншими формами управління. Влада дедалі рідше рекомендується як єдиний спосіб підвищення ефективності, замість хазяїна-боса приходять інші менеджери-учені-біхевіористи, ініціатори перетворень, що майстерно володіє методикою суспільних наук і не схильний вдаватися до заборонених прийомів, які впливають з його формальної і легітимної влади.

ЕВРИКА — (від грец. *heurika* — я знайшов) 1) вигук, який приписують вченому Архімеду, коли він відкрив основний закон гідростатики (закон Архімеда) ; 2) переносно — вигук радості з приводу вдалого розв'язання задач, виникнення ідеї, нової думки.

ЕВРИСТИКА (грец. *heuriska* — знаходжу) — сукупність логічних прийомів і методичних правил теоретичного дослідження та знаходження істини.

ЕВРИСТИЧНИЙ ПРОГНОЗ — прогноз, зроблений на основі моделі майбутнього, який передбачає наявність більшого рівня знань, ніж це потрібно для простої екстраполяції.

ЕВРИСТИЧНІ СОЦІАЛЬНІ МОДЕЛІ — моделі довільної форми та виду, побудовані дослідниками на підставі їхнього уявлення про сутність соціального процесу або явища.

ЕКЗОГЕННА (грец. *еха* — зовні, поза) **ЗМІННА** — змінна динаміка поведінки, яка не може бути описана на основі даної моделі.

ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ МЕНЕДЖМЕНТУ — управління виробництвом з метою координації використання матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для ефективного досягнення цілей.

ЕКОНОМІЧНІ ЗАКОНИ — об'єктивно існуючі, постійні, повторювані причинно-наслідкові зв'язки економічних явищ і процесів у галузі виробництва, розподілу й обігу (обміну) матеріальних благ і послуг. (Закон економії робочого часу, закон попиту і пропозиції та ін.). Знання Е. з. потрібне для вироблення науково обгрунтованої економічної і соціальної політики, для побудови економічних моделей розвитку господарства на макро- і мікрорівнях, необхідних для розроблення ефективних програм дій.

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

ЕКСКЛЮЗИВНИЙ (франц. *exclusive* — виключаючий що-небудь) — винятковий, що поширюється на обмежене коло предметів.

ЕКСПАНСІЯ — розширення сфери впливу.

ЕКСПАТРІАНТИ — 1) робітники організації, що живуть і працюють за кордоном; 2) частина працівників міжнародних корпорацій, які є громадянами країни походження та працюють у відділеннях, розташованих в інших країнах.

ЕКСПЕКТАЦІЇ — очікування людини щодо тієї чи іншої життєвої ситуації, поведінки інших людей.

ЕКСПЕРИМЕНТ (лат. *experimentum* — випробує) — дослідження явищ шляхом активного впливу за допомогою створення відповідних цілям дослідження умов або зміни перебігу процесу в необхідному напрямі.

ЕКСПЕРТНІ ОЦІНКИ — особливий вид кількісних і якісних характеристик явищ або процесів, що визначаються на основі висновків спеціалістів.

ЕКСТЕРІОРИЗАЦІЯ (лат. *exterior* — зовнішній) — процес породження зовнішніх дій шляхом перетворення

внутрішніх структур психіки, що сформувалися шляхом інтеріоризації.

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

ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ — найменша неподільна частина системи.

ЕЛЕМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ — невід'ємні взаємопов'язані складові, що формують комунікаційний процес. До них належать: відправник (джерело) — той, хто генерує ідеї, збирає інформацію та передає її; повідомлення — інформаційна ідея, яка закодована з допомогою символів; канал — засіб передавання інформації; отримувач (споживач) — особа, для якої призначена інформація.

ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЗА БЕРНАРДОМ — три формальних складових будь-якої організаційної структури, необхідні для її нормального функціонування: інформаційний зв'язок, наявність загальної мети й готовність служити її досягненню. Хоча мета організації, її стратегічне призначення відрізняються від мотивів, якими керується кожний працівник, індивідуальне і загальне мають підкріплювати один одного, щоб сприяти досягненню бажаних результатів.

ЕМБАРГО — застосування політичної чи економічної блокади, припинення стосунків з державою, установою, фірмою, окремими особами та їх ігнорування.

ЕМБЛЕМА — конкретне зображення фігур, тобто конкретних об'єктів: реальної живої істоти, казкового персонажу або неживого предмета, щодо якого є історично сформоване уявлення або традиція форми зображення. Емблему повинні впізнавати якщо не на інтернаціональному, то на національному або, хоча б, на рівні великої спільноти людей.

ЕМОЦІЇ (лат. *emoveo* — хвилюю, збуджую) — психічне відображення у формі безпосереднього переживання життєвого змісту явищ і ситуацій (чуттєва реакція людини на зовнішній вплив).

ЕМОЦІЙНА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ — показник ефективності діяльності, пов'язаний із системою міжособистісних відносин.

ЕМПАТІЯ (грец. *empathia* — співпереживання) — осягнення емоційного стану, розуміння іншої людини, відчуття її переживань (здатність особи поставити себе на місце співбесідника, враховуючи його почуття, темперамент, особливості характеру тощо).

ЕМПІРИЧНА (грец. *empeiria* — досвід) МОДЕЛЬ — модель, поведінка якої може бути підказано шляхом установлення співвідношень на основі даних, отриманих

шляхом прямих спостережень за явищами або аналізу експериментальних даних.

ЕНДОГЕННА (грец. *endon* — усередині) **ЗМІННА** — змінна, динаміка поведінки якої може бути цілком пояснена й описана, виходячи з визначеної моделі, парадигми або аналізованої дисципліни.

ЕНТРОПІЯ — універсальна властивість усіх систем, що відбиває їхню тенденцію до поступового «виснаження» та смерті.

ЕТАПИ ІСТОРИЧНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ — послідовність історичних періодів, що відображають процес зародження та формування науки про менеджмент. Виділяють шість етапів історичного розвитку менеджменту: 1 етап — розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва; 2 етап — формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків; 3 етап — побудова систем управління, орієнтованих на ринок; 4 етап — активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення; 5 етап — формування системних та ситуаційних підходів; 6 етап — комп'ютеризація управлінських процесів.

ЕТИКА (лат. *ethica*, грец. *ethos* — вдача, звичка) — а) філософська дисципліна про походження та сутність моралі; норми поведінки, сукупність моральних правил

соціальної спільноти; б) набір моральних принципів і цінностей, що управляє поведінкою людини або групи людей та визначає позитивні й негативні оцінки їхніх думок і дій.

ЕТИЧНА ДИЛЕМА — ситуації, коли всі альтернативні рішення або варіанти поведінки є небажаними через свої потенційно негативні моральні наслідки, коли важко відрізнити гарне від поганого, добро від зла.

ЕТИЧНА ПОЛІТИКА — система заходів, правил і процедур, спрямованих на реалізацію місії організації на основі дотримання задекларованих етичних принципів.

ЕТИЧНІ НОРМИ — система загальних цінностей та правил, яких повинні дотримуватися працівники фірми для забезпечення її позитивного іміджу та створення передумов для підприємницького успіху.

ЕТНІЧНІ СТЕРЕОТИПИ — відносно стійкі уявлення про моральні, розумові, фізичні якості та способи поведінки, спілкування, притаманні представникам конкретної етнічної спільноти.

ЕТНОЦЕНТРИЗМ — 1) підпорядкування зарубіжних операцій внутрішнім операціям; зовнішньоекономічні зв'язки підпорядковуються діяльності внутрішнього ринку; 2) (грец. *ethnos* — плем'я, народ і *centrum* — осереддя) — психологічна схильність сприймати життєві події з позицій своєї етнічної групи, організації, маючи їх за еталон, тобто культурна установка, відповідно до

якої окрему націю вважають кращою та принижують представників інших народів.

ЕФЕКТ (лат. *effectivus* — виконання, дія) — результат, наслідок певних дій.

ЕФЕКТ МАХОВИКА — концепція вдосконалення компаній, запропонована Дж. Коллінзом. Включає чотири стадії: рух вперед відповідно до концепції «їжака», досягнення конкретних результатів, докладання співробітниками більших зусиль завдяки натхненню від цих результатів, розгін маховика.

ЕФЕКТ ХОТОРНА — оптимізація міжособистісних відносин забезпечує підвищення продуктивності праці більшою мірою, ніж усі раніше відомі заходи наукової організації праці. Цей висновок Е. Мейо зробив за результатами соціально-психологічного експерименту, що проводився ним протягом 13 років на заводі «Вестерн електрик» у м. Хуторні (біля Чикаго). Вивчаючи вплив різних факторів (умови й організацію праці, заробітну плату, міжособистісні відносини та стиль управління) на підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві, Мейо зробив висновок про особливу роль людського фактора. Узагальнення емпіричних даних дозволило Мейо створити соціальну філософію менеджменту (система «людських відносин»).

ЕФЕКТИВНІСТЬ (лат. *effectivus* — виконання, дія) — відносний показник, який характеризує співвідношення

ефекту (результату) та витрат, що пов'язані з його досягненням.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ГРУПОВА — рівень виконання завдань групами працівників або підрозділами організації.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНДИВІДУАЛЬНА — рівень виконання завдань конкретними працівниками або членами організації.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ — показник (або система показників), який характеризує рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних 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 (показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій та результатів діяльності організації). У менеджменті виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНА — економічна результативність, яка характеризує діяльність організації за певної системи управління. Її доцільно оцінювати з двох поглядів: 1) показниками, які відображають функціонування систем менеджменту

(рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень роздроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо); 2) показниками, що відображають результати виробничо-господарської діяльності (величина прибутку, собівартості, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність виробів, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо).

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНА — організаційна результативність, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо (здатність організації існувати та досягати визначених цілей з найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат). Характеризується показниками, що відображають якість побудови організації та її системи управління (рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо).

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНА — соціальна результативність, яка відображає вплив системи менеджменту на процеси формування

професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Її можна оцінювати з двох поглядів: 1) показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації (стан трудової дисципліни, стабільність кадрів, стан соціально-виробничої ситуації на підприємстві, умови праці тощо); 2) показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських показників та задоволення потреб ринку (продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів, рівень розвитку соціальної інфраструктури тощо).

Є

ЄДИНОНАЧАЛЬНІСТЬ — принцип управління, що означає надання керівникові підприємства широких повноважень для виконання його функцій, а також визначення його персональної відповідальності за результати роботи. Єдиноначальність — форма організації управлінської діяльності. У класичному менеджменті - ідея про те, що в організації працівник не може в один і той самий час мати більше одного керівника, перед яким відповідає за доручену роботу. Є. створює можливість більш оперативного прийняття рішень, підвищує персональну відповідальність за загальний стан справ у певній організації.

Ж

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ — сукупність стадій, що проходить організація за період свого функціонування: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

З

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ — сукупність заходів, які плануються та систематично виконуються для створення впевненості, що продукція підприємства задовольняє визначені до неї вимоги.

ЗАВДАННЯ — приписана робота, частина роботи чи серія робіт, що повинна бути виконаною у заздалегідь встановлений термін наперед визначеним способом.

ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ — конкретизований у просторі й часі зміст мети менеджменту для окремих структурних підрозділів виконавців відповідно до їх функціонального призначення.

ЗАВДАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ — способи реалізації цілей шляхом управління господарською активністю організації.

ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКИ — розробка, перевірка, та застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують ефективну роботу організації.

ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ПРАКТИКИ — забезпечення конкурентоспроможності організації

шляхом ефективного управління та продуктивної роботи організації.

ЗАВДАННЯ ШКІЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ — забезпечення послідовності управлінської діяльності керівника та дій персоналу; визначення вимог до якості результату діяльності та ефективних способів досягнення цілей (при оптимальних затратах зусиль і часу); визначення і передбачення технології моніторингу якості шкільної освіти.

ЗАГАЛЬНИЙ МЕТОД НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТУ — діалектичний підхід, що дає змогу правильно вирішувати питання вдосконалення форм і методів управління виробничо-господарськими організаціями в умовах мінливих економічних ситуацій, передбачає вивчення окремих аспектів, елементів і зв'язків систем управління.

ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ — принципи, які регулюють діяльність систем менеджменту організацій загалом, відповідно до законів і закономірностей менеджменту.

ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ ШКІЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ — **аналітико-прогностична** (аналіз управлінської інформації, визначення потреб, виявлення закономірностей і тенденцій розвитку ЗНЗ, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування та моделювання перспектив); **планування** (визначення стратегії, місії, цілей, шляхів

їх досягнення); **організаційно-координаційна** (визначення місця і ролі кожного члена персоналу в реалізації планів; інтеграція та координація наявних ресурсів /час, кадри, матеріально-технічні, фінансові/); **контрольно-оцінювальна** (моніторинг досягнення цілей; порівняння стандартів, норм, планів та реального стану навчально-виховного процесу); **регулятивно-корекційна** (коригування за наслідками моніторингу).

ЗАГРОЗИ — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

ЗАДАТКИ — автомофізіологічні особливості організму, мозку, що є передумовою розвитку здібностей.

ЗАДАЧА — приватна мета. Педагогічна задача виникає кожного разу, коли потрібно прилучити школяра до певного знання, сформувані в нього навички, уміння або ж переробити одну систему знань, умінь, навичок (неправильно сформовану) в іншу.

ЗАДАЧІ ОРГАНІЗАЦІЇ — заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.

ЗАДОВОЛЕНІСТЬ — рівень задоволення організацією потреб своїх працівників; показник ефективності діяльності, пов'язаний із виконанням спільного завдання та системою міжособистісних відносин.

ЗАДОВОЛЕННЯ ПРАЦЕЮ — емоційно-оцінне ставлення особистості або групи до виконуваної роботи, умов її перебігу та результатів. У літературі застосовується близький, але не ідентичний термін «якість трудового життя».

ЗАКОН — необхідний, стійкий, істотний взаємозв'язок, що повторюється між явищами в природі і суспільстві, в мисленні.

ЗАКОН ЗРОСТАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ — констатує: якщо не вирішена проблема мотивації, то ступінь невизначеності або доля управлінських задач, що первісно не піддаються вирішенню ніяким з існуючих методів управління, зростає із зростанням чисельності персоналу.

ЗАКОН ЗРОСТАННЯ СКЛАДНОСТІ ЗАДАЧ — констатує: якщо не вирішена проблема мотивації персоналу організації, кількість задач зростатиме у квадратичній залежності від кількості персоналу в ній.

ЗАКОН ЄДНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ — керівна й керована системи повинні складати єдину цілу систему з причинно-наслідковими зв'язками між частинами; чим вищий ступінь відповідності керівної системи керованій, тим ефективніше здійснюється управління.

ЗАКОН ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗАКОН ЄДНОСТІ АНАЛІЗУ І СИНТЕЗУ — сутність аналізу (декомпозиції) полягає

в поділі цілого на частини, у поданні складного у виді простих складових; сутність синтезу (агрегування) полягає в поєднанні (уявному чи реальному) простих складових об'єкта в єдине ціле.

ЗАКОН ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗАКОН ІНФОРМОВАНОСТІ-УПОРЯДКУВАННЯ — «чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє та зовнішнє середовище, тим більша ймовірність її стійкого функціонування». Наслідок закону: «інформованість працівника після досягнення критичного рівня переходить у компетентність».

ЗАКОН ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗАКОН ПРОПОРЦІЙНОСТІ Й КОМПОЗИЦІЇ — кожна матеріальна система прагне зберегти у своїй структурі всі необхідні елементи (композицію), що знаходяться в заданому підпорядкуванні (пропорції).

ЗАКОН ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗАКОН РОЗВИТКУ — кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу. Розрізняють дві форми розвитку: еволюційну, зв'язану з поступовими кількісними та якісними змінами (зміна свідомості поєднується зі змінами матерії); революційну, що характеризується: а) стрибкоподібним неусвідомленим перекидом від одного стану матерії до іншого; б) стрибкоподібною зміною свідомості без відповідної зміни базису. Виділяють прогресивний та регресивний розвиток. Прогресивний розвиток — перехід від нижчого до вищого, від менш

досконалого до більш досконалого. Регресивний розвиток — деградація, зниження рівня знань і відносин, перехід до форм і структур, що віджили своє.

ЗАКОН ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗАКОН САМОЗБЕРЕЖЕННЯ — кожна матеріальна система прагне зберегти себе (вижити) та використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс).

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 й асоціюється з досягненням результату, та навпаки.

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

ЗАКОН СОЦІАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ — об'єктивний закон соціальної психології, згідно з яким протягом трудового життя людини відбувається безперервне засвоєння нею соціальних ролей та зростаюче задоволення культурних потреб.

ЗАКОН СОЦІАЛЬНОГО КОНТРОЛЮ — об'єктивний закон соціальної психології, згідно з яким організація здійснює цілеспрямований вплив на індивіда для засвоєння ним організаційних цінностей та норм культури організації.

ЗАКОН СОЦІАЛЬНОГО СТАТУСУ (СОЦІАЛЬНИХ РОЛЕЙ) — об'єктивний закон соціальної психології, згідно з яким кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через її статус — систему прав й обов'язків.

ЗАКОН СОЦІАЛЬНОЇ МОБІЛЬНОСТІ — об'єктивний закон соціальної психології, згідно з яким людина у процесі трудової діяльності переміщується в соціальному просторі організації, що відображається в кваліфікаційному та службовому розвитку індивіда.

ЗАКОНИ МЕНЕДЖМЕНТУ — сталі та незаперечні норми управління організаціями. Менеджмент базується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління,

економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління.

ЗАКОНИ ОРГАНІЗАЦІЇ — стійкі кількісні та якісні співвідношення між системою, що керує, та тією, якою керують. Закони аналогічно залежностям бувають об'єктивними та суб'єктивними, короткочасними та сталими, моральними й аморальними. Об'єктивні закони називаються законами організації, а суб'єктивні — «законами для організацій». Так само, як і залежності закони можуть бути подані у вигляді таблиць, графіків, формул, словесних описів, набору параграфів і статей, інструкцій та положень.

ЗАКОНОМІРНІСТЬ — а) первинна стадія формулювання закону або частковий вияв його дій, б) поняття, яке характеризує внутрішній зв'язок, завдяки якому відбувається процес переходу із одного якісного стану до іншого.

ЗАКРИТА СИСТЕМА — система, що не взаємодіє із зовнішнім середовищем, тобто яка не має зв'язків з іншими системами.

ЗАКРИТИЙ КОНФЛІКТ — конфлікт, який характеризується високим ступенем незнання сторін про себе та іншу сторону.

ЗАЛЕЖНІСТЬ — ситуація, за якої одна особа змушена діяти так, як того бажає друга.

«ЗАЛУЧЕННЯ ДО УЧАСТІ» — стиль лідерства в моделі П.Херсі і К. Бланшара, за якого лідер встановлює партнерські відносини з послідовниками, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень на своєму рівні з метою стимулювання бажання виконувати їх завдання.

ЗАРОБІТНА ПЛАТА — визначається як грошовий еквівалент вартості спожитої живої праці, задовольняє безпосередньо чи опосередковано більшість людських потреб — фізіологічних, впевненості у майбутньому та потреб у визнанні.

ЗАСОБИ — існуючі у природі та суспільстві предмети, процеси або дії (в організації — організаційна структура управління та технології), які включені у систему цілеспрямованої діяльності та забезпечують досягнення результату певного типу.

ЗАСОБИ ДОСЯГНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ — методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

ЗВИЧКА — спосіб поведінки людини, здійснення якої набуває для неї характер потреби.

ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК — реакція на певну подію (інформацію), яка дозволяє ініціатору події (відправнику інформації) визначити, яким чином була сприйнята подія (інформація).

ЗГЛАДЖУВАТИ — пом'якшувати, ослабляти; робити менш помітним, менш відчутним.

ЗДІБНІСТЬ — сума психофізіологічних якостей особистості, від яких залежить динаміка засвоєння знань, умінь та практичних навичок, успішність виконання певної діяльності.

ЗДОГАД — судження на основі неповних даних.

ЗДОРОВИЙ СПОСІБ ЖИТТЯ — система харчування, відпочинку, занять фізкультурою та спортом, психологічного розвантаження, режим дня, які сприяють зміцненню фізичного та психологічного здоров'я індивіда, його самореалізації як особистості, досягненню поставлених ним позитивних цілей (які не протирічать нормам моралі).

ЗМІНИ В КУЛЬТУРІ/ЛЮДЯХ — зміни в цінностях, нормах, відношеннях, переконаннях і поведінці співробітників організації.

ЗМІСТ — суть, внутрішня особливість чогось.

ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ПЕРЕД СУСПІЛЬСТВОМ — відповідальність бізнесу перед суспільством, як його уявляв Г. Гант у період раннього менеджменту. Будучи свідком економічних і соціальних потрясінь у Європі, він вважав, що всі промислово розвинені країни повинні мати системи справедливого розподілу прибутків серед усіх чинників виробництва, особливо це стосується чинника "праця".

ЗОВНІШНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ — Засоби масової інформації, суспільно-політична, науково-педагогічна інформація, нормативно-правові акти, розпорядницька інформація вищих органів управління, наради, науково-практичні конференції, семінари, симпозиуми, системи підвищення кваліфікації.

ЗОВНІШНЄ ВИНАГОРОДЖЕННЯ — компенсація зусиль людини за її роботу в організації у матеріальній (заробітна плата, премії, пільги тощо) та нематеріальній (привілеї, похвала, нагороди, просування за службою тощо) формі.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ (МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ) — сукупність таких факторів зовнішнього середовища, на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив (економічна, політична, правова, соціально-демографічна та міжнародна компоненти зовнішнього середовища).

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ — сукупність факторів, які знаходяться поза межами організації, але так або інакше впливають на її діяльність (тобто сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур й інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників). Виділяють зовнішнє середовище прямого впливу чи мікросередовище та зовнішнє середовище непрямого впливу чи макросередовище.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ — це сукупність факторів навколо освітньої організації, які створюють контекст її діяльності й на які вона не може впливати взагалі або справляє незначний вплив. Зовнішнє середовище включає: політико-правові, економічні, технологічні, соціальні, педагогічні, інформаційні умови.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПРЯМОГО ВПЛИВУ (МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ) — сукупність таких факторів зовнішнього середовища, на які організація може певним чином впливати через встановлення відповідних комунікацій та відчуває з їх боку прямий вплив на себе (споживачі, постачальники, конкуренти, організації інфраструктури, державні, регіональні та місцеві органи влади тощо).

ЗОВНІШНІЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТІК — потік, який циркулює між логістичною системою та зовнішнім середовищем.

«ЗОЛОТІ КОМІРЦІ» — висококваліфіковані вчені й фахівці, що володіють підприємницьким підходом до використання своїх професійних знань. Їхня абсолютна більшість працює за наймом – у корпораціях, університетах, консультаційних фірмах. Частина фахівців поєднує роботу за наймом із підприємницькою діяльністю.

ЗОНА БАЙДУЖНОСТІ — діапазон сприйняття, у межах якого розпорядження менеджера сприймаються персоналом без осмислення їхнього змісту. При цьому підлеглі виконують розпорядження лише завдяки вищому посадовому становищу керівника або загальноновизнаному авторитету лідера, його незаперечно переважаючим знанням і здібностям.

ЗОНА КОНТРОЛЮ — чисельність осіб, підпорядкованих одному керівнику.

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

ЗРОЗУМІЛІСТЬ ЦІЛЕЙ — чітке формулювання цілей у зрозумілому для колективу та кожного працівника вигляді.

ЗУХВАЛА МЕТА — прийнятий еталон, кількісний орієнтир, до якого прагне організація при реалізації своєї місії.

I

ІДЕАЛЬНА БЮРОКРАТІЯ — ідея М. Вебера про вибіркoву реконструкцію реального світу, що відкриває, на думку вченого, нові можливості організації праці. І. б. не існує в реальності, це лише теоретична модель того, як варто планувати працю у великих організаціях. Відповідно до цієї моделі підбір кадрів, посади визначаються компетентністю, тим, що людина знає, а не тим, кого вона знає. Рішення приймаються на основі апробованих правил і процедур, а влада в організації розподіляється відповідно до посадової ієрархії. Бюрократія в моделі Вебера відрізняється від усіх інших відомих структур об'єктивністю підбору інформації для вищих керівників, вона не зацікавлена у "просіюванні" такої інформації. У результаті керівник виявляється добре обізнаним у тій галузі, за яку він безпосередньо відповідає. І. б. Вебера - це своєрідна форма раціональності, що стала нормою в сучасній теорії прийняття рішень.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ (лат. *identificare* — ототожнювати) У ПСИХОТРЕНІНГУ — процес зближення образів клієнта та особистості, з якою він себе ідентифікує (вождь, батько, ведучий тренінгу).

ІДЕОГРАМА (грец. *idea* — поняття + *gramma* — запис) — графічний знак, рисунок, який зображує ідею.

Наприклад, якщо зображення сонця раніше було піктограмою, тобто зображенням тільки того, що намальовано, то згодом воно могло представляти такі поняття, як день, тепло, час, світло і т. д.

ІДЕОЛОГІЯ — сукупність взаємопов'язаних ідей, уявлень, переконань, символічно навантажених вірувань і понять, призначених з'єднувати людей заради спільного життя та спільних дій. Ідеологія завжди зорієнтована на людські практичні інтереси, виходить певним чином з пізнаної або «сконструйованої» (часто у відповідності з інтересами певних соціальних груп) реальності та пропонує певний проект впливу на неї. В рамках ідеології містяться цілі та програми активної діяльності, спрямованої на закріплення або зміну даних суспільних відносин. Вона функціонально необхідна для всіх нетрадиційних суспільств, оскільки не лише подає чітко сформульоване, ціннісно навантажене та директивне витлумачення світу, але й сприяє формуванню, актуалізації, спрямуванню та виправданню певних способів чи напрямків одних видів діяльності й засудженню інших, коли традиційні регулятори (зокрема релігія) перестають виконувати ці функції.

ІЄРАРХІЧНА СТРУКТУРА — організаційна структура, що характеризується багаторівневим управлінням і певним обсягом управління на кожному рівні.

ІЄРАРХІЯ — взаємозв'язок рівнів управління, підпорядкування нижчих його ланок вищим,

обумовлених характером використовуваних в організації технологій. Середня кількість рівнів у І. збільшується в міру переходу від дрібносерійного виробництва до масового й безперервного виробництва. При цьому виявляється така закономірність, що зі збільшенням кількості рівнів І. при впровадженні складних технологій норма керованості відображає протилежну тенденцію.

ІЄРАРХІЯ (СКАЛЯРНИЙ ЛАНЦЮЖОК) (грец. *hierarhia/hieros* — священний + *arche* — влада) — розташування частин або елементів цілого в порядку від вищого до нижчого. Принцип загального підпорядкування, за яким ведеться розподіл повноважень, обов'язків, робіт та завдань в організації. Ієрархії сприяє організаційна структура, штатний розклад й ін.

ІЄРАРХІЯ ПОТРЕБ — відповідно до моделі мотивації Маслоу визначають п'ять видів потреб. Розміщені в порядку важливості для людини, вони складають І. п.: 1) фізіологічні (їжа, одяг, житло); 2) потреби в безпеці та соціальних гарантіях щодо забезпеченої старості, визначеного майбутнього тощо; 3) потреба в належності; 4) потреба в повазі, необхідній для самооцінки; 5) потреба в самореалізації (реалізації потенцій, здібностей і талантів). На відміну від І. п. Маслоу в літературі поширеним є визнання тільки трьох категорій потреб - існування, належності, внутрішньої оцінки й особистого удосконалення (оцінка оточуючими і самореалізація). Як правило, ці потреби не утворюють ієрархії, всі вони можуть заявляти про себе одночасно й будь-коли.

Значно спростивши І. п., Мак-Клелланд залишив лише одну потребу - мотив досягнення.

ІЄРАРХІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — схема прийняття рішень в організації, за якої кожне рішення, прийняте на нижньому рівні ієрархії, є реалізацією цілей, поставлених на вищому рівні. Керівники середньої ланки виконують рішення директора, самі ставлять цілі перед виконавцями. Таким чином, рішення утворюють послідовний ланцюжок "засіб-мета", в якому цілі одного рівня стають засобом досягнення цілей іншого рівня. Подібне прийняття рішень можна назвати раціональним тією мірою, якою відбувається вибір альтернатив, строго орієнтованих на досягнення цілей, вироблених на вищому рівні ієрархії.

ІЄРАРХІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ — це конкретні функції з планування, прогнозування організації, координації, стимулювання і контролю діяльності робітників, зайнятих в основному, допоміжному й обслуговуючому виробництві. Існують також загальні функції: управління виробництвом, персоналом, інноваційною діяльністю, зовнішньоекономічною діяльністю, бухгалтерським обліком тощо. Функції управління реалізуються за допомогою відповідних процедур управлінської діяльності, здійснюваних суб'єктом управління. Так, для виконання функції управління необхідно одержати завдання або його сформулювати; затвердити рішення; організувати й контролювати його виконання; здати виконану роботу замовнику або використовувати її у

своїй організації. Кожна процедура має містити набір операцій. Наприклад, підготовка рішення охоплює операції зі створення й експлуатації баз даних і баз знань, проведення нарад тощо. Отже, існує така І. ф. у.: конкретні функції управління; загальні функції управління; типові процедури; набір операцій. Кожна функція, процедура й операція мають три головних параметри: трудомісткість, складність і вартість.

ІМІДЖ (англ. *image* — образ) **ОРГАНІЗАЦІЇ** — позитивний («золотий») запас будь-якої організації; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги, тобто враження, яке організація та її співробітники справляють на людей та яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

ІНВЕСТОР — фізична чи юридична особа, що вкладає власні кошти у розвиток підприємства та прагне отримати прибуток на вкладений капітал у вигляді дивіденду.

ІНДИВІД (лат. *individuum* — неподільне) — окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.

ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОФЕСІЙНА МІСІЯ — конкретне призначення співробітника в організації, що

враховує його функціональні обов'язки, здібності, трудовий тип, домагання, особливості особистості.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ — здатність особистості бути суб'єктом, досягаючи при цьому найвищого рівня суб'єктивності.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ СТИЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ — стійка індивідуально-специфічна система психологічних засобів, прийомів, навичок, методів, способів здійснення певної діяльності.

ІНДИВІДУАЛЬНІ АКТИ УПРАВЛІННЯ — акти управління, адресовані певним об'єктам управління (накази, постанови, розпорядження, циркуляри, вказівки, резолюції).

ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ — сукупність своєрідних психологічних особливостей та властивостей людини, що характеризує людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, зумовлених обставинами життя й діяльності, які відрізняють одну людину від іншої.

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

ІНІЦІАТИВА — здатність висувати нові ідеї, пропозиції, уміння самостійно розпочинати яку-небудь справу; заповзятливість, енергійність, підприємливість.

ІНІЦІАТИВНІСТЬ — морально-психологічна риса особистості, яка характеризується здатністю і схильністю до активних і самостійних дій.

ІННОВАЦІЇ — нові досягнення, призначені для впровадження та використання у діяльності підприємства.

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ — комплекс взаємопов'язаних науково-дослідницьких, проектно-конструкторських робіт й організаційних заходів зі створення нової чи вдосконалення існуючої продукції та технологій та впровадження інших змін на підприємстві для забезпечення його конкурентоспроможності й ринкового успіху.

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ — основний напрям стратегічного планування, здійснюваного на рівні вищого управління організації. Розробка та впровадження інновації — основний напрям стратегії організації. Головне в інноваційній політиці організації — формулювання основної мети розробки інновації, визначення термінів і проведення оцінки результатів у вигляді конкретних цілей, скорочення термінів і впровадження інновації. Чітка інноваційна політика організації задає напрям для збирання інформації та виробітки пропозицій, що призводить до

наполегливого пошуку можливостей та створює мотивацію для груп розроблювачів.

ІННОВАЦІЙНА ПРОГРАМА — комплекс інноваційних проектів і заходів, узгоджений за ресурсами, виконавцями та термінами їх здійснення, що забезпечує ефективне розв'язання завдань з освоєння та поширення принципово нових видів продукції (технології).

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — один з основних напрямів стратегічного менеджменту, здійснюваного на вищому рівні управління комерційною організацією. Головна мета інноваційного менеджменту — визначення напряму інноваційної діяльності організації таких галузей як: розробка та впровадження нової продукції та технології; раціоналізація менеджменту організації, удосконалювання організації виробництва продукції або послуг, економічні й соціально-психологічні зміни.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС — процес формування інноваційних ідей, проведення науково-дослідницьких і проектно-конструкторських робіт, технологічної й організаційної підготовки та освоєння виробництва нової продукції для досягнення комерційного успіху.

ІННОВАЦІЙНО-ВИРОБНИЧА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ — форма організації управління на підприємстві, що передбачає чітке структурне відділення керівництва та підрозділів, що здійснюють інноваційні функції, — стратегічне планування,

розробку та підготовку до виробництва нової продукції (робіт, послуг) — від повсякденного оперативного управління налагодженим виробництвом і збутом опанованих виробів. Одночасно при інноваційно-виробничій структурі управління зберігаються загальні функціональні підрозділи та служби підприємства.

ІННОВАЦІЯ — новація у стадії її впровадження у виробництво.

ІНСАЙТ (англ. *insight* — збагнення, осяяння) — раптове, не виведене з минулого досвіду рішення проблеми, збагнення сутнісних відносин, їх суб'єктивне «відкриття», усвідомлення.

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗМ — сукупність теоретичних концепцій, які досліджують вплив інституцій на функціонування економічних систем й організацій.

ІНСТРУКТУВАННЯ — метод організаційно-стабілізуючого впливу, який полягає в ознайомленні працівників з умовами праці, виконання певної роботи чи обставинами дорученої справи, у з'ясуванні питань, можливих утруднень, пересторозі від можливих помилок.

ІНСТРУКЦІЯ — нормативний документ, що визначає порядок та спосіб здійснення якоїсь дії.

ІНТЕГРАЛЬНЕ ПРОЕКТУВАННЯ — метод організації інноваційного процесу, що поєднує в часі всі

види робіт, зв'язаних зі створенням нового виробу. Для цього формується комплексна бригада, у яку входять усі необхідні фахівці. Така організація інноваційного процесу дозволяє практично одночасно розв'язувати всі питання розробки, організації виробництва та після продажного обслуговування знову створюваного виробу. Інноваційний процес перестає бути послідовністю видів робіт, виконуваних у різних підрозділах фірми, і перетворюється на комплексний процес з єдиним керівництвом.

ІНТЕГРАЦІЯ — рівень співробітництва між частинами організації, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища.

ІНТЕГРАЦІЯ (об'єднання), **ДЕЗІНТЕГРАЦІЯ** (роз'єднання), **РЕІНТЕГРАЦІЯ** (повторне об'єднання) у психотренінгу — етапи розвитку групи: зближення, згуртування, потім роз'єднання, конфлікт, опісля об'єднання на основі нових патернів поведінки, нових переконань, нових взаємовідношень.

ІНТЕЛЕКТ — розум, розумова властивість людини.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ — являє собою авторські права на використання патентів, ліцензій, товарних знаків, програмного забезпечення тощо.

ІНТЕНСИВНІСТЬ ПРАЦІ — напруженість праці, ступінь витрати робочої сили за одиницю часу.

ІНТЕНЦІЯ (лат. *intentio* — прагнення) — спрямованість свідомості, мислення на який-небудь предмет.

ІНТЕРАКТИВНИЙ КЕРІВНИК — керівник, що виявляє величезну увагу досягненню консенсусу, участі в роботі всіх членів колективу, їхнім взаємодіям і порозумінню.

ІНТЕРВ'Ю — метод одержання інформації шляхом усних відповідей респондентів на систему стандартних питань, що ставляться дослідником усно.

ІНТЕРВ'ЮВАННЯ — опитування, яке проводиться методом інтерв'ю.

ІНТЕРЕС — у соціології – об'єктивна причина діяльності суб'єкта (окремої людини, класу, суспільства), спрямованої на задоволення певних потреб. Зміст інтересу визначається матеріальними умовами життя людей, місцем, яке вони посідають в історично-конкретних виробничих відносинах. Розрізняють інтереси економічні (матеріальні) й духовні. У психології і педагогіці – форма прояву пізнавальної потреби, яка забезпечує спрямованість особистості на усвідомлення мети діяльності й тим самим сприяє орієнтації, ознайомленню з новими фактами, більш повному і глибокому відображенню дійсності. Інтереси людей мають різний зміст, обсяг, глибину, стійкість.

ІНТЕР'ЄР (франц. *interieur* — буквально «внутрішня частина») — архітектурно та художньо оформлене внутрішнє оздоблення та споруда приміщення. Інтер'єр фірмових приміщень повинен відображати організаційну культуру підприємства, чинити сприятливий психологічний та естетичний вплив як на співробітників, так і на клієнтів фірми, включати елементи наукової організації праці та відпочинку, створювати неповторний образ підприємства.

ІНТЕРІОРИЗАЦІЯ (лат. *interior* — внутрішній) — формування внутрішніх структур людської психіки завдяки засвоєнню структур зовнішньої соціальної діяльності.

ІНТУЇТИВНА ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — процедура прийняття рішень, яка складається з таких трьох етапів: 1) реєстрація змін; 2) вибір управлінських рішень в аналогічних ситуаціях, які містить пам'ять суб'єкта управління; 3) прийняття рішення.

ІНТУЇТИВНЕ МИСЛЕННЯ — є функцією правої половини (півкулі) мозку. Дослідження констатують, що права півкуля є дуже сильною в образному сприйнятті речей, але не може висловити словами жодної з них. Мається ще один аспект специфіки правої півкулі, що не враховується у традиційній управлінській премудрості, але безсумнівно береться до уваги в найуспішніше діючих організаціях. Це інтуїтивно творчий бік. Багато хто вважають науку царством логічної думки, а логічна

раціональна думка, звичайно ж, на їхній погляд, відіграє видатну роль у повсякденному прогресі науки. Але, як показують останні наукові дані, логіка не завжди є істинним двигуном наукового прогресу. Звідси можна зробити висновок, що люди мислять інтуїтивним боком своєї натури так само, як і своїм логічним, а можливо й більше.

ІНТУЇЦІЯ — здатність індивіда, не звертаючись до логічних обрахувань, швидко «схоплювати» особливості поточної ситуації та приймати рішення на основі минулого досвіду.

ІНФОРМАТИКА — у широкому розумінні — система знань, що стосується виробництва, переробки, збереження (пам'ять) й поширення всіх видів інформації в суспільстві, природі та технічних пристроях.

ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ — організація процедури збору, обробки та передачі адекватної, своєчасної й достовірної інформації для планування, контролю, оцінки та координації виробничої діяльності організації.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ — сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій, що сприяє ефективному проведенню всього процесу управління, у тому числі розробці й реалізації управлінських рішень.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — є підсистемою прийняття рішень і спрямовується на керування процесами створення, обробки та розподілу інформації. Однією з головних функцій інформаційного менеджменту є розробка такої організаційної структури, яка дозволяла б вчасно надавати об'єктивну інформацію в потрібне місце, у потрібний час й у зручній формі для прийняття ефективних рішень. Впровадження інформаційного менеджменту диктується такими обставинами: технічним розвитком й інтеграцією коштів інформаційної технології; необхідністю інтеграції всіх даних, що визначають ефективність й економічність підприємства.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТІК — сукупність циркулюючих у логістичній системі, між логістичною системою та зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління та контролю логістичних операцій.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ — одна зі складових виробничої системи, що містить інформацію про неї, підприємство та навколишнє середовище.

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформуванню процесу стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ — система, що включає засоби та канали зв'язку між суб'єктом й об'єктом управління, спілкування та обміну інформацією між людьми, соціальними спільнотами, господарськими системами й організаціями.

ІНФОРМАЦІЯ (лат. *informatio* — роз'яснення) — відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують й якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв, (повідомлення, яке дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій).

ІНФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНА — у широкому розумінні — інформація, що циркулює в суспільстві та використовується в управлінні суспільними процесами. У вузькому розумінні — інформація, що стосується насамперед відносин між людьми, їхньої взаємодії, потреб, інтересів, установок, мотивів дій та поведінки, а також відносин між людиною та суспільством.

ІНФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКА — сукупність відомостей про внутрішній та зовнішній стан керованої системи (об'єкта управління), використовуваних для оцінки ситуації та розробки управлінських рішень.

ІНФРАСТРУКТУРА — сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують різні сфери економіки (фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок,

консалтингові служби, комунальне господарство, охорону здоров'я тощо).

ІНЦИДЕНТ (лат. *incidesis* — той, що трапляється) — події, обставини, які послужили поштовхом чи приводом до зіткнення опонентів.

ІРРАЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — ґрунтується на передбаченні, що рішення приймається без пошуку та дослідження можливих альтернатив. Ірраціональна модель звичайно відбиває бажання менеджерів задовольнити в першу чергу свої індивідуальні інтереси. Рішення за цією моделлю є функцією розподілу влади в організації.

К

КАДРОВА ПОЛІТИКА — система поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом.

КАДРОВА РОБОТА — засіб реалізації кадрової політики.

КАДРОВА СТРАТЕГІЯ (СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ) — специфічний набір принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного та кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

КАНАЛ КОМУНІКАЦІЇ — засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача.

КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ НЕФОРМАЛЬНІ — комунікативні канали, ніяк не пов'язані ні з формально узаконеними каналами, ні з ієрархічною структурою організації.

КАНДИДАТУРА — особа, яка намічена до виборів або призначення на посаду, до приймання на роботу в якусь організацію.

КАНЦЕЛЯРІЯ — структурний підрозділ підприємства, що забезпечує діловодство та організацію службового листування.

КАР'ЄРА — у широкому розумінні: послідовність розвитку людини в основних сферах життя (трудовій, родинній, творчій). Кар'єра характеризується динамікою соціально-економічного становища, статусно-рольових характеристик, форм соціальної активності особистості. У вузькому розумінні вищезазначене поняття зв'язується із просуванням особистості у трудовій діяльності.

КАР'ЄРИЗМ — гонитва за успіхом у своїй діяльності, яка викликана бажанням досягти особистого благополуччя.

КАТЕГОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ — основні, найширші та найзагальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат. До основних категорій менеджменту належать такі: організація, керуюча та керована системи організації, закони менеджменту, принципи менеджменту, правила менеджменту, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та лідерство, стилі менеджменту й ін.

КАТЕГОРІЇ ПОТРЕБ У МАСЛОУ — потреби дефіцитні (першочергові) і потреби зростання, які А. Маслоу виділив у своїй детальній класифікації потреб як головні. Потреби першої категорії задовольняються за рахунок чинників навколишнього середовища (наприклад, потреби в їжі, друзях, екології). Потреби зростання (самореалізації) мають внутрішню для людини природу.

КВАЛІФІКАЦІЯ (лат. *qualis* — якої якості та *facio* — роблю) — поняття психології праці, що означає ступінь професійної підготовленості працівника до певного виду діяльності. Кваліфікацію набувають у процесі оволодіння індивідом знаннями, уміннями та навичками (загальнотрудовими та спеціальними).

КВОРУМ — встановлення кількості присутніх на зборах, коли можна приймати рішення.

КВОТА — фіксована частка, пропорція, відсоток. Термін часто вживається для позначення часток країн у сукупному імпорті чи експорті якогось товару.

КЕРІВНИК — особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами.

КЕРІВНИЦТВО — вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій; право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати виконання їх; процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань; процеси планування, організування, розпорядництва, координування, мотивування, контролювання та регулювання й наставництво щодо методів і способів виконання робіт підлеглими.

КЕРОВАНА ПІДСИСТЕМА — задіяні у виробництві людські, матеріальні та фінансові ресурси організації (підсистема організації, яка під впливом управлінських рішень забезпечує досягнення цілей організації).

КЕРУЮЧА ПІДСИСТЕМА — частина соціальної складової організації, яка виконує функції управління керованою підсистемою.

КІБЕРНЕТИКА — інтеграційна наука про оптимальне управління складними динамічними системами незалежно від того, яка природа та сутність системи — біологічна, технічна, соціальна тощо.

КІЛЬКІСНА ТА ЯКІСНА ВИЗНАЧЕНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — конкретизація результатів реалізації рішень у кількісних та якісних показниках.

КІЛЬКІСНА ТА ЯКІСНА ВИЗНАЧЕНІСТЬ ЦІЛЕЙ — кількісне вираження або якісне оцінювання цілей у взаємозв'язку з якістю праці працівників.

КІЛЬКІСНІ МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ (методи дослідження операцій) — методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

КЛАСИ — великі групи людей, які мають різне місце у суспільному виробництві по відношенню до засобів виробництва, в способах одержання і розмірах частки суспільного багатства.

КЛАСИФІКАЦІЯ — метод, який використовується на початкових стадіях дослідження і дає можливість упорядкувати та класифікувати педагогічні явища на основі визначення їх однорідності.

КЛАСИФІКАЦІЯ ЗНЗ — модульні ЗНЗ (орієнтуються на індивідуальний розвиток учнів); матричні ЗНЗ (забезпечується розвиток не лише когнітивних, а й інших здібностей учнів; діти для навчання в таких ЗНЗ відбираються); ЗНЗ змішаних здібностей (навчання різних дітей); ЗНЗ індивідуального розвитку (кожна група учнів працює за своїми програмами); предметно-рівневі ЗНЗ (навчання диференціюється за здібностями учнів).

КЛАСИЧНА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — передбачає, що особа, яка приймає рішення, повинна бути в цьому процесі абсолютно об'єктивною та раціональною (мати чітку мету прийняття рішення, мати вичерпну інформацію щодо ситуації прийняття рішення, можливих альтернатив і наслідків їх реалізації), а вибрана альтернатива — максимізувати вигоди для організації.

КЛАСИЧНА ПАРАДИГМА ЦІЛЕЙ — ідея про те, що будь-яка організаційна структура є інструментом, призначеним для досягнення конкретних цілей. Супротивники цієї ідеї вважають, що суб'єкт, котрий приймає рішення, не завжди ставить перед собою чітко сформульовані цілі або цих цілей буває так багато, що досягнення однієї з них не може не відбуватися за рахунок виключення всіх інших.

КЛАСИЧНА ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ — сукупність концепцій менеджменту, які характеризуються академічним, раціональним підходом у дослідженнях процесів управління, коли організація розглядається як ефективно функціонуючий механізм.

КЛАСИЧНІ ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ — відносно універсальні та жорсткі положення в класичному менеджменті, що визначають поведінку керівників і організацію бізнесу. Ці положення дають відчуття певності й упевненості, водночас обмежують можливості менеджера вирішувати нетрадиційні проблеми, що виникають у постійно мінливій

реальності. Для їх вирішення необхідно виходити за межі класичної нормативної теорії.

КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ — методика, що базується на поняттях подібності об'єктів або їх ознак (залежно від того, що групується — об'єкти чи ознаки). За допомогою підбору найбільш «подібних» одиниць виконується розподіл сукупності на кластери, тобто групи.

КЛІМАТ — психологічний настрій у групі або колективі.

"КОВБОЙСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ" — популярна серед деяких менеджерів концепція конструктивного конфлікту, що нібито справляє позитивний вплив на діяльність організації. Ця концепція суперечить основним положенням класичного менеджменту, адже "К. м." припускає в управлінні можливість авантюризму. Менеджери-ковбої - це суворі індивідуалісти, що віддають перевагу конкуренції між підрозділами організації. Вони діють без роздумів і без формулювання цілей організації, тому що заявлена місія обмежує їхню свободу. Конкуренція й управління за допомогою "конструктивних" конфліктів, як вони тлумачаться в "К. м.", суперечать уявленням управлінської класики, що передбачає співпрацю усередині організації і конкуренцію на ринку.

КОГНІТИВНИЙ (лат. *cognito* — знання, пізнання) — пов'язаний із вивченням процесу пізнання.

КОГНІТИВНИЙ ДИСОНАНС (лат. *disono* - різноголосий) — негативний спонукальний стан, що засвідчує наділеність суб'єкта одночасно двома психологічно суперечливими «знаннями» про один об'єкт.

КОДУВАННЯ — процес трансформації (перетворення) того, що призначене для передавання, у повідомлення. Процес кодування складається: з вибору певної системи кодових знаків — носіїв інформації (звук, світло, запах, фізичні дії тощо); з організації таких носіїв у певну форму (промова, текст, рисунок, вчинок тощо); з формування повідомлення з певним значенням.

КОЛЕГА — товариш по роботі, професії.

КОЛЕГІАЛЬНІСТЬ — принцип управління, при якому керівництво здійснюється не одноособово, а групою осіб, що мають рівні права й обов'язки або дорадчі права в розв'язанні питань, віднесених до їхньої компетенції.

КОЛЕКТИВ (лат. *collectivus* — збірний) — вищий рівень розвитку та функціонування соціальної групи, що відзначається єдністю ідейних, організаційних, ділових і міжособистісних стосунків. Для колективу характерна єдність цілей, високий рівень спілкування.

КОЛЕКТИВИЗМ — особливість суспільств, у яких індивіди з моменту народження інтегровані у згуртовані групи.

КОЛЕКТИВНЕ ОБГОВОРЕННЯ ПРОБЛЕМИ — спосіб стимулювати уяву та розглянути нові ідеї та проекти.

«**КОЛЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ**» — стиль лідерства в концепції Р. Блейка і Дж. Моутон, за якого в колективі формується атмосфера взаємної поваги та довіри, а досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих загальній справі підлеглих.

КОЛЕКТИВНИЙ СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ — управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

КОМІТЕТ — як правило, постійна команда з керівників лінійних і функціональних підрозділів й їх представників, члени якої покликані розв'язувати однотипні проблеми, що достатньо регулярно виникають.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА — наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної та спеціальної ерудиції, необхідного досвіду роботи, відповідних умінь і навичок щодо управління колективом, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

КОМПЕТЕНЦІЯ (лат. *competo* — відповідаю, належу) — сукупність повноважень й обов'язків органу

управління, у межах яких він має право та зобов'язаний діяти самостійно.

КОМПЛЕКСНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА — накреслений для планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою та зорієнтований на певні терміни комплекс взаємопов'язаних завдань, а також конкретних соціальних, економічних, наукових, технічних, організаційних заходів.

КОМПОЗИЦІЙНА КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ — концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

КОМПОНЕНТИ ВИРОБНИЧОЇ СИСТЕМИ — зумовлена сукупність її взаємозалежних частин, що мають певне призначення, основними з яких є: матеріально-технічні, енергетичні, технологічні ресурси; персонал; просторові ресурси; фінансові й інформаційні ресурси.

КОМПОНЕНТИ СИСТЕМИ — відособлені, відносно самостійні автономні частини соціальної чи соціотехнічної системи, певним чином взаємозалежні та взаємодіючі один з одним. Компоненти системи — саме ті структурні одиниці, взаємодія яких забезпечує існування системи, її функціонування та розвиток.

КОМПОНЕНТИ СТРУКТУРИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ДО МЕНЕДЖ-

МЕНТУ — **мотиваційний** — сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням менеджменту (соціальні, менеджерські, педагогічні, особистісні, зовнішньої привабливості); **когнітивний** — сукупність знань, необхідних для менеджменту (загально-управлінські, психологічні); **операційний** — сукупність умінь і навичок практичного вирішення управлінських завдань (менеджерські, психологічні); **особистісний** — сукупність якостей, важливих для менеджменту, які пов'язані з ціннісним ставленням до предмета діяльності, процесу виконання діяльності, інших суб'єктів діяльності, самого себе, суспільства).

КОМПРОМІС (лат. *compromissus* — погодження, угода, взаємні поступки) — шлях знаходження різними силами, групами, політичними партіями взаємоприйняттого рішення, примирення позицій через взаємні поступки з питань, що розглядаються для досягнення певних цілей.

КОМУНІКАБЕЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА (лат. *communico* — з'єдную, повідомляю) — риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості.

КОМУНІКАТИВНА СХЕМА — спосіб, за допомогою якого працівники команди (робочої групи) спілкуються між собою.

КОМУНІКАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА — притаманні керівникові комунікативні можливості, які

виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС — обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

КОМУНІКАЦІЇ (лат. *communico* — спілкуюсь) — процес обміну інформацією, її змістом між двома та більше особами.

КОМУНІКАЦІЇ НЕФОРМАЛЬНІ — комунікації, які виникають спонтанно, без санкції керівництва організації. Вони співіснують з формальними комунікаціями, підтримують їх, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях.

КОМУНІКАЦІЇ ФОРМАЛЬНІ — комунікації, які є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд й є частиною комунікації, необхідних для забезпечення діяльності організації.

КОМУНІКАЦІЙНА МЕРЕЖА — сукупність джерел і каналів надходження та поширення інформації, створеної суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців (тобто це форма поєднання за допомогою інформаційних потоків індивідуумів, які беруть участь в процесі комунікації).

КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС — процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.

КОМУНІКАЦІЙНІ МЕРЕЖІ ОРГАНІЗАЦІЙ — сукупність засобів постійного зв'язку на основі створених і функціонуючих інформаційних каналів.

КОМУНІКАЦІЙНІ ПЕРЕШКОДИ — спотворення інформації, які ускладнюють сприйняття, спричиняють часткову чи повну її втрату.

КОМУНІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ — обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію, та доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

КОНВЕНЦІАЛЬНІ РОЛІ ОСОБИСТОСТІ — стандартизовані права й обов'язки (наприклад, батька, сина, працівника певної служби, менеджера тощо).

КОНВЕРГЕНЦІЯ (лат. *converge* — наближаюся, сходжуся) — поступове зближення, часткове злиття. Це стосується зближення інтересів, потреб організації та її працівників. Заперечуючи можливість повного злиття, сучасний менеджмент рекомендує створення таких систем мотивації, які б всіляко сприяли зближенню цих інтересів. Те ж можна сказати про зближення інтересів підприємства та суспільства в цілому, наприклад у сфері дотримання вимог екології.

КОНКУРЕНТИ — наявні чи потенційні суперники (юридичні чи фізичні особи), що переслідують схожі інтереси, прагнуть досягти тієї ж мети, виробляють аналогічну продукцію, функціонують на тому ж ринку чи ринковому сегменті, орієнтовані на задоволення тієї ж потреби споживачів.

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ — визначені й використовувані унікальні, особливі властивості організації, які надають їй переваги у бізнесі проти інших організацій.

КОНКУРЕНТНО-ІМІДЖЕВА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗНЗ — забезпечується демократичний стиль управління; пріоритетними є колективні форми та методи управління; підвищується конкурентоспроможність ЗНЗ, складається його позитивний імідж.

КОНКУРЕНЦІЯ (лат. *concurrere* — бігти разом) — 1) притаманна товарному виробництву, заснованому на приватній власності на засоби виробництва, боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товарів; 2) суперництво між товаровиробниками за найкращі, економічно більш вигідні умови виробництва та реалізації продукції; 3) наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців й можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок й залишати його; 4) конкуренція може бути охарактеризована терміном «суперництво» між товаровиробниками за кращі,

економічно більш вигідні умови постачання, виробництва та збут товарів.

КОНКУРС — відбір найкращих із числа учасників.

КОНСЕНСУС (лат. *consensus* — згода, єдність, однастайність, спільна думка).

КОНСОЛІДАЦІЯ (лат. *consolidation* — зміцнення, об'єднання) — процес зміцнення, згуртування, укріплення різноманітних соціальних сил, груп, організацій для подолання кризової ситуації або досягнення певних цілей.

КОНСОРЦІУМ (лат. *consortium* — співучасть, спільність) — тимчасове об'єднання промислового та банківського капіталу для досягнення спільної мети (для здійснення спільного великого господарського проекту); учасниками консорціуму можуть бути не лише фірми, а й держави.

КОНСТРУКТИВНИЙ КОНФЛІКТ — ситуація, в якій використовуються реально існуючі факти, що є аргументами для вирішення суперечностей, а також виявляються наміри сторін досягти консенсусу з проблем, що виникли, стабілізувати ситуацію та досягти взаємоприйняттого результату.

КОНСУЛЬТУВАННЯ (лат. *consultatio* — звертання за порадою) — спеціально організований процес спілкування консультанта з керівником, групою

фахівців, спрямований на розгортання та просування можливих для них змін у певний період.

КОНТРАКТ — особлива форма трудового договору.

КОНТРОЛЬ (КОНТРОЛЮВАННЯ) — елемент і чинник управління (одна із загальних функцій управління) економічними суб'єктами, процесом, який полягає в нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, стратегіям, цілям тощо.

КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ (РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ) — інструмент оперативного управління, який передбачає складання планів-графіків реалізації програми (проекту) за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацією відхилень від планів-графіків.

КОНТРОЛЬ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИЙ — різновид контролю, який базується на соціальних нормах, цінностях, традиціях й організаційної культури підприємства, акцентуванні уваги на самоконтролі та внутрішньо груповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії, прозорості інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю, забезпеченні двостороннього впливу тощо.

КОНТРОЛЬ ЗАКЛЮЧНИЙ (ПІДСУМКОВИЙ) — різновид контролю, який здійснюється на виході із

системи організації з метою визначення кількісних та якісних результатів виробничо-господарської діяльності (контроль, який проводиться після завершення повних робіт чи їх комплексів з метою зіставлення запланованого з фактом, виявлення відхилень і пошуку їх причин з метою недопущення в майбутньому).

КОНТРОЛЬ НЕПРЯМИЙ — різновид контролю, коли вимірювання виконання здійснюється опосередковано, наприклад через звіти, повідомлення.

КОНТРОЛЬ ОСОБИСТИЙ — один з типів контролю, коли стан виконання встановлюється особисто контролером (керівником).

КОНТРОЛЬ ПОПЕРЕДНІЙ — різновид контролю, який здійснюється на вході в систему організації та реалізується через правила, процедури, поведінку щодо різних видів ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних, технологічних, інформаційних тощо) тобто контроль якості матеріальних, фінансових, людських, інформаційних й інших ресурсів на вході організації.

КОНТРОЛЬ ПОТОЧНИЙ — різновид контролю, який здійснюється безпосередньо в перебігу трансформаційного процесу (виробничо-господарської діяльності) та який спрямований на своєчасне виявлення відхилень від стандартів для оперативного реагування на них.

КОНТРОЛЬ ПРЯМИЙ — один з видів контролю, коли рівень виконання визначається безпосередньо на місці здійснення операцій за допомогою адекватних показників.

КОНТРОЛЬ ЦЕНТРАЛІЗОВАНИЙ — різновид контролю, який полягає у наявності спеціалізованих контрольних служб, використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів, впливі «зверху донизу», закритості інформації про контроль тощо.

КОНТРОЛЬНИЙ ФАКТ — явище, в процесі якого порушено певну норму.

КОНТРОЛЬНО-ОЦІНЮВАЛЬНА ФУНКЦІЯ — забезпечує моніторинг досягнення цілей. Сучасне тлумачення функції пов'язане з порівнянням стандартів, норм, планів та реального стану явища. Контроль втратив свою авторитарно-бюрократичну сутність. Він набуває нового забарвлення, а саме: гуманістичного характеру, оптимістичності, навчально-методичної спрямованості, гласності та інформаційної достатності. На другий план відходять перевірки з кількісними оцінками, які замінено на само-атестацію. Більше уваги приділяється кінцевим результатам та їх якістю.

КОНТРОЛЮВАННЯ ВИРОБНИЦТВА — порівняння запланованих виробничих показників з фактичними даними, виявлення відхилень і аналіз чинників, які спричинили ці відхилення.

КОНТРОЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ — оцінювання відповідності обсягів інформації потребам виробництва й управління; вивчення та вдосконалення шляхів надходження інформації в організацію, всередині її та назовні.

КОНТРОЛЮВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ — здійснення контрольних заходів при відборі та зарахуванні працівників на посади, оцінювання ефективності їх праці, ділових якостей працівників, ефективності систем оплати праці та стимулювання працівників тощо.

КОНТРОЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ — перевірка відповідності виконання простих виробничих й управлінських операцій існуючим правилам.

КОНТРОЛЮВАННЯ РЕСУРСІВ — оцінка відповідності фактичних параметрів матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів нормативним.

КОНФЛІКТ (лат. *conflictus* — зіткнення) — ситуація, набір обставин, при якій виникає зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів, є в наявності відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами або внутрішній дискомфорт однієї особи. Види конфліктів: функціональні — тобто такі, що сприяють ефективній діяльності організацій, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну направленість; дисфункціональні — паралізують

нормальне функціонування організацій, обмежують перспективи розвитку, не сприяють максимально ефективному використанню власних та залучених ресурсів.

КОНФЛІКТ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ — несумісні відмінності в діяльності двох або більше людей, що викликають протидію та порушують ділові стосунки в організації.

КОНФЛІКТ ПОТРЕБ — конфлікт, що виникає через труднощі або неможливість досягнення поставленої мети, задоволення яких-небудь потреб. К. п. призводить до виникнення серйозних психологічних проблем (описаний в ієрархії потреб Маслоу й у його "теорії загрози"). Розрізняють загрозливі й катастрофічні К. п. У першому випадку людина поставлена перед необхідністю вибору однієї або двох взаємовиключних цілей. Катастрофічний конфлікт виникає, коли має бути вибір із двох однаково загрозливих альтернатив.

КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ — ситуація, за якої цінності, інтереси, установки сторін об'єктивно вступають у протиріччя між собою, але відкритого зіткнення ще немає.

КОНФОРМІЗМ (лат. *conformis* — подібний) — прийняття готових стандартів у поведінці, визнання існуючих порядків, норм, правил.

КОНЦЕПЦІЯ (лат. *conceptio* — сприйняття) — система поглядів на певне явище, спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ, процесів, основна ідея будь-якої теорії.

КОНЦЕПЦІЯ ЛОГІСТИКИ — система поглядів на удосконалення господарської діяльності шляхом раціоналізації управління матеріальними потоками.

КОНЦЕПЦІЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ — напрям менеджменту, відповідно до поглядів прихильників якого розробка робочих завдань має здійснюватися згідно з теорією мотивації, коли робітники (основний об'єкт уваги) одержують можливість цілком реалізувати свій потенціал і тим самим задовольнити свої вищі потреби.

КОНЦЕПЦІЯ ПОСЛІДОВНО-ЦИКЛІЧНОГО ХАРАКТЕРУ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — теоретичне положення про те, що процес мотивації та прийняття рішень відбувається шляхом послідовного повторення деяких циклів. Так само протікає процес сприйняття навчання та пізнання у цілому із усе більшим поглибленням, і (або) розширенням наших знань. Аналогічно повинен здійснюватися процес проектування.

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ — система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між

окремими ланками організаційної структури управління і зв'язків у межах більш широких взаємин — з зовнішнім середовищем: розрізняють концепції стратегічного організаційного розвитку першого та другого рівня.

КОНЦЕПЦІЯ ТИПІВ УПРАВЛІННЯ Р. БЛЕЙКА І ДЖ. МОУТОН — одна з поведінкових концепцій лідерства, у якій на основі двох критеріїв (рівень турботи про людей та рівень турботи про виробництво) побудовано таблицю (решітку), в межах якої окреслені зони п'яти стилів лідерства.

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ — система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

КООПЕРАЦІЯ ПРАЦІ У МЕНЕДЖМЕНТІ (лат. *cooperatio* — співробітництво) — об'єднання різних видів праці для виконання спільних завдань.

КООРДИНАЦІЯ — процес забезпечення взаємодії (співпраці).

КООРДИНАЦІЯ РОБІТ В ОРГАНІЗАЦІЇ — процес узгодження дій, досягнення єдності зусиль всіх підрозділів і співробітників організації для реалізації її завдань та цілей.

КОРЕГУВАННЯ — часткова зміна або виправлення чого-небудь.

КОРЕКЦІЯ — виправлення чого-небудь.

КОРОТКОСТРОКОВІ ЦІЛІ — точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА — система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в корпорації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників.

КОРУПЦІЯ — підкуп, продажність посадових осіб.

КРЕАТИВНІСТЬ (лат. *creatio (creationis)* — мислення, поведінка) — здатність до творчості, до створення нових ідей, проектів, продуктів, розв'язання проблем, що виникають.

КРИЗА (грец. *crisis* — рішення, поворотний пункт) — крутий різкий перелом, важкий перехідний стан якогось процесу.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ (ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ У ШКІЛЬНІЙ ПРАКТИЦІ) — професійно-педагогічні знання, вміння, навички;

здатність виконувати педагогічну діяльність і орієнтуватися в умовах, що зазнають змін; ставлення до роботи, мотивація; взаємодія в команді (у внутрішньому середовищі) та із зовнішнім оточенням; творчий потенціал (інноваційна діяльність, ініціативність тощо); якість роботи (її ефективність, результативність) та інше.

КРИТЕРІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — норми, у відповідності з якими можуть прийматися альтернативні рішення.

КРИТЕРІЙ ДОСТАТНОСТІ — ситуація, коли особа, що відповідальна за прийняття рішення, вивчає альтернативи лише доти, доки не знайде рішення, яке задовольняє мінімальним вимогам, а відтак припиняє пошук найкращого.

КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ — мірило для визначення (оцінки) ефективності, яке характеризує сутнісний зміст ефективності й визначає принцип її вимірювання.

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

КУЛЬТУРА (лат. *cultura*— обробка, виховання, освіта) — сукупність матеріальних і духовних цінностей, а також способів їх створення, уміння використовувати їх

для подальшого прогресу людства, передавати від покоління до покоління.

КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ — а) система колективних цінностей, переконань, традицій та норм поведінки, що робить помітний вплив на поведінку як окремих індивідів, так і груп людей, що працюють на підприємстві, а отже, й на процеси та результати спільної роботи; б) характер, особливості, стиль функціонування організації, які виявляються в поведінці й реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, у їх судженнях, відносинах, способах вирішення проблем організації праці й виробництва, в обладнанні та внутрішній естетиці, використовуваній техніці й технології тощо.

КУЛЬТУРА ОСОБИСТОСТІ — рівень розвитку системи соціокультурних якостей, які формуються в структурі та процесі життєдіяльності індивіда (в умовах мікро- і макросередовища) й забезпечують як продуктивні, так і репродуктивні її сторони. Культура особистості являє собою індивідуальну форму відбиття результатів сприйняття особистістю культурних цінностей, міру активного засвоєння загальнолюдських і національних культурних багатств, міру її індивідуальної культурної діяльності. Компонентами культури особистості виступають ціннісні якості, які системно формуються та реалізуються в діяльності, та в яких досягнення суспільної культури проявляються як особистісні досягнення.

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ — сукупність теоретичних та практичних положень, принципів, норм і цінностей, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності.

КУЛЬТУРНА НОРМА — імперативне (вимогливе) вираження культурних цінностей у системі правил, які мають відтворюватися в поведінці членів суспільства.

Л

ЛАНКА УПРАВЛІННЯ (менеджменту) — реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні організаційної структури управління).

ЛАУРЕАТ — особа, якій присуджена премія, переможець конкурсу.

ЛІБЕРАЛ — людина, схильна до зайвої терпимості, потурання (звичайно шкідливого) кому-, чому-небудь; потуральник.

ЛІДЕР (англ. *lead* — вести, керувати) — особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними та фаховими якостями. Лідер — той, хто вміє вести за собою людей; агент змін, який може надихнути персонал на якісну діяльність.

ЛІДЕРСТВО — а) один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи поєднує, направляє дії всієї групи, б) специфічний тип управлінської взаємодії, який характеризується здатністю однієї особи (лідера) ефективно поєднувати (сполучати) залежно від конкретної ситуації різні

джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей (послідовників) з метою спрямування їх діяльності на досягнення спільних цілей. Отже лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних. Лідерство — сила, що сприяє формуванню в персоналу здатності до діяльності, яка забезпечує кращі результати ніж діяльність оточення; якість, що виявляється у кращому результаті або у вищому рівні виконання виробничих завдань; неформальний вплив на персонал з метою координації його дій для досягнення цілей; набір характеристик чи система рис, якими володіють ті, хто здійснює неформальний вплив.

ЛІМІТ — гранична норма, що обмежує будь-яке явище або процес.

ЛІНІЙНО-ШТАБНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ — за цієї структури при лінійних керівниках створюються штаби (служби), що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Правами прийняття управлінських рішень вони не наділені, а лише сприяють розробленню конкретних положень у межах властивих їм функцій управління.

ЛЦЕНЗІЯ — дозвіл, що надається державними органами особам на право господарської діяльності.

ЛЦЕНЗІЯ — дозвіл, який надається державними органами юридичним і фізичним особам на здійснення певних видів суспільно-корисної діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної.

ЛІЦЕНЗУВАННЯ — одна з форм співробітництва у сфері виробництва, за якої суб'єктами відносин виступають **ліцензіар** (той, хто володіє певними правами) та **ліцензіат** (той, кому такі права передаються на постійній чи тимчасовій основі). Ліцензіар укладає угоду з ліцензіатом, згідно з якою останньому передаються права на використання патенту, товарного знака, будь-якої значущої науково-технічної новинки за певну винагороду: пашуальний платіж (фактична ціна ліцензії, одноразова винагорода) і роялті (періодичні або поточні відрахування у формі фіксованого відсотка від фактичного економічного ефекту, що його має ліцензіат).

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

ЛОГІСТИКА — теорія та практика управління матеріальними та пов'язаними з ними інформаційними потоками.

ЛОГІСТИЧНА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА — певним чином організована сукупність взаємопов'язаних засобів обчислювальної техніки, різноманітних довідників і необхідних засобів програмування, яка забезпечує вирішення тих чи інших функціональних завдань з управління матеріальними потоками.

ЛОГІСТИЧНА ОПЕРАЦІЯ — відособлена сукупність дій з реалізації логістичних функцій, спрямована на перетворення матеріального й/або інформаційного потоку.

ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА — адаптивна система зі зворотним зв'язком, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається з підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем.

ЛОГОТИП (грец. *logos* — слово + *typos* — відбиток) — складові літери у типографському наборі. Логотип — найважливіший знак тотожності фірми (спеціально розроблене оригінальне зображення повного або скороченого найменування фірми або групи товарів даної фірми). Зазвичай складається з 4-6 букв. Це один з видів товарного знаку.

ЛОКУС (лат. *locus* — місце, місцеположення)
КОНТРОЛЮ (франц. *controle* — перевірка) — якість, яка характеризує схильність людини приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім силам чи власним здібностям і зусиллям.

ЛЮДИНА — родове поняття, що вказує на причетність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи — людського роду; специфічна, унікальна єдність біологічного та соціального; система, в якій фізичне та психічне, природне й соціальне становлять нерозривну єдність.

М

МАК-КЛЕЛЛАНД ДЕВІД (народ. 1917 р.) — американський дослідник, автор книг "Суспільство досягнень" (1961 р.), "Мотивація економічних досягнень" (1968 р.) та "Мотивація і розширення людської свободи" (1978 р.). Головна тема досліджень Мак-Клелланда - зв'язок між потребою в досягненні певних цілей як людини, так і суспільства в цілому й економічною ефективністю. Потребу у високих досягненнях, на думку Мак-Клелланда, слід виховувати і розвивати. Результатом цього є формування самостійної особистості, готової до підприємництва, ризику і високих норм продуктивності.

МАЛА ГРУПА — невелике об'єднання людей (від 2 до 20 чоловік), які займаються спільною справою та знаходяться у прямих взаємовідносинах один з одним. Малі групи можуть бути референтними і не референтними. Перша — група, до якої людина добровільно себе зараховує або членом якої вона хотіла б стати. Її цілі та цінності, норми й форми поведінки, думки та почуття, судження й погляди стають зразками для наслідування. Малі групи можна розділити на високорозвинені та слаборозвинені. Для перших існує психологічна спільність, налагоджені ділові й особисті

взаємостосунки та взаємодії, визнані лідери. Діяльність їх переважно ефективна.

МАНДАТ — документ, який стверджує права і повноваження якоїсь особи.

МАРГІНАЛЬНА КУЛЬТУРА (пізньюлат. *marginalis* — той, що знаходиться на краю, на межі) — конгломерат культурних цінностей, традицій, вірувань, орієнтацій соціальних шарів, груп людей, які знаходяться на стику двох культур у результаті міграцій, міжетнічних шлюбів, зміни епох. Суперечливість положення цих людей викликає у них деперсоналізацію, розщеплення, психічну напругу.

МАРКЕТИНГ — форма господарської діяльності (конкретна функція менеджменту), що має на меті задовольнити попит споживачів бізнесу та держави на товари та послуги. Маркетинг включає оцінку попиту, виробництва продукту, ціноутворення, просування та реалізації товару, а також умови виконання гарантій, сервісні зобов'язання. Основне положення маркетингу полягає у тому, що споживач повинен мати вибір у більшості випадків покупки. При цьому фірми потрапляють в умови, коли їм необхідно зробити свій товар привабливішим із погляду споживчих властивостей.

МАТЕРІАЛЬНЕ ВИРОБНИЦТВО — основа суспільного виробництва (матеріальна основа існування та розвитку суспільства), яке покликано задовольняти

найрізноманітніші людські потреби, зокрема в їжі, одязі, житлі тощо.

МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ — процес формування й використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю та якістю праці.

МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА БАЗА — сукупність спеціалізованих матеріально-речових елементів виробництва (засобів і предметів праці), за допомогою яких виробляють певні види однорідної продукції або надають послуги, що задовольняють однорідні потреби.

МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ — система планування, замовлення, постачання, зберігання та доставки на робочі місця матеріально-технічних ресурсів, необхідних для виробництва.

МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РЕСУРСИ — один із компонентів виробничої системи, який охоплює виробниче обладнання, інструмент, технологічне оснащення, основні та допоміжні матеріали та комплектуючі вироби.

МАТРИЦЯ ВІДПОВІДНОСТІ — морфологічна таблиця, яка містить структуру системи мотивації праці та управління, з одного боку, а також структуру мотиваційної сфери співробітників — з іншого. Вона вказує на відповідність методів мотивації трудовим цінностям співробітників. Є інструментом оцінки

існуючих і запропонованих методів, а також пошуку нових методів.

МЕНЕДЖЕР (англ. *management* — управління) — суб'єкт, що виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; особа, котра організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами управління, тобто це управлінець (керівник) ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено приховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру та динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

МЕНЕДЖЕР І ПРИПУЩЕННЯ ПРО ПІДЛЕГЛИХ — певні припущення менеджера про характер своїх підлеглих. Вони можуть бути різними залежно від того, якої із двох теорій - "X" або "Y" (за МакГрегором) - цей менеджер дотримується. Прихильник теорії "X" (традиційні методи управління й контролю) вважає, що: 1) нормальній людині властива ворожість до праці, котрої вона по можливості уникає; 2) у зв'язку з цим людину слід примушувати, спрямовувати і навіть погрожувати їй покаранням для реалізації поставленої перед організацією мети; 3) нормальна людина припускає, щоб нею управляли, вона уникає відповідальності й нешанолюбна. Менеджер, що

дотримується теорії "Y" (інтеграція індивідуальних і колективних цілей), виходить з інших припущень про своїх підлеглих: 1) витрачання фізичних та інтелектуальних зусиль вони вважають настільки ж природними, як гра або відпочинок; 2) погроза покаранням і зовнішній контроль не можуть бути єдиними засобами спонукання до досягнення мети, поставленої перед організацією; 3) нормальна людина у відповідних умовах не тільки не заперечує відповідальності, а й сама її шукає; 4) у сучасному індустріальному суспільстві інтелектуальний потенціал середньої людини рідко використовується повністю. Відомо, що Ф. Тейлор навіть кращих працівників розглядав як добрих, сильних, але не дуже кмітливих буйволів, що відповідає його механістичному уявленню про природу людини. Зовсім інші припущення робили А. Маслоу або Б. Скіннер. Тому і їхні теоретичні висновки були протилежними.

МЕНЕДЖЕР РАЦІОНАЛЬНИЙ І НЕРАЦІОНАЛЬНИЙ — в "ідеальній бюрократії" М. Вебера характеристика керівників, що приймають рішення з погляду нормативної раціональності. М. р. - це насамперед добре поінформований менеджер, тоді як М. н. не має достатнього знання ситуації. М. р. діє відповідно до певної настанови, має конкретну мету, а М. н. такої мети не має. На цій підставі М. Вебер говорив про раціональність як критерії оцінки вчинків.

МЕНЕДЖЕР ЯК МИСЛЯЧИЙ КАЛЬКУЛЯТОР — М. виконує професійно складні управлінські функції.

Тому його порівнюють із "обчислювальною машиною, що міркує логічно" (А. Файоль). Менеджер повинен володіти необхідними знаннями для вирішення управлінських, технічних, комерційних і фінансових питань, мати достатню фізичну й інтелектуальну працездатність.

МЕНЕДЖМЕНТ (англ. *manage* — управляти) — вид діяльності, спрямованої на досягнення певних передбачених цілей виробничо-господарською організацією, яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових і фінансових ресурсів (система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей).

МЕНЕДЖМЕНТ І НАУКА — на важливість, роль науки в управлінні вперше звернув увагу Тейлор. У його уявленні справжня наука управління - це більше ніж технічні прийоми, формули і наукові закони, це насамперед інтелектуальна революція, новий світогляд і нова методологія вирішення проблем. Пошук наукових принципів у менеджменті був перерваний із появою концепції людських відносин, але його продовжили біхевіористи і психологи. Відомі спроби прикласти закони природних наук до теорії і практики управління. Але багато того, із чим має справу менеджер, - символічні дії, міфи та ін. - не піддається науковому аналізу в традиційному розумінні, більшість наукових

теорій управління без додаткового опрацювання непридатна в конкретних ситуаціях, що дає підставу з погляду людського фактора вважати менеджмент як наукою, так і мистецтвом.

МЕНЕДЖМЕНТ ОПЕРАТИВНИЙ — періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану.

МЕНЕДЖМЕНТ ОПЕРАЦІЙНИЙ — формально визначається як поле діяльності менеджерів, які спеціалізуються на виробництві товарів і наданні послуг, що допускає використання методів і прийомів розв'язання виробничих проблем.

МЕНЕДЖМЕНТ СТРАТЕГІЧНИЙ — різновид менеджменту, головною особливістю якого є далекоглядність, цілеспрямованість, перспективність, робота зі стратегічної програми.

МЕНТАЛЬНІСТЬ (франц. *mentalite* — світопорозуміння) — як етнопсихологічний феномен визначається як субстанція життя соціуму, що передається з покоління в покоління у вигляді продукту спадковості історії та культури суспільства під впливом географічних, кліматичних і ландшафтних умов життя. Вона є немов би «каркасом», на якому відбудовуються суспільні психологія, свідомість, культура, й який є підґрунтям для прийняття чи неприйняття певної ідеології тощо.

Феномен ментальності стосується здебільшого неусвідомлених форм історичного життя соціуму. Неусвідомлення або неповне усвідомлення — одна із важливих рис ментальності. Категорія «ментальність» дає змогу аналізувати психічний склад людей в соціальному, політичному й етнічному контекстах.

МЕТА — ідеальний образ бажаного, можливого та необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета.

МЕТА В УПРАВЛІННІ — певний конкретний визначений стан чи бажаний результат, якого прагне досягти організація, група людей чи окрема особа.

МЕТА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогностною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень.

МЕТА МЕНЕДЖМЕНТУ — забезпечення неперервної конкурентоспроможності та прибутковості діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу й процесу управління, розвитку матеріально-технічної та технологічної бази,

ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

МЕТА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ — підвищення ефективності використання особистісного потенціалу кожного співробітника, що являє собою комплексну характеристику здатності працівника виступати в ролі активного суб'єкта виробничої діяльності.

МЕТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — формування стратегічного організаційного потенціалу, спроможного забезпечити керованість та здійснення у повному обсязі процесу стратегічного розвитку.

МЕТА ПРОГНОЗІВ — виявлення процесів розвитку явищ та передбачення розвитку подій у майбутньому, а також побудова моделі найбільш ймовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього так й внутрішнього).

МЕТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — сприяння розвитку організації шляхом застосування соціально-психологічних важелів впливу у відповідності до обраних стратегій.

МЕТА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ — змістовний та більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку.

МЕТА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ — сприяння зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечення виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

МЕТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ — встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі.

МЕТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — побудова такої динамічної системи, яка б дозволяла забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку та виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності й існування в довгостроковій перспективі.

МЕТА ШКІЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ — забезпечення оптимального функціонування і розвитку школи; створення умов, необхідних для ефективного досягнення цілей навчання і виховання та розвитку школярів.

МЕТОД — захід (прийом) або сукупність заходів (прийомів) у певній сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення якого-небудь завдання, виконання певної операції.

МЕТОД АВС — спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розбитті номенклатури N, реалізованих товарно-матеріальних цінностей на три нерівнопотужних підмножини А, В і С на основі деякого формального алгоритму.

МЕТОД ДЕЛЬФІ (DELPHI TECHNIQUE) — метод прогнозування, що базується на досягненні згоди групою експертів.

МЕТОД «ДЕРЕВА РІШЕНЬ» — метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

МЕТОД ДОСЛІДЖЕННЯ — спосіб, шлях одержання необхідної інформації про різнобічні явища у сфері праці й управління, особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу.

МЕТОД «МОЗКОВОГО ШТУРМУ» — один із найбільш ефективних методів пошуку нової підприємницької ідеї, який полягає у співпраці певної групи спеціалістів шляхом проведення колективної дискусії з конкретного кола питань. У ході такої дискусії жодні критичні коментарії не допускаються, а кожний учасник має право висунути найфантастичнішу ідею.

МЕТОД ІДЕАЛІЗАЦІЇ — один із методів творчого пошуку підприємницької ідеї, що базується на

ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може підказати новий спосіб її практичного вирішення.

МЕТОД КОЛЕКТИВНОГО БЛОКНОТА — метод, що поєднує індивідуальне висунення підприємницької ідеї з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник процесу пошуку підприємницької ідеї отримує спеціальний блокнот, в якому викладено зміст вирішуваної проблеми. Протягом певного часу кожний учасник обговорення записує у блокнот власні ідеї щодо вирішення проблеми. Потім керівник групи учасників узагальнює нагромаджену інформацію, організовує творчу дискусію, за результатами якої приймається відповідне рішення.

МЕТОД КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ — метод пошуку нової підприємницької ідеї, сутність якого полягає в тому, щоб за допомогою певних блоків контрольних запитань ініціювати розв'язання обговорюваної проблеми і стимулювати думку респондентів.

МЕТОД КОНФЕРЕНЦІЇ ІДЕЙ — метод пошуку нової підприємницької ідеї, який за своїм змістом схожий на метод «мозкового штурму», але відрізняється від нього тим, що допускає доброзичливу критику, яка спрямовує висунуті ідеї у потрібному напрямі.

МЕТОД МОРФОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ — метод пошуку нової підприємницької ідеї, заснований на застосуванні комбінаторики, тобто дослідженні

можливих варіантів, виходячи із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що підлягає вивченню та аналізу. Комбінуванням можливих варіантів намагаються окреслити річні рішення щодо нових підприємницьких ідей.

МЕТОД ОПИТУВАННЯ — отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти із слів респондентів (опитуваних).

МЕТОД ПОБУДОВИ СЦЕНАРІЮ — один з методів прогнозування, заснований на встановленні послідовності станів об'єкту прогнозування при різних прогнозах зміни фону, на якому знаходиться об'єкт.

МЕТОД СПОСТЕРЕЖЕННЯ — навмисне, систематичне й цілеспрямоване сприймання та фіксація різних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу та використання у практичній діяльності.

МЕТОД ФАКТОРНОГО АНАЛІЗУ — метод економічного аналізу, який передбачає встановлення сили впливу чинників на функцію чи результативну ознаку з метою їх ранжування для розробки плану організаційно-технічних заходів щодо покращення координаційної функції головної компанії міжнародної корпорації.

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ — засоби (прийоми) цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на

окремих працівників з метою досягнення цілей організації чи способи та прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ АДМІНІСТРАТИВНІ (ОРГАНІЗАЦІЙНО-РОЗПОРЯДЧІ) — способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації. До них належить сукупність організаційно-стабілізуючих, розпорядчих та дисциплінарних способів впливу.

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНІ — засоби впливу, які орієнтовані на економічні, індивідуальні та колективні інтереси людей (система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети та забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства й окремих працівників). Економічні методи включають: техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування та планування, матеріальне стимулювання, ціноутворення, податкову систему, утвердження економічних норм і нормативів тощо.

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗПОРЯДЧІ — система важелів поточного регулювання діяльності об'єкта управління у формі директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій.

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ — способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну та групову свідомість, психологію, базуються на суспільно-значущих морально-етичних категоріях, цінностях, вихованні та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності. До них належать соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів і соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕХНОЛОГІЧНІ — способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До них належать технологічні та конструкторські документи.

МЕТОДИ ОБЛІКУ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ — витрати робочого часу враховуються методами безпосередніх вимірів. Вимір витрат робочого часу дає можливість: визначити завантаженість виконавців протягом робочого дня; міру використання устаткування в часі; втрати робочого часу; виконання норм виробітку тощо.

МЕТОДИ ТЕОРІЇ ІГОР — методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в

умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком свідомих дій розумного супротивника.

МЕТОДИ ТЕОРІЇ СТАТИСТИЧНИХ РІШЕНЬ — методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або носять випадковий характер.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ — сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення — вирішення конфліктних ситуацій.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРАВОВІ — сукупність способів дій суб'єкта управління за допомогою правових норм, правових відносин і правових актів.

МЕТОДОЛОГІЯ (грец. *methodos* — шлях дослідження або пізнання, *logos* - поняття, навчання) — вчення про систему принципів, етапів і способів організації та здійснення теоретичної та практичної діяльності. Теорія проектування може розглядатися як методологія проєктної діяльності.

МЕХАНІЗМ — пристрій, що передає або перетворює рух; прилад.

МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ (грец. *mechane* — знаряддя) — система, яка утворюється з

взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множини різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем організації.

МИСЛЕННЯ — узагальнене й опосередковане пізнання світу у процесі практичної та теоретичної діяльності індивіда, засіб творчості особистості.

МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ — вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

МИСТЕЦЬКИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — підхід до розробки рішень, що ґрунтуються на інтуїції та суб'єктивних оцінках.

МІГРАЦІЯ — переміщення працездатного населення із однієї місцевості в іншу.

МІЖГРУПОВІ ВІДНОСИНИ — суб'єктивне сприйняття різноманітних зв'язків, які виникають між соціальними групами, а також обумовлений спосіб взаємодії між ними.

МІЖНАРОДНА ДІЛОВА ЕТИКА — різновид етики, що ґрунтується на дотриманні міжнародних нормативно-правових актів, традицій та звичаїв.

МІЖНАРОДНЕ ПРАВО — система міжнародних правових актів, а також неписаних домовленостей, які регламентують міжнародний рух активів і захист прав й інтересів юридичних і фізичних осіб.

МІЖНАРОДНИЙ ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ — встановлений міжнародними традиціями порядок поведінки, форм спілкування, яких дотримуються в офіційних відносинах учасники міжнародного бізнесу.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — особливий вид менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних й інших особливостей цих країн і міждержавної взаємодії.

МІЖСОБИСТІСНІ ВІДНОСИНИ — суб'єктивні зв'язки між людьми, які виникають на роботі, у процесі навчання і побуті.

МІЖСОБИСТІСНІ КОМУНІКАЦІЇ - спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способів виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород тощо.

МІКРОЕТИКА — частина етики бізнесу, яка досліджує специфіку моральних відносин у самій організації, між

організацією як суб'єктом моралі та її працівниками й власниками акцій.

МІСІЯ МЕНЕДЖЕРА (ДИРЕКТОРА ЗНЗ) — створення сприятливого середовища для навчання, виховання та розвитку учнів.

МІСІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ (лат. *missio* — доручення) — чітко окреслена основна мета, що визначає сенс існування організації в суспільстві, її соціально-економічне призначення й є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації (місія може охоплювати такі напрями, як: турбота про працівників; турбота про виробництво; політика зростання та фінансування фірми; технології, які використовуватимуться у виробництві; методи виходу та функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; (вдоволення потреб споживачів; публічне проголошення переконань та цінностей тощо).

МОДЕЛЬ (франц. *modele*, лат. *modulus* — міра, зразок) — теоретична побудова (відображення в схемі, формулі, взірці характерних ознак досліджуваного об'єкта), що має деяке відношення до реальності, яку можна незалежно обговорювати й аналізувати.

МОДЕЛЬ «ІДЕАЛЬНОЇ БЮРОКРАТІЇ» — модель проекту організації, запропонована М. Вебером, і яка ґрунтується на формальній (бюрократичній) структурі влади та принципах її раціонального застосування в організації.

МОДЕЛЬ ЛІДЕРСТВА «ШЛЯХ-МЕТА» ХАУСА-МІТЧЕЛЛА — ґрунтується на передбаченні, що між ефективним лідерством і рівнем мотиваційної сили очікувань послідовників існує прямий зв'язок. Отже ефективний лідер — той, хто допомагає послідовникам йти шляхом, який веде до бажаної мети, тобто пояснює підлеглим, як найкраще й найзручніше виконати завдання та завдяки цьому збільшити персональне винагородження.

МОДЕЛЬ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА — являє собою комплексну теорію процесійної мотивації, у якій зроблено спробу об'єднати в одне ціле елементи різних теорій мотивації. На думку її авторів мотивація є одночасно функцією потреб, умінь та здібностей людини, витрачених нею зусиль, отриманих результатів, винагород і сприйняття нею справедливості винагороди.

МОДЕЛЬ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА П. ХЕРСІ Й К. БЛАНШАРА — ґрунтується на передбаченні, що вибір керівником одного із чотирьох запропонованих у моделі стилів лідерства («давати вказівки», «переконання», «залучення до участі», «делегування») залежить від ступеня (стадії) «зрілості підлеглих».

МОДЕЛЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ — подання предмета, системи або ідеї у формі, відмінній від форми цілого, тобто самого предмета. Моделі відіграють корисну роль, тому що спрощують реальність і цим полегшують

можливості побачити внутрішні відносини. Схема організації - це і є модель, що представляє її структуру.

МОДЕЛЮВАННЯ — відтворення характеристик певного об'єкта на іншому, спеціально створеному для їх вивчення.

МОЗКОВА АТАКА — метод стимулювання творчої активності, який виходить із припущення, що при звичайних прийомах обговорення та розв'язання проблем, виникненню новаторських ідей перешкоджають контрольні механізми свідомості, що сковують потік цих ідей під тиском звичних, стереотипних форм прийняття рішень. Гальмуючий вплив роблять також острах невдачі, страх виявитися смішним тощо. У процесі «мозкової атаки» на період подання ідей суворо забороняється їх критика. Вітаються незвичні ідеї.

МОНІТОРИНГ — постійний нагляд за різнонаправленою діяльністю суб'єктів господарювання і підприємництва. Першочергову увагу приділяють моніторингу фінансово-виробничої й екологічної діяльності окремих суб'єктів господарювання.

МОНІТОРИНГ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ — система безперервного спостереження, контролю аналізу й оцінки ходу виконання планових завдань, що надає своєчасно інформацію про якість й обсяги виконаних робіт, затримки та перевищення витрат за окремими видами робіт тощо.

МОРАЛЬ (лат. *moralis* — моральний) — система норм, приписів, зразків моральності, що досліджується етикою. Мораль — одна із форм суспільної свідомості, що регулює поведінку людей у всіх сферах їхнього життя та діяльності. Вимоги моралі виступають у вигляді неписаних законів, які виникли на самих ранніх стадіях розвитку суспільства, хоча релігійна людина вважає, що ці закони записані у Біблії, Корані або інших священних книгах. Виконання законів контролюється насамперед суспільною думкою. Поряд із суспільною свідомістю в моралі чималу роль відіграє індивідуальна свідомість, тому що людина, засвоюючи моральнісні уявлення та володіючи свободою волі, в остаточному підсумку реалізує їх у своїй поведінці, у своїй діяльності. Моральні відносини, які регулюють цю діяльність, часто виступають у формі повинності (борг, відповідальність, совість), а також у вигляді відповідних уявлень (моральні ідеали, поняття добра та зла, справедливості та несправедливості).

МОРАЛЬНА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ — показник правильності морального вибору.

МОРАЛЬНА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ КЕРІВНИКА — показник ефективності управлінської діяльності, пов'язаний з системою морального вибору.

МОРАЛЬНЕ СТАРІННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ — зниження вартості основних засобів унаслідок технічного прогресу та зростання продуктивності праці.

МОРАЛЬНІ ПОТРЕБИ — поняття, яке відтворює позитивну громадську оцінку індивідуальних запитів особистості; суспільно (зокрема морально) санкціонована міра потреб, що стосується як їх складу, рівня, так і способів задоволення.

МОРАЛЬНІ ЯКОСТІ — моральна характеристика найтиповіших рис поведінки індивіда.

МОРАЛЬНІСТЬ — вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків.

МОТИВ (лат. *movere* — надавати руху, штовхати) — 1) спонука, імпульс, намагання, яке змушує людину робити (або ні) що-небудь або чинити (або ні) в той чи інший спосіб; 2) причина поведінки або вчинку, зокрема — причина діяльності. Причина може бути внутрішньою (властивість особистості) або зовнішньою, але опосередкованою психікою людини. Вона може бути усвідомленою чи неусвідомленою. Причиною може бути прагнення до матеріального об'єкта (заробіток) й ідеального (цікава робота як така). Загальним механізмом виникнення мотиву більшість фахівців визнає реалізацію потреби.

МОТИВ ДОСЯГНЕННЯ — відповідно до теорії мотивації Мак-Клелланда - це єдина потреба, що спонукає людину до активної діяльності, а отже, являє собою один із чинників економічного зростання.

Виявивши взаємозв'язок М. д. і рівня продуктивності праці окремих осіб, організацій і цілих суспільств, Мак-Клелланд розробив спеціальні навчальні програми, що стимулювали б М. д. у керівників та інших працівників. На його думку, суспільства, в яких високо розвинений М. д., мають енергійніших підприємців, що, у свою чергу, сприяє прискоренню економічного зростання. Тому Мак-Клелланд вважав за необхідне розвивати М. д. за допомогою таких дій, як заохочення зростання професійної майстерності, створення системи оптимального розподілу орієнтованих на успіх кадрів і талантів, підтримуючи їх і винагороджуючи за організаційні та соціальні досягнення як усередині фірми, так і в національному масштабі.

МОТИВАТОРИ — фактори, що впливають на задоволення від праці, обумовлені мірою насичення потреб вищих рівнів, включаючи досягнення, визнання, відповідальність і можливості для зростання.

МОТИВАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЮДИНИ — сукупність мотивів, які знаходяться у певному співвідношенні один до одного за ступенем їх впливу на поведінку людини.

МОТИВАЦІЙНЕ ПОЛЕ — сукупність ситуаційних чинників, які спонукають виникнення у працівників мотивів до продуктивної діяльності.

МОТИВАЦІЙНЕ ЯДРО — інтегральна мотивуюча категорія, пов'язана з певною сукупністю цінностей

людини, які викликають приблизно однакову спрямованість її діяльності.

МОТИВАЦІЙНИЙ ПОРТРЕТ — структурна модель частини психіки конкретної людини, яка визначає її трудову поведінку. Він може включати кілька трудових типів.

МОТИВАЦІЙНИЙ ТИП — розповсюджена, типова для багатьох людей, цілісна система цінностей, що визначає односпрямовану поведінку.

МОТИВАЦІЯ — процес (функція менеджменту) впливу на людину з метою її спонукання до певних дій, спрямованих на досягнення цілей організації (це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі та форми діяльності й спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей). Сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечить досягнення цілей організації.

МОТИВИ ДО ОБІЙМАННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКОЇ ПОСАДИ — **творчі** (у статусі керівника брати більш активну участь у досягненні цілей системи, поліпшенні її діяльності; використати суспільну значущість посади для втілення своїх потенціальних здібностей); **економічні** (прагнення до отримання порівняно більшої кількості матеріальних благ — заробітна плата, премії,

участь у прибутках; **амбіційні** (пов'язані з честолюбством та сумісництвом, прагненням до успіху та самоствердження як нормальними людськими рисами, що можуть надихнути на великі справи).

МОТИВУВАННЯ — раціональне пояснення причин поведінки суб'єкта, обставин, що спонукають його до вибору певної дії. У більшості випадків М. поведінки має виправдувальний характер.

Н

НАВИЧКИ — способи автоматичного чи напіваавтоматичного виконання компонентів процесу трудової діяльності.

НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН — документ, який визначає перелік навчальних предметів, що вивчаються в конкретному навчальному закладі, послідовність їх вивчення та кількість годин, що відводяться на вивчення кожного з них по роках навчання, тижневу й річну кількість годин і в зв'язку з цим – структуру навчального року.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА — документ, який визначає щодо кожного навчального предмета зміст і обсяг знань, умінь та навичок, які підлягають засвоєнню, а також зміст розділів і тем із розподілом їх за роками навчання.

НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС — система організації навчально-виховної діяльності, в основі якої - органічна єдність і взаємозв'язок викладання й учіння, спрямована на досягнення цілей навчання й виховання. Визначається навчальними планами, навчальними програмами, а також планами виховної роботи відповідних навчальних закладів, включає всі види

обов'язкових навчальних занять (уроки, лекції, семінари, лабораторні заняття, навчальну й виробничу практику) і позакласної (позааудиторної) роботи учнів.

НАВЧАЛЬНІ ПОСІБНИКИ — предмети та матеріали, які використовують у процесі навчання, щоб забезпечити краще засвоєння учнями знань, умінь і навичок. До навчальних посібників належать підручники, словники, довідники, навчальні карти, картини, таблиці, кінофільми, діафільми, прилади, моделі, макети. Навчальні посібники поділяють на друковані, об'ємні, екранні й звукотехнічні.

НАВЧАННЯ ПОВЕДІНЦІ — досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

НАГЛЯД — одна із форм контролю, пов'язана із спостереженням та оперативним прийняттям рішень для забезпечення дотримання певних вимог до діяльності.

НАКАЗ — письмове вирішення певного завдання з переліком конкретних шляхів, строків, порядку, відповідальних осіб і форм контролю.

НАПОЛЕГЛИВІСТЬ — вольова риса, що полягає в здатності тривало, не знижуючи активності, домагатись поставленої мети, незважаючи на труднощі та перешкоди. Внаслідок своєї готовності мобілізувати сили для подолання перешкод наполеглива людина

обов'язково завершує розпочату справу, якою вона складною не була б.

НАПРАВЛЕНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ — сукупність стійких мотивів, які орієнтують діяльність особистості незалежно від наявних ситуацій.

НАРОД — а) усе населення певної країни; б) та чи інша етнічна група; в) певна соціальна спільність.

НАРОДНІСТЬ — мовна, територіальна, економічна та культурна спільність людей, що історично склалася й передує нації.

НАСТАВНИЦТВО — специфічна не професійна педагогічна діяльність, спрямована на формування у молоді активної життєвої позиції, стійких професійних орієнтацій для адаптації у трудовому колективі.

НАУКОВА (НАУКОВО-ТЕХНІЧНА) ПРОБЛЕМА — частина наукового напрямку, що надає один із можливих шляхів його розв'язання.

НАУКОВА ОБҐРУНТОВАНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — розроблення рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які відображаються у технічних, економічних, організаційних й інших аспектах його діяльності.

НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ — система організації трудових процесів на основі широкого використання досягнень науки та передового досвіду з метою підвищення ефективності виробництва, зростання продуктивності праці, поліпшення якості продукції.

НАУКОВЕ ПЕРЕДБАЧЕННЯ — процес застосування окремих методів, прийомів й інструментів, які дозволяють передбачити процеси та явища у майбутньому у певній послідовності з встановленням чітких взаємозв'язків.

НАУКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — за визначенням Тейлора, - це "оптимальний менеджмент, що ґрунтується на відповідних наукових законах і правилах, які застосовуються до усіх видів людської діяльності". Н. м. відмовився від віками застосовуваного емпіричного підходу до управління й поставив завданням розробити наукові методи, принципи, способи та форми управління з метою досягнення максимальної продуктивності. Продовжуючи ідеї "батька наукового менеджменту", Г. Гант підтверджував, що ефективний менеджмент - не досягнення поставлених цілей за допомогою знання, отриманого з аналізу. Для цього необхідно, щоб прикладні дослідження були присвячені проблемам промисловості, практичні дослідження треба підняти до статусу "чистих" форм наукового міркування. Л. Гілбрет, розвиваючи ідею науки в менеджменті, доповнила аналіз синтезом, за якого відбувається зворотне комбінування елементів праці (рухів) у

завдання, у результаті чого зростають продуктивність, заробітна плата, поліпшуються умови праці, зменшується втома.

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

НАУКОВО-ДОСЛІДНИЦЬКІ РОБОТИ — творча діяльність, яка пов'язана з виявленням нових явищ і закономірностей природи й суспільства та пошуком можливостей їх використання при створенні нової продукції для задоволення потреб суспільства.

НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ПРОГРЕС (НТП) — процес розвитку науки й техніки, що зумовлює глибокі перетворення в усіх прошарках суспільства та характеризується високими темпами розвитку науки, скороченням часу впровадження фундаментальних наукових винаходів, створенням прогресивних технічних засобів, технологій тощо.

НАЦІОНАЛЬНА СВІДОМІСТЬ — здатність нації самостійно турбуватись про себе та розв'язувати власні проблеми без очікувань зовнішньої допомоги.

НАЦІОНАЛЬНІ МОДЕЛІ КЕРІВНИЦТВА — стилі управління, що віддзеркалюють особливості національних культур.

НАЦІЯ (лат. *nation* — народ, плем'я) — етносоціальна спільнота зі сформованою усталеною самосвідомістю своєї ідентичності та тотожності; сукупність людей, об'єднаних спільними культурними, політичними, соціальними й економічними інтересами та зв'язками.

НЕБЕЗПЕКИ ДЕМОКРАТІЇ — уявлення про те, що в умовах демократії, свободи дій, думки й слова, людина повинна усвідомлювати велику відповідальність і вміти погоджувати свої вчинки з інтересами суспільства в цілому.

НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ — такий метод обміну інформацією, який відбувається без використання слів (мова «рухів тіла», інтонація голосу, символіка тощо).

НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ — найскладніша для розв'язання ситуація, коли управлінська мета або проблема, яку необхідно усунути, є неочевидною, ідентифікувати альтернативні рішення не вдається, а значна частина інформації є недоступною, тобто ситуація, коли майбутні події, які можуть суттєво вплинути на фінансовий стан підприємства та його результати, достовірно не передбачаються та не оцінюються.

НЕВИРОБНИЧА СФЕРА — комплекс галузей народного господарства не зайнятих виробництвом матеріальних благ, але таких, що забезпечують організацію їх обміну, розподілу і споживання і надають послуги нематеріального характеру.

НЕДИСЦИПЛІНОВАНІСТЬ — якість особи як небажання виконати передбачені норми поведінки, що часто є недоліком виконання як прояв відсутності вольових навичок.

НЕКОНСТРУКТИВНІ КОНФЛІКТИ — ситуації, які не сприяють досягненню взаємоприйняттого вирішення спірних питань.

НЕОКЛАСИЧНА (ПОВЕДІНКОВА) ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ — сукупність концепцій менеджменту, в центрі уваги яких знаходиться людина, зокрема, аналіз поведінки людей в трудовому процесі, їх потреби, взаємовідносини на робочих місцях, соціальні взаємодії та групові норми.

НЕПРОГРАМОВАНЕ РІШЕННЯ — проблема чи ситуація ухвалення рішень, що не зустрічалися раніше, й тому фахівець, який ухвалює рішення, не може покластися на раніше встановлене правило. Непрограмоване рішення погано структуроване, бо цілі неясні, інформація двозначна та не має чіткої процедури ухвалення рішення.

НЕСТАЧА — потреба у чомусь.

НЕФОРМАЛЬНА ГРУПА — спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

НЕФОРМАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ — процес зв'язку структурних одиниць організації не передбаченими організаційною структурою засобами.

НОВАТОРСТВО — здатність робити нові речі на відміну від творчості, яка передбачає видумувати нові речі.

НОВАЦІЯ — юридично оформлений результат науково-дослідницької та проектно-конструкторської діяльності у вигляді відкриття, винаходу, нового продукту, технології, ноу-хау, нових наукових методів і технічних рішень,

НОВОВВЕДЕННЯ — заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

НОМЕНКЛАТУРА — 1. Сукупність назв, термінів, понять, які вживаються у певній галузі. 2. Коло посадових осіб, призначення або затвердження яких здійснює вищий орган управління.

НОРМА (лат. *norma* — взірець) — у соціальній психології під нормою розуміють існуючий в соціальній спільності чи групі стандарт, зіставлення з яким визначає прийнятність і досконалість об'єктів, процедур і продуктів діяльності.

НОРМА КЕРОВАНОСТІ — допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівнику. Н.

к. — кількість підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник. Представники класичної теорії менеджменту по-різному підходили до визначення Н. к. Для одних вона не може перевищувати 5-6 осіб, інші автори пропонують 10 або 12 осіб. Цей показник залежить від кількості рівнів в управлінській ієрархії і виду використовуваних в організації технологій: чим більше рівнів ієрархії і чим складніша технологія, тим менша норма керованості.

НОРМА ЧАСУ — науково обгрунтована і регламентована величина витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції (роботи) у людино-годинах, людино-днях.

НОРМАТИВ — показник норм, згідно з якими проводиться певна робота або здійснюється, виконується що-небудь.

НОРМАТИВ КІЛЬКОСТІ — регламентована кількість працівників організації, необхідна для її якісного функціонування за певних організаційно-технічних умов.

НОРМАТИВНА ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — теорія, що ґрунтується на уявленні Вебера про ідеальну, тобто добре поінформовану бюрократію. Правила прийняття рішень мають тут прескритивний характер, тобто вони показують, яким способом можна максимізувати прибуток і дохід, більше того, вони можуть максимізувати навіть "функцію корисності"

самого менеджера. У чистому вигляді Н. т. п. р. побудована на припущенні, що менеджери можуть розподіляти наявні альтернативи відповідно до пріоритетів. Іншими словами, у веберівському розумінні менеджери раціональні в тому плані, що вони достатньо поінформовані.

НОРМАТИВНЕ (СОЦІАЛЬНЕ) ПРОГНОЗУВАННЯ — визначення засобів, необхідних і достатніх для досягнення можливих станів об'єкта управління або заданих цілей, оптимальних шляхів руху об'єкта до певної мети.

НОРМАТИВНИЙ ПРОГНОЗ — прогноз, що за базу приймає установлені бажані параметри майбутнього явища, процесу або системи та визначає тенденцію: «від необхідного» — до теперішнього часу. Слід зауважити, що бажання та/або потреби розвитку якнайчастіше переважають можливості, тому тренд «нормативного прогнозу», як правило, окреслює верхню межу розвитку.

НОРМАТИВНІ АКТИ УПРАВЛІННЯ — акти управління, які не мають конкретного адресата, містять загальні норми дій щодо тих чи інших умов, розраховані на тривалий період.

НОРМАТИВНІ ДОКУМЕНТИ — документи, в яких установлюються які-небудь правила, норми.

НОРМИ — документи, що містять відомості про встановлені величину, кількість, ступінь чого-небудь.

НОРМИ СОЦІАЛЬНІ — зразки, стандарти діяльності, правила поведінки, виконання яких очікується від членів суспільства та підтримується за допомогою санкцій. Вони забезпечують стабільність і впорядкованість у соціальних відносинах.

НОРМУВАННЯ — метод організаційно-стабілізуючого впливу, який передбачає встановлення нормативів як орієнтирів діяльності.

НОРМУВАННЯ ПРАЦІ — вид діяльності з управління виробництвом, мета якої полягає у встановленні необхідних витрат і результатів праці, а також необхідних співвідношень між кількістю працівників різних груп і кількістю одиниць устаткування.

НОУ-ХАУ — знання, які не захищені правами промислової власності. Вони, як правило, секретні. Об'єкти, на які не видані патенти, можуть також передаватися шляхом укладення так званих договорів про передачу ноу-хау третім особам. Окрім технічних знань, до ноу-хау належать комерційні та виробничо-економічні знання.

О

ОБ'ЄКТ ВИВЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ — процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань й інших організацій.

ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ДІЯЛЬНОСТІ — виробничо-господарська організація та її навколишнє середовище.

ОБ'ЄКТ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ — організована (індивідуальна та спільна) діяльність людей, що об'єднані спільними інтересами й цілями, симпатіями та цінностями, а також підпорядковані правилам і нормам організації.

ОБ'ЄКТ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ — соціальні процеси та явища, пов'язані з рухом і розвитком трудового колективу, становленням особистості.

ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ — те, що піддається впливу. З-поміж об'єктів управління розрізняють істот і неістот.

ОБ'ЄКТИ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — це окремі, організаційно-оформлені елементи та важелі

управління, ті, що наявні, та ті, що створюватимуться, згідно з обраними стратегіями.

ОБ'ЄКТИ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — наміри та цілі, відношення й позиції, взаємозв'язки та взаємовідносини осіб, груп, всього персоналу організації.

ОБ'ЄКТИВНИЙ І СУБ'ЄКТИВНИЙ АСПЕКТИ ВЛАДИ — дві сторони влади в організації. У першому випадку влада виявляється через сукупність чинних правових норм, а також наказів або розпоряджень згори. Суб'єктивний момент влади - це готовність персоналу підкоритися розпорядженню і сприяти його виконанню.

ОБЛІК — функція управління, яка забезпечує кількісне відображення та якісну характеристику господарської і фінансової діяльності підприємства з метою впливу на хід діяльності.

ОБОВ'ЯЗКИ — нормативно закріплене коло обов'язкових дій працівника, пов'язаних з реалізацією функцій даного органу управління.

ОБРОБЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ — сукупність здійснюваних над інформацією дій, які змінюють її вид або характер подання.

ОБРЯДИ (РИТУАЛ) — сукупність визначених традицією умовних дій, спрямованих на естетичне

оформлення певних подій у житті людей, колективів, а також відзначення певних дат (весілля, день народження, обжинки, купальські обряди й ін.). Обряди є складовою традиційно-побутової культури народу та містять елементи пісенного, хореографічного, драматичного та декоративно-ужиткового мистецтва.

ОДЕРЖУВАЧ ПОВІДОМЛЕННЯ — особа (або група осіб), для якої передається повідомлення.

ОДНОЗНАЧНИЙ — який має тільки одне значення; не двозначний.

ОДНОРАЗОВІ ПЛАНИ — розробляються для здійснення певного заходу, дії або пункту (розділу) плану. Вони можуть існувати також у вигляді планових завдань програм або проектів для виконавців і співвиконавців. Для забезпечення їх виконання необхідно розробляти обґрунтовані організаційні плани, що є етапами на шляху досягнення цілей.

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

ОЗНАКИ ОРГАНІЗАЦІЇ — наявність двох людей і більше; розподіл завдань та відповідальності за них між членами організації; орієнтованість на результат.

ОЗНАКИ СТИЛЮ МЕНЕДЖМЕНТУ — система методів, прийомів та засобів, які використовуються в

управлінській діяльності; індивідуальні якості особистості менеджера/керівника; типові, узагальнені способи менеджменту; спрямованість технології менеджменту на забезпечення досягнення визначених цілей та виконання поставлених завдань.

ОЗНАКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ — людський потенціал сприймається як основа і цінність освітньої організації; діяльність освітньої організації орієнтована на задоволення запитів споживачів і замовників освіти; забезпечується гнучка реакція на зміни зовнішнього оточення і внутрішнього середовища освітньої організації; в освітній організації проводяться своєчасні зміни; освітня організація має змогу відповісти на виклик з боку зовнішнього оточення, домагатися конкурентних переваг; забезпечується можливість успішної діяльності в довгостроковій перспективі, гарантується виконання сформульованої або вибраної місії, а також досягнення поставлених цілей.

ОПЕРАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ — повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів і виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ — функціональна підсистема організації й управління виробничою діяльністю на підприємстві, базовими функціями якої є оперативно-календарне планування та регулювання (диспетчерування) виробництва.

ОПЕРАТИВНИЙ — здатний правильно і швидко виконувати ті чи інші практичні завдання; дійовий.

ОПЕРАЦІЯ — ряд дій або окрема дія в ряді інших, що з них складається робота окремої людини або групи людей.

ОПИТУВАННЯ ЕКСПЕРТІВ — метод прогнозування, за якого думки експертів у різних галузях зводяться до єдиної, усереднюються.

ОПІР ЗМІНАМ — багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін, він пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок змін й обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

ОПЛАТА ПРАЦІ — грошовий вираз вартості робочої сили, її ціна у формі заробітної плати.

ОПОРТУНІЗМ ЯК СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА — являє собою пристосовницьку (у контексті застосування будь-якого із стилів лідерства) поведінку керівника, спрямовану на досягнення його особистих інтересів (внесок в успіх організації на другому місці відносно особистої вигоди).

ОПТИМІЗАЦІЯ — практика вибору найкращої з можливих альтернатив.

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — вибір найефективнішого варіанта рішення (найраціональнішого рішення) із можливих альтернатив.

ОРАТОР — той, хто виступає з промовою, володіє даром переконувати, красномовністю.

ОРГАН МЕНЕДЖМЕНТУ — особа або група осіб, яка координує діяльність ланок управління певного рівня.

ОРГАНІГРАМА — схематичне відображення структури управління, зв'язків між підрозділами, службами та органами управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ — сукупність процесів, за допомогою яких усувають невизначеність та конфлікти поміж співробітниками організації щодо роботи або повноважень і створюють середовище, придатне для їх спільної діяльності. Основними складовими організаційної діяльності є: поділ праці; департаменталізація; делегування повноважень; встановлення діапазону контролю; створення механізмів координації.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПІДСИСТЕМА — сукупність виробничих та управлінських підрозділів підприємства та взаємозв'язків між ними.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА — 1) «каркас» організації, що визначає комплекс її завдань, взаємозв'язки формальної підзвітності й системи, що забезпечують ефективну координацію діяльності робітників відділів; 2) визначає впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, за допомогою яких підприємство здійснює свою діяльність; 3) система зв'язків і стосунків, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління, згідно з обраною стратегією.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА АДАПТИВНА — організаційна структура, що дозволяє гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища. Виділяють чотири основних типи адаптивних (органічних) організаційних структур управління: проектні, матричні, програмно-цільові та координаційні.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ — комбінація структур виробничої системи та системи управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ — впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління та їх взаємозв'язки.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ДИВІЗІОНАЛЬНА — тип організаційної структури, побудованої за принципами децентралізації оперативних

функцій управління, що передаються виробничим підрозділам організації та централізації загально корпоративних функцій управління на вищому рівні. В результаті розширення меж оперативної господарської самостійності виробничих підрозділів (дивізіонів) організації вони стають «центрами прибутку» з власною системою управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ КОМБІНОВАНА — набір лінійних, функціональних, лінійно-функціональних й інших управлінських структур, обумовлений особливостями роботи підрозділів у межах однієї організації. Як правило, вищий рівень керування будується за лінійно-функціональною структурою, середній рівень може мати все різноманіття набору структур управління. Низовий рівень управління, як правило, будується за лінійною структурою управління. При цьому гнучкість структур управління організації оцінюється тільки за середнім рівнем управління. Структури вищого та низового рівня управління в організації мають бути консервативнішими до змін.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ КОНГЛОМЕРАТНА — комбінація різноманітних видів організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ КООРДИНАЦІЙНА — структура управління організацією, яка використовується при одночасному виконанні великої кількості програм, при цьому функції

керівника делегуються менеджерам-кураторам служб або функціональним блокам, які складаються з кількох служб. Є різновидом адаптивних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЛІНІЙНА — сукупність взаємно підпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього (тобто це тип організаційної структури, побудованої за принципами єдиноначальності та централізму, у якій керівник одноособово виконує весь комплекс робіт із управління організацією або окремим підрозділом).

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА — структура управління організацією, яка формується за рахунок різноманітного поєднання лінійної та функціональної організаційних структур управління (для такої структури характерні лінійна вертикаль управління та спеціалізація управлінської праці за функціями).

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЛІНІЙНО-ШТАБНА — структура, що припускає утворення в допомогу лінійним керівникам, як правило більш високого рівня, спеціалізованих штабів (груп із спеціалістів різного профілю) для вирішення тих чи інших завдань (аналітичних, координаційних, сіткового планування та управління, спеціальних тощо). Штаби не

наділяються функцією розпорядництва, а готують рекомендації, пропозиції та проекти для лінійних керівників.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ МАТРИЧНА — структура управління організацією, яка передбачає наявність проектних груп, члени яких підпорядковані як керівнику проекту, так і керівнику тих функціональних відділів, де вони працюють постійно (тобто це тип решітчастої організаційної структури, побудованої за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку керівнику постійно діючого підрозділу, а з другого — керівнику тимчасово створеної проектної групи. Для матричної структури характерно перехрещення постійно діючих і створених на тимчасовій основі підрозділів організації).

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ РАЦІОНАЛЬНОЇ БЮРОКРАТІЇ — структура управління організацією, яка характеризується чітким поділом праці, й, як результат, появою висококваліфікованих спеціалістів; ієрархічністю рівнів управління, при якій нижчий рівень контролюється вищим; наявністю взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів; формальною безособистістю, з якою офіційні особи виконують свої обов'язки; здійсненням найму на роботу з урахуванням кваліфікаційних вимог тощо. Є різновидом бюрократичних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВА — структура управління організацією, яка передбачає постійну зміну ролі та місця керівника програми, тобто керівник змушений гнучко пристосовуватись до нових умов, цілей, завдань. Є різновидом адаптивних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВА — структура управління організацією, за якою керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції, при цьому керівники вторинних служб (виробничої, технічної, збуту тощо) перебувають у підпорядкуванні цього керівника. Є різновидом дивізійних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНА — тимчасова структура управління організацією, яка створюється для розв'язання конкретного завдання, реалізації певного тимчасового проекту. Є різновидом адаптивних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧА — структура управління організацією, що містить підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів (покупців). Є різновидом дивізійних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНА — структура управління організацією, яка формується за географічним розташуванням підприємства. Є різновидом дивізійних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНА — тип організаційної структури, побудованої за принципом поділу функцій управління між окремими управлінськими підрозділами організаціями й у якій керівник кожного лінійного підрозділу підпорядкований одночасно керівникам кількох функціональних підрозділів.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — сукупність структурних і динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин всередині та поза межами організації, що включає сукупність конкретних субординаційних та координаційних, лінійних і функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринково-орієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ — комплекс планів праці менеджерів, інших управлінських працівників усіх рівнів і ланок, а також заходів, виконання яких забезпечує реалізацію економічних, виробничих, технічних, соціальних та інших планів діяльності організації.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ — процес розроблення організаційної структури управління організацією, який здійснюється зверху донизу та включає такі етапи: 1) установлення вертикальних рівнів управління; 2) здійснення горизонтального поділу організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами; 3) установлення зв'язків між різними підрозділами; 4) установлення повноважень і відповідальності для різних посад; 5) визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК — процес удосконалення формальних (організаційної структури управління, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників й ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду у міжособистісному та міжгруповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою

досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури), тобто безперервне вдосконалення процесів вирішення проблем й оновлення організації.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВІДНОСИНИ — складний комплекс стійких свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗДІБНОСТІ — здібності організаторської діяльності: комунікативні здібності, практичний розум, критичність, ініціативність, тактовність, вимогливість до себе та до інших, наполегливість.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ — сукупність змін в організації (будь-які перетворення в одному, кількох або всіх елементах організації), що зумовлюють здійснення нововведень і можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінювання роботи і т. д.); зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю тощо.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ — комунікації, які виникають між організаціями, а також між підрозділами, рівнями, ланками всередині організації.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ НОВОВВЕДЕННЯ — зміни процедурного характеру, пов'язані зі структурними перетвореннями та зі зміною виробничих елементів, з яких складається організація. Найчастіше зустрічаються організаційні нововведення процедурного типу: зміна наборів показників, методів розрахунку коефіцієнтів значущості тощо. До структурних нововведень належать зміни в напрямках підпорядкованості, координації, обміну інформацією між існуючими ланками й елементами. До найрадикальніших організаційних нововведень належать перетворення виробничих елементів: уведення нових підрозділів і ланок, ліквідація старих структурних одиниць, проведення злиття підрозділів, поглинання інших організацій тощо.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЛАНИ — є постійно діючими регламентами. В них описано правила та процедури виконання окремих видів діяльності, що існують в організації. Вони пов'язані з іншими організаційними документами (наприклад, з положеннями про підрозділи, посадовими інструкціями тощо).

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРИНЦИПИ — сукупність правил і норм, які регулюють внутрішні взаємовідносини між керуючою та керованою системами та всередині керуючої системи.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-КООРДИНАЦІЙНА ФУНКЦІЯ

— полягає у визначенні місця й ролі кожного члена колективу в процесі досягнення поставлених цілей та реалізації планів. Ця функція визначає суттєві зв'язки між людьми, задачами та роботою; вона дозволяє інтегрувати й координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові).

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ФОРМА

— зовнішній вигляд організації в системному розумінні, який відображає внутрішній зміст організації, а також процеси, що в ній протікають, місце у складнішій системі, її зовнішні зв'язки.

ОРГАНІЗАЦІЯ (грец. *organon* — поєднання)

— соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети. Організація — це соціальне утворення, яке характеризується спеціально визначеною структурою і діяльність якого підпорядкована певній меті. Організація — група людей, певне соціальне утворення, діяльність якого свідомо координується для досягнення спільної мети або цілей.

ОРГАНІЗАЦІЯ (ОРГАНІЗУВАННЯ)

— управлінська функція, яка включає комплекс заходів зі створення передумов свідомого, цілеспрямованого функціонування виробничо-господарської системи: упорядкування структур, відносин і процесів у керуючій та керованій підсистемах організації, визначення робочих завдань,

їхнє угруповання у підрозділах підприємства та розподіл ресурсів між ними, розміщення організаційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей, що дає змогу ефективно працювати для досягнення визначених цілей.

ОРГАНІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙ — поняття, яке використовується для характеристики процесів комунікацій в межах організації, які відбуваються в умовах ієрархії влади.

ОРГАНІЗАЦІЯ МЕХАНІСТИЧНА — організація, яка характеризується консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо (орієнтована на вирішення внутрішніх проблем).

ОРГАНІЗАЦІЯ НЕФОРМАЛЬНА — група працівників, яка формується спонтанно на засадах соціальної взаємодії (за спільністю інтересів, потреб чи уподобань), як правило, входить у склад формальної організації.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОРГАНІСТИЧНА — організація, яка характеризується динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвитком самоконтролю, демократизацією, прозорістю інформації тощо (орієнтована на взаємодію з зовнішнім середовищем).

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОСТА — організація, яка має лише одну мету.

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ — раціональне розміщення на робочому місці засобів і предметів праці, що забезпечує високу продуктивність і необхідні умови праці робітників.

ОРГАНІЗАЦІЯ СКЛАДНА — організація, яка ставить перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ — розробка порядку, правил службової поведінки працівників управління тощо, що спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями й іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

ОРГАНІЗАЦІЯ ФОРМАЛЬНА — група працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПРОЦЕС — упорядкування в просторі та синхронізація в часі елементів виробничої системи.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СУБСТАНЦІЯ СИСТЕМИ — склад і співвідношення елементів виробничої системи та їх взаємозв'язок.

ОРІЄНТИРИ — показники (характеристики, стандарти результату).

ОРТОБІОЗ (грец. *ortos* — прямий, правильний) — правильний, розумний спосіб життя людини.

ОСВІТНІЙ МАРКЕТИНГ — розглядають як один із напрямів менеджменту ЗНЗ в умовах ринкової економіки, що забезпечує: дослідження попиту на освітні послуги та певний рівень освіченості понад стандарти, які встановлені державою; формування позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу; розроблення та впровадження концепції надання якісних освітніх послуг; вплив на розвиток освітніх потреб громадян.

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ — галузь менеджменту, яка регулює процеси трансформування змісту освітньої діяльності і охоплює підходи, принципи, функції, методи, прийоми, технології управління у сфері освіти.

ОСВІТНІЙ РИНОК ОХОПЛЮЄ — ринок засобів навчання і оснащення навчального процесу; ринок навчальних послуг (товар — освітні послуги; споживачі - учасники процесу освіти); конкуренцію форм власності й організацію навчального процесу; ринок педагогічної праці; державне регулювання процесів в освіті і контроль якості освітніх послуг.

ОСВІТНЯ ОРГАНІЗАЦІЯ — це цілісне соціальне утворення, що має спеціальну структуру й виконує у суспільстві специфічні функції (навчання, виховання та розвиток особистості).

ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ — найважливіша проблема в менеджменті, найдокладніше досліджена Емерсоном у книзі "Ефективність як основа управління й оплати праці" (1908 р.). Тривале перебування Емерсона за кордоном привело його до висновку, що всі нації "розділяє прокляття неефективності", водночас кожна з них має свої сильні сторони. Так, Англія зіграла роль лідера промислової революції завдяки відкриттю для себе світового океану. Німеччина вирізняється інтелектуальністю свого народу, французи виявили себе як нація новаторів (винахід підводного човна, кулемети, фотографія) тощо. Неефективність організацій людей на противагу високій ефективності природи, вважав Емерсон, - причина нашої бідності. Є два способи подолати неефективність: навчити людей правильно працювати за допомогою аналізу елементів праці й ставити такі завдання, які вони стимулювали б до максимальної продуктивності.

ОСНОВНА ЗАДАЧА ТЕОРІЇ ІГОР — визначення стратегії, застосування якої гарантує кожному гравцю оптимальний виграш, тобто стратегію, відхилення від якої здатне тільки зменшити виграш.

ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЇ — мета (цілі); структура;

люди; процеси та способи взаємодії (провідну роль відіграє менеджмент як вид діяльності).

ОСНОВНІ ФУНКЦІІ МЕТОДІВ ШКІЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ — реалізація змісту менеджменту, управлінської діяльності; стимулювання діяльності (спонування до пошуку шляхів покращення діяльності); організація, координація, узгодження дій в колективі (об'єднання зусиль педагогічного, учнівського колективів, батьків, громадськості) визначаються ціннісними орієнтаціями, моральними нормами та інтересами).

ОСОБА — людський індивід, що виражає соціальну природу людини як суб'єкта соціокультурного життя, окремий представник людського роду. У процесі історичного розвитку та соціалізації особа стає індивідуальністю й особистістю.

ОСОБА, ЩО ПРИЙМАЄ РІШЕННЯ — особа, яка приймає остаточне рішення після виявлення можливих видів рішень або оптимізації їх параметрів; ним може бути сам проектант або у відповідальних випадках — керівник відповідного рівня.

ОСОБИСТІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ВИД УПРАВЛІННЯ — вид менеджменту, орієнтований на особистість, на управління шляхом постановки цілей, без жорсткої регламентації конкретних дій, що сприяє інноваціям у всіх сферах діяльності організації та найбільш повній самореалізації співробітників. Г. А.

Дмитренко називає його *Антропосоціальною системою управління*. Протиставляється технократичному виду управління, адміністративно-командній системі.

ОСОБИСТІТЬ — особа, що характеризується соціальними якостями, інтегральна цілісність, що володіє певними потребами, інтересами, здібностями, має специфічну форму світоглядно-ціннісних орієнтирів, усвідомлює своє буття в процесі життєстверджувальних форм і видів діяльності. Особистість характеризує особу, яка саморозвивається в контексті соціальних відносин, спілкування та предметної діяльності.

ОСОБЛИВОСТІ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ — зв'язок з перспективними напрямками діяльності та розвитку особистості (підготовка учнів до професійного та особистого життя в майбутньому); віддаленість в часі і відсутність "зворотного зв'язку"; відсутність чітких матеріалізованих критеріїв оцінювання, показників тощо.

ОСОБОВА СПРАВА — набір документів, що характеризують біографічні, ділові і особисті якості працівника.

ОХОРОНА ПРАЦІ — система правових, технічних і санітарних заходів спрямованих на забезпечення безпечних для життя та здоров'я людей умов праці.

ОЦІНКА — результат визначення й аналізу якісних і кількісних характеристик керованого об'єкта управління.

ОЦІНКА АЛЬТЕРНАТИВ — один з етапів раціональної технології прийняття рішень, який передбачає перевірку кожної альтернативи на її реалістичність, відповідність ресурсам організації та прийнятність наслідків її реалізації.

ОЦІНКА ЗА АБСОЛЮТНИМИ СТАНДАРТАМИ — оцінка діяльності підлеглого шляхом порівняння отриманих ним результатів із заздалегідь визначеним кількісним показником (стандартом).

ОЦІНКА ЗА ВІДНОСНИМИ СТАНДАРТАМИ — оцінка діяльності одного підлеглого порівняно з результатами діяльності іншого.

ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ — систематичне вивчення процесу праці й досягнень керівників та їх підлеглих.

ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ — сума можливих результатів реалізації альтернативи за різних ситуацій, помножених на імовірність настання кожної з них.

П

ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ (англ. *public relations*) — діяльність із формування сприятливої суспільної думки про організацію (мистецтво формування та підтримки відносин із навколишнім середовищем, зв'язків з громадськістю), що являє собою форму рекламної роботи із широким притягненням усіх засобів масової інформації (преса, радіо, телебачення, інтернет й ін.).

ПАМ'ЯТЬ — здатність запам'ятовувати, зберігати і відтворювати в свідомості минулі враження.

ПАРАДИГМА (грец. *paradigma* — приклад, зразок) — спрощений набір припущень, концепцій, гіпотез, моделей, теорій.

ПАРАМЕТР — величина, властива якому-небудь предметові, пристрою, явищу.

ПАРАМЕТРИ ЕФЕКТИВНОСТІ — найважливіші параметри функціонування системи, що дають змогу оцінити якість вирішення проблеми та досягнення поставлених перед системою цілей.

ПАРТИЦИПАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (англ. *participant* — участь) — менеджмент, заснований на

широкій участі працівників організації в процесі управління. Участь фахівців у менеджменті виражається у створенні тимчасових або постійних комітетів і комісій, а також спеціальних рад науково-технологічного, економічного й управлінського характеру.

ПАРТНЕРСТВО — об'єднання двох чи більше людей (сторін), що діють як співвласники на підставі договору (домовленості, контракту), що не йде в розріз з чинним законодавством.

ПАСПОРТ — документ, який видається державою для засвідчення особистості своїх громадян.

ПАТЕНТ — свідоцтво, яке видається компетентним органом держави винахідникові й посвідчує його авторство та виняткове право на винахід. Цей документ надає право на певну діяльність. Патент діє тільки в межах території тієї держави, відомство якого його видало.

ПАТЕРНАЛІЗМ — як стиль лідерства, являє собою поведінку показної «благодійності», «батьківського піклування» керівника про підлеглих, яка виявляється у заохоченні, підтримці й винагородженні підлеглих в обмін на їх слухняність і лояльність.

ПАТЕРНАЛІСТСЬКЕ КЕРІВНИЦТВО — один зі стилів управління, який ґрунтується на партнерських

відносінах підлеглих і керівника, який вважається більш досвідченим.

ПЕДАГОГІКА — наука про виховання людини, розкриває зміст, цілі, завдання та закономірності виховання, процес освіти і навчання.

ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — комплекс принципів, методів, організаційних форм, технологічних прийомів управління педагогічними системами, спрямований на підвищення ефективності їх функціонування і розвитку.

ПЕНСІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ — система матеріального забезпечення гідного існування громадянина після закінчення ним активної трудової діяльності за віком або у зв'язку із втратою працездатності внаслідок захворювання чи інвалідності.

ПЕРЕДАВАННЯ ІНФОРМАЦІЇ — переміщення її певним каналом зв'язку від джерела до споживача.

ПЕРЕДБАЧЕННЯ — найзагальніше, абстрактне уявлення про майбутнє, властива людині специфічна форма випереджувального відображення дійсності.

ПЕРЕДБАЧЕННЯ, ЗА ФАЙОЛЕМ, — уміння передбачити майбутній розвиток подій і пов'язаних із цим практичних дій. П. охоплює прогнозування, але воно ширше за змістом. Сюди входить систематична підготовка майбутнього, яким воно уявляється в

результаті прогнозу. У сучасному розумінні передбачення можна визначити як орієнтований на практичні дії підхід до планування.

ПЕРЕДОВИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ ДОСВІД — ідеалізація реального педагогічного процесу, абстрагування від випадкових, неістотних елементів і конкретних умов педагогічної діяльності й виділення суттєвого в ньому - провідної педагогічної ідеї чи методичної системи в чистому вигляді, що зумовлює високу ефективність навчально-виховної діяльності.

ПЕРЕКОНАННЯ — елемент свідомості, суб'єктивно-особистісне ставлення людини до об'єктів, уявлень, теорій, внутрішнє вираження впевненості, логічно обґрунтоване та підтверджене практичними знаннями. Все ж певний вплив на переконання має механізм конформного підпорядкування думці більшості. Переконання значною мірою обумовлюються світоглядом — системою поглядів на об'єктивний світ і місце людини у ньому, ставленням людини до навколишнього середовища та самої себе, її ідеалами.

«ПЕРЕКОНАННЯ» — стиль лідерства в моделі П. Херсі та К. Бланшара, за якою керівник однаковою мірою реалізує директивність і підтримку щодо підлеглих, які не здатні, але бажають працювати. Лідер допомагає послідовникам шляхом роз'яснення завдання та формування впевненості у можливості його виконання.

ПЕРЕОРІЄНТАЦІЯ — довгостроковий процес, внаслідок якого відбуваються зміни в цільових настановах підприємства та створюються умови для його подальшого розвитку при подоланні кризової ситуації.

ПЕРЕТВОРЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ — аналітико-синтетичне вивчення змісту інформації та підготовка нової (вторинної) у зручному для подальшого використання вигляді.

ПЕРЕШКОДИ КОМУНІКАЦІЇ («ШУМ») — будь-яке втручання в процес комунікації, яке викривлює (спотворює) сутність або зміст повідомлення .

ПЕРСОНАЛ — сукупність людських ресурсів, які має організація.

ПЕРСОНАЛІЗМ (лат. *persona* — особа) — течія в сучасній філософії, що вважає особу первинною реальністю та найвищою духовною цінністю, а світ — виявом творчої активності верховної особи — Бога.

ПЕРЦЕПЦІЯ (лат. *perceptio* — уявлення, сприйняття) — сприйняття, цілісне відображення предметів, ситуацій та подій, яке виникає при безпосередньому впливі подразників. Разом із процесами відчуття забезпечує безпосередньо-чуттєві орієнтири у навколишньому світі, залишаючись етапом пізнання. Певною мірою пов'язана із мисленням, пам'яттю, увагою, спрямовується мотивацією.

ПЕРШОЧЕРГОВІ ЦІЛІ ЛЮДСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА — відповідно до Дж. Мейо, перед будь-яким людським співтовариством стоять дві головні мети. Перша - забезпечити матеріальне, економічне виживання кожного члена співтовариства. Друга - підтримувати "спонтанне співробітництво" у межах усєї суспільної структури. На думку Дж. Мейо, існує безліч шляхів досягнення цих цілей. Умовно їх можна поділити на дві основні групи: дія "невидимої руки" ринку (за Смітом), якої недостатньо для добровільної співпраці, й дія "видимої руки" (менеджменту) - єдиної реальної основи, здатної забезпечити економічне виживання і співробітництво.

ПИСЬМОВА КОМУНІКАЦІЯ — метод обміну інформацією, який відбувається за допомогою графічних знаків (накази, листи, письмові звіти, розпорядження тощо).

ПИТАЛЬНИК — найбільш розповсюджений діагностичний інструмент у психології та соціології. Розрізняють питальні анкети, які призначені для вивчення факторів, віддалено пов'язаних із особистістю опитуваного, і питальники особистісні, що спеціально призначені для вивчення особистості.

ПІДПРИЄМЕЦЬ — людина, яка: готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації; регулює процес створення нового, несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та

задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей, долає протидію зовнішнього середовища, словом, рухає суспільство у напрямку постійного вдосконалення.

ПІДРУЧНИК — книга, в якій викладаються основи знань із певного навчального предмета на рівні сучасних досягнень науки й культури. Для кожного типу навчальних закладів видаються підручники, які відповідають програмам і завданням цього закладу, віковим та іншим особливостям тих, хто навчається.

ПІДСИСТЕМА — частина системи, що виділена за відповідною ознакою.

ПЛАН — проект прямування організації до поставлених цілей, що включає в себе схеми розподілу ресурсів, різноманітні графіки, проміжні завдання.

ПЛАН КАЛЕНДАРНИЙ — організаційно-технологічна модель виконання комплексу взаємопов'язаних робіт, що передбачає раціональний розподіл їх виконання в просторі та часі.

ПЛАНИ ДОВГОСТРОКОВІ — плани організації, розраховані на перспективу 3-5 років і які враховують зміни у її зовнішньому середовищі та вчасну реакцію на них.

ПЛАНИ КОРОТКОСТРОКОВІ — плани організації, які складаються на період до 1 року й конкретизують і деталізують довгострокові плани.

ПЛАНИ ОПЕРАТИВНІ — плани, у яких стратегія організації деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців і способів виконання певних дій.

ПЛАНИ ОПЕРАЦІЙНІ — плани, що розробляються на нижчих рівнях організації, указують послідовність дій щодо досягнення операційних цілей та забезпечують виконання тактичних планів.

ПЛАНОВА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА — система, яка створюється на адміністративному рівні управління та служить для прийняття довгострокових рішень стратегічного характеру.

ПЛАНУВАННЯ — загальна функція менеджменту, яка пов'язана з визначенням цілей та показників діяльності організації в майбутньому, а також із постановкою завдань й оцінкою необхідних для їхнього вирішення ресурсів (визначає перспективу та майбутній стан організації, шляхи та способи його досягнення).

ПЛАНУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВЕ — екстраполювання результатів (показників) минулого періоду на основі формування оптимістичних цілей — передбачення дещо завищених показників на майбутнє для стимулювання творчої енергії працівників.

ПЛАНУВАННЯ КАЛЕНДАРНЕ — процес розподілу запланованих робіт за календарними відрізками часу та між конкретними виконавцями.

ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАТИВНЕ — різновид планування, який полягає у розробленні комплексного оперативного плану з метою реалізації визначеної стратегії діяльності організації (планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства та відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, непередбачених тактичними планами). Здійснюється через етапи: 1) інформаційне забезпечення оперативного планування, підбір фактичних даних, що характеризують стратегію організації; 2) оцінювання та аналіз сильних та слабких сторін організації; 3) вибір та формування планових параметрів; 4) формування бюджету; 5) вибір адміністративних важелів (тактики, політики, процедур, правил тощо); 6) формування альтернативних варіантів оперативних планів; 7) вибір варіанта оперативного плану, що відповідає обраній стратегії діяльності.

ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ — розробка заходів і прогнозування параметрів кадрової політики на певну перспективу відповідно до цілей та завдань роботи з персоналом і зі стратегією розвитку компанії в цілому.

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНЕ — різновид планування, який полягає у розробленні стратегії діяльності (курсу розвитку) організації (тобто планування на перспективу, яке вказує напрям дій для забезпечення реалізації місії підприємства). Включає такі етапи: 1) інформаційне забезпечення стратегічного планування; 2) установлення місії та цілей організації; 3) вибір методів аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; 4) оцінювання й аналіз факторів зовнішнього середовища; 5) оцінювання й аналіз факторів внутрішнього середовища; 6) виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень; 7) формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив); 8) вибір стратегії на засадах формування управлінського рішення; 9) оцінювання стратегії на предмет відповідності установленим критеріям.

ПЛОСКА СТРУКТУРА — структура управління організацією, для якої характерні значний діапазон контролю (висока норма керованості в горизонтальному вимірі) і невелика кількість рівнів управління.

ПЛОЩИНА ЗМІСТУ — послання, яке містить відомості про становище речей чи про події.

ПЛОЩИНА СТОСУНКІВ МІЖ ЛЮДЬМИ — психологічна складова процесу комунікації, яка характеризується почуттями сприйняття чи відхилення, симпатії чи антипатії, ненависті чи любові.

ПОВЕДІНКА — зовнішні прояви активності людини, визначена соціальними потребами, нормами і правилами суспільного життя людей.

ПОВЕДІНКОВА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — поведінка, яка ґрунтується на передбаченні, що можливості менеджера у своєму бажанні прийняти раціональне рішення, завжди обмежені внаслідок впливу чисельних об'єктивних (можливості отримати вичерпну інформацію) та суб'єктивних (власні здібності, звички, упередженість) факторів. Тому в межах поведінкової моделі менеджери не оптимізують свій вибір, а відшуковують варіанти задовільного (достатньо доброго) розв'язання проблеми. Для цієї моделі характерні спрощений опис й аналіз проблемної ситуації, обмежена кількість альтернатив і критеріїв їх вибору.

ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД ДО ЛІДЕРСТВА — сукупність концепцій лідерства, які ґрунтуються на передбаченні, що результативність лідерства визначається, як лідер поводить себе з послідовниками. Поведінкові концепції спрямовані на дослідження того, що та як роблять ефективні лідери у взаємовідносинах з послідовниками.

ПОВЕДІНКОВО-ОПИСОВА ТЕОРІЯ — на противагу нормативному підходу до прийняття рішень П.-о. т. прагне зрозуміти й описати поведінку менеджерів у процесі прийняття рішень, але в жодному разі не регламентувати її. Мова йде про теорію, що розкриває, як рішення приймаються практично, а не те, як вони

повинні прийматися. П.-о. т. набула визнання переважно у зв'язку з уведенням до менеджменту понять "задоволення", "обмежена раціональність", "послідовний пошук", коли особи, що приймають рішення, намагаються передбачити й розв'язати надзвичайно складні проблеми, що постають перед ними.

ПОВІДОМЛЕННЯ — закодована за допомогою будь-яких символів і представлена у реально відчутній формі думка (ідея), призначена для передавання.

ПОВНИЙ ГРАФ СИСТЕМНИХ ФАКТОРІВ — система взаємопов'язаних факторів, які визначають організаційну культуру підприємства, управління та результати діяльності організації. За допомогою цього графа може бути пояснена як природна еволюція видів управління, так і можливості змін.

ПОВНОВАЖЕННЯ — визначене у певний спосіб право використовувати ресурси (матеріальні, фінансові, трудові й ін.) організації та спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання визначених завдань (тобто формально санкціоноване організацією право керівника впливати на поведінку підлеглих).

ПОВНОВАЖЕННЯ ЛІНІЙНІ — повноваження, які передаються від начальника безпосередньо йому підлеглому, та далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління в організації.

ПОВНОВАЖЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНІ — повноваження, які делегуються менеджером більш високого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією.

ПОДІЛ ПРАЦІ В МЕНЕДЖМЕНТІ — визначення спеціалізованих видів робіт і закріплення їх за управлінськими працівниками та їх групами.

ПОДІЛ ПРАЦІ ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ — поділ загальної роботи в організації на її складові частини (тобто утворення в організації підрозділів, які спеціалізуються на різних видах діяльності).

ПОДІЛ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ВЕРТИКАЛЬНИЙ — формування рівнів управління (інституційного, управлінського та технічного), що забезпечує координацію управлінської роботи.

ПОДІЛ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ — призначення конкретних менеджерів для управління підрозділами в межах відповідного рівня управління.

ПОЗИЦІЯ (лат. *positio* — становище) — погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

ПОЗОВ — документ, який направляється до суду з вимогою задоволення позивачу права за договором або інших передбачених у законі підстав.

ПОКАРАННЯ — спосіб виховання особистості або групи осіб, щоб дати зрозуміти недопустимість порушення діючих норм.

ПОЛІТИКА — загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний «кодекс законів організації», який визначає, у якому напрямку слід діяти.

ПОЛІТИЧНА КУЛЬТУРА — а) сукупність політичних знань, духовних цінностей, принципів, засобів політичної діяльності, політичного досвіду та традицій; б) ступінь політичного розвитку й активності людини, вміння впроваджувати політичні знання в практику; в) процес, засіб, форма реалізації політичних знань, ціннісних орієнтацій людини.

ПОЛОЖЕННЯ — зведення правил, законів з певного питання. Правовий акт, що визначає порядок утворення, права, обов'язки й організацію роботи закладу, структурного підрозділу.

ПОНЯТТЯ «ДОСЯГНЕННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ» — стан, коли «страх» менеджера щодо прийняття не найкращого рішення пересилує намагання продовжувати пошук нових альтернатив для досягнення оптимального рішення. Задоволеність досягається за

умов вибору рішення, яке є достатньо добрим за даних умов.

ПОНЯТТЯ «ОБМЕЖЕНОЇ РАЦІОНАЛЬНОСТІ» — поняття, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте).

ПОПИТ — форма прояву потреб, забезпечених грошовим еквівалентом; бажання та здатність споживачів купувати товар. Попит відображає об'єм та структуру суспільних потреб й обмежується купівельною спроможністю. Види попиту: дійсний, реалізований, незадоволений (явний та прихований), потенційний, ажіотажний, еластичний, нееластичний тощо.

ПОРІВНЯННЯ — метод, за яким відбувається зіставлення досліджуваних предметів та встановлення їх подібності або відмінності.

ПОСАДОВІ ВИМОГИ — перелік обов'язків, які має виконувати співробітник, що займає дану посаду, та кваліфікаційні вимоги до нього.

ПОСЛУГА — деяка дія, що приносить користь споживачу.

ПОСТАНОВА — прийнятий колегіальним органом управління (з'їздом, конференцією, колегією, комісією,

правлінням) розпорядчий акт, який визначає шляхи вирішення важливих питань для всієї організації чи її певної підсистеми.

ПОСТІЙНО ДІЮЧІ ПЛАНИ — розробляються для таких типів діяльності, які повторюються за певні відрізки часу. До цих планів можна віднести план проведення засідань правління, представлення звітної документації, поновлення інформаційної бази тощо.

ПОТЕНЦІАЛ (лат. *potentia* — 1) можливість, потужність — корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення установлених цілей; 2) засоби, запаси та джерела, що є в наявності та можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення деякого завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

ПОТОКОВЕ ВИРОБНИЦТВО — вища форма організації масового виробництва однорідної продукції, що ґрунтується на принципах спеціалізації, прямоточності, паралельності, неперервності, пропорційності та ритмічності.

ПОТОЧНИЙ ПЛАН — інструмент реалізації стратегічних планів, проектів і програм, у якому окремим підрозділам і виконавцям на поточний (з розбивкою за кварталами та місяцями) рік

встановлюються конкретні завдання з урахуванням можливостей забезпечення необхідними видами ресурсів.

ПОТРЕБА — фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось чи когось бракує. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна лише здогадуватись чи скласти уяву на основі поведінки конкретної людини. Потреби є мотивами до дій. Потреби поділяються на первинні та вторинні. Первинні мають фізіологічний характер і як правило вроджені, генетичні, закладені природою. Без їх реалізації людина не може існувати (їжа, сон, наявність притулку та ін.). Вони майже однакові, спільні для різних людей. Вторинні потреби психологічного походження. Вони мають чітко виражений індивідуальний характер. В кожній людині свої, притаманні лише їй моральні якості, запити, індивідуальні властивості, що набуваються з досвідом (потреби в спілкуванні, контакті, дружбі, повазі; прагнення та можливості їх реалізації тощо). Завдяки потребам людина залучається до процесу матеріального та духовного виробництва, до історичного процесу, культурної діяльності.

ПОТРЕБИ ЕКОНОМІЧНІ — різновид потреб, умова й основне джерело активності та соціально-економічної діяльності для підтримки життєдіяльності організму людської особистості, соціальної групи, спільноти, суспільства в цілому. Потреби економічні як внутрішній

стан людини регулюють її поведінку, спонукають до економічної діяльності, визначають спрямованість мислення, почуттів і волі на забезпечення власного добробуту та добробуту родини. Потреби економічні виражають конкретно-практичний зв'язок людини з навколишнім світом, залежать від специфічних соціальних умов її діяльності та тісно пов'язані з виробництвом, обміном, розподілом і споживанням.

ПОЧУТТЯ — найвища емоція, характерна людині та пов'язана зі ставленням до людей, предметів, явищ, подій та багато іншого, що оточує людину. Почуття — не тільки емоції, а й мотиви поведінки, вони не дані з народження, а виховуються в людині, можуть багаторазово змінюватися впродовж її життя.

ПОШУКОВЕ СОЦІАЛЬНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ — визначення можливих станів об'єкта управління в майбутньому на основі тенденцій його розвитку в минулому та тепер.

ПОШУКОВІ НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ — цілеспрямовані наукові дослідження, які виконуються для виявлення нових шляхів розвитку виробництва. Результатом проведення пошукових досліджень, як правило, є винаходи.

ПРАВИЛО — опис змісту (порядку) дій, які вимагаються від виконавця.

ПРАВО — система встановлених або санкціонованих державою загальнообов'язкових норм, що регулюють суспільні відносини, дотримання та виконання яких забезпечується переконанням чи за допомогою державного примусу, історією розвитку (звичаєве право) й традиціями народу.

ПРАЦЕЗДАТНІСТЬ — потенціальна можливість людини виконувати роботу на заданому рівні ефективності на протязі визначеного часу.

ПРАЦІВНИКИ — найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації, роль якого визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої належать), наявністю якостей лідера тощо.

ПРАЦЯ — процес перетворення ресурсів природи (включаючи потенції людини) у матеріальні, інтелектуальні та духовні блага, який здійснюється та (чи) керується людиною або з примусу (адміністративного, економічного), або з внутрішньої потреби, або з обох причин.

ПРЕДМЕТ ВИВЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ — теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, правила, функції, методи, способи, категорії, механізми, моделі тощо),

практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо) та проектування систем менеджменту, тобто формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив (теоретично та практично значущі властивості, особливості, відносини та процеси, пов'язані з організацією спільної виробничої діяльності людей та управлінням нею для досягнення поставлених цілей).

ПРЕДМЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ДІЯЛЬНОСТІ — система виробничих відносин, яка формується в організації між працівниками керуючої та керованої системи у процесі створення продукту (послуги), призначеного для потреб ринку.

ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ — психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

ПРЕДМЕТИ ПРАЦІ — частина засобів виробництва, над якими за допомогою засобів праці працює людина для їх перетворення в готову продукцію з метою задоволення певних потреб суспільства.

ПРЕЗЕНТАЦІЯ — представлення громадськості нової фірми, компанії, видання тощо.

ПРЕМІЇ — грошові винагороди за успіхи або заслуги в певній галузі діяльності, виконання та перевиконання

планових показників, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

ПРИДАТНІСТЬ — здатність чомусь навчитися або виконувати приписані функції, обов'язки чи завдання, відповідність вимогам.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується свідомим остаточним вибором варіанту дій щодо її усунення, тобто це вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної мети на основі перетворення вихідної інформації.

ПРИКЛАДНІ НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ — дослідження, які проводяться на основі фундаментальних і пошукових досліджень для вирішення конкретних науково-технічних проблем при створенні нової продукції чи технології її виготовлення. Результатом прикладних досліджень є винаходи.

ПРИМУШУВАТИ — вимагати в кого-небудь виконання чогось незалежно від його волі, бажання.

ПРИНЦИП ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ — принцип, який передбачає розподіл виробничого процесу на характерні технологічні процеси, стадії, операції, переміщення, прийоми, рухи.

ПРИНЦИП КООРДИНАЦІЇ — викладений у книзі Дж. Муні та А. Рейлі "Прогресивна економіка" (1931 р.). Відповідно до нього організаційна структура починається там, де двоє або більше людей об'єднують свої зусилля. П. к. визначається як основний принцип організації. Неодмінною умовою здійснення ефективної координації зусиль є мета. Тому менеджмент повинен забезпечити розуміння призначення організації, її цілей рядовими і керівними працівниками.

ПРИНЦИП СКАЛЯРНОСТІ — один із принципів управління, сформульованих Дж. Муні та А. Рейлі. Відповідно до нього поступово спускаючись. Отже, управлінська влада і відповідальність розподіляються за всіма рівнями організаційної структури, створюючи ієрархію, або вертикальний поділ праці. На думку Ервіка, вища влада в організації є необхідною, але у формі "скалярного процесу" вона утворює пряму лінію від вершини ієрархії у напрямку до кожного працівника організації. Влада переміщується по "скалярному ланцюжку", розподіляючи повноваження і координуючи роботу персоналу.

ПРИНЦИПИ (лат. *principium* — основа, начало) — а) максимально широкі за обсягом твердження, в яких фіксується предмет науки, її теорія та методи. Принципи є вихідними положеннями певного вчення, теорії. Вони не придумані людьми довільно, а виведені на основі адекватного відображення природи, суспільства, мислення; б) певне правило, сформульоване людьми на основі пізнання законів чи закономірностей, яким

керуються люди, зважаючи на свою внутрішню переконаність і досвід щодо необхідності чинити саме так; в) внутрішні переконання людини, твердість й усталеність її поглядів на когось чи щось (чітке та послідовне дотримання людиною принципів характеризує її морально-психологічну рису — принциповість).

ПРИНЦИПИ КЛАСИЧНОЇ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ — основні положення теоретиків класичного менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, Дж. Муні й А. Рейлі). Серед них особливе значення мають поділ праці, розукрупнення організацій, норма керованості, єдність управління, постановка цілей тощо. Ці принципи і нормативні положення являють собою відносно універсальні й жорсткі правила поведінки управлінців, але вони значною мірою обмежують їхню спроможність узгоджувати теоретичні принципи, з одного боку, і суперечності й непевності практики - з іншого. Крім того, застосування класичних принципів у деяких ситуаціях утруднюється у зв'язку з впливом чинників навколишнього середовища. Через вплив ситуаційних чинників на управлінську ситуацію за недостатності абсолютних підходів виникає відносна, або ситуативна, ідея організаційних структур.

ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ — основні правила, ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління виробничо-господарською та соціальною діяльністю організацій.

ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ — основні вимоги до організаційної структури, покликані забезпечити ефективне досягнення цілей організації. Файоль серед основних принципів організаційної структури називав єдність управління, централізацію і скалярний ланцюжок, хоча і не вважав їх принциповими в науковому розумінні. У ході еволюції науки управління, починаючи від класиків і до наших днів, зберегли своє значення чотири фундаментальних П. о. с: спеціалізація і поділ праці, поділ організаційних структур на функціональні відділи, норма у керованості залежно від призначення організації і єдиноначальність, що поєднується з делегуванням владних повноважень на місця. Згодом погляд на організацію як на наперед задану, раціонально обґрунтовану структуру був доповнений концепцією обставин або впливом ситуаційних чинників на організаційну структуру.

ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регулюючі процеси застосування варіантів стратегічного управління; а також норми поведінки організації в цілому й окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

ПРИНЦИПИ ШКІЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ — визначають як основоположні вимоги, дотримання яких

забезпечує високу якість управління персоналом. Вони відображають причинно-наслідкові зв'язки системи (такою є загальноосвітній навчальний заклад), забезпечують її стабільність та розвиток.

ПРОБЛЕМА — невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, невирішені завдання, вузькі місця, які спостерігаються в його функціонуванні.

ПРОБЛЕМНА СИТУАЦІЯ — ситуація, коли отримані організацією результати не відповідають поставленим попереднім цілям, тобто деякі аспекти її діяльності потребують поліпшення.

ПРОГНОЗ — уявлення про майбутнє, яке фіксує в поняттях конкретної науки не спостережувану подію та містить інформацію про часові, просторові межі, в яких вона має відбутися, тобто це передбачення напрямків і тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища.

ПРОГРАМИ — плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.

ПРОГРАМНЕ ЗАВДАННЯ — наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічної мети через «дерево цілей»), для виконання якої встановлені термін, виконавці (співвиконавці) та необхідні матеріально-технічні ресурси.

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ — спосіб розробки та реалізації управлінських рішень, які знаходять втілення у комплексі взаємопов'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби у вирішенні як правило комплексної проблеми, загальних цілей та підцілей, робіт і ресурсів, об'єднаних у цільову комплексну програму, необхідних і достатніх для вирішення комплексної проблеми.

ПРОДУКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ — відносний показник, який характеризує співвідношення ринкової вартості «виходів» і «входів» в організацію, тобто показник ефективності використання ресурсів підприємства, який визначається відношенням результату від виробничої діяльності до понесених затрат.

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ — показник ефективності використання трудових ресурсів, який вимірюється кількістю продукції (в натуральному або грошовому вираженні), виробленою одним працівником за певний час (годину, день, місяць, рік тощо), тобто виробленням певної кількості продукції на одиницю витрат праці.

ПРОДУЦЕНТ ІННОВАЦІЇ (лат. *producens* — виробляючої) — виробник даної інновації.

ПРОЕКТ — сукупність взаємопов'язаних заходів і робіт, що спрямовані на досягнення конкретного унікального результату, який вимагає значних затрат

часу та ресурсів (наприклад, проект створення й освоєння випуску нової продукції).

ПРОЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТ — особливий вид функціонального менеджменту, який полягає у створенні тимчасової управлінської та виконавчої структур у межах діючої організаційної структури управління підприємством для реалізації конкретного проекту.

ПРОЕКТИВНІ МЕТОДИКИ ПСИХОДІАГНОСТИКИ — тестові методики, які не мають однозначної інтерпретації результатів і ґрунтуються на тому, що респондент або клієнт спроектовує на невизначені стимули свої чекання, потяги, риси характеру.

ПРОЕКТНО-ІНВЕСТИЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗНЗ — більшу роль відіграють інноваційні вчителі (агенти змін), які здійснюють педагогічну діяльність за самостійно обраним напрямом, мають високу мотивацію праці, досягають значних результатів; формуються "творчі команди" з вчителів-інноваторів, так звані проектні групи, яким надається автономія в діяльності; керівник створює для вчителів-інноваторів оптимальні сприятливі умови праці, надає матеріальну підтримку, сам стає вчителем-інноватором, автором інноваційного освітнього проекту.

ПРОЕКТУВАННЯ РОБІТ — процес виокремлення, з'ясування змісту й опису кожної роботи в організації,

який складається з двох стадій: 1) аналізу роботи; 2) власне проектування роботи.

ПРОЕКЦІЯ (лат. *proectio* — кидання вперед) — умовне висловлення про майбутнє. Проекція зазвичай розробляється щодо одного явища з цілого набору, охоплює певний діапазон можливостей.

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

ПРОТЕКЦІОНІЗМ — інструмент державної політики, покликаний захистити національні галузі економіки від банкрутства чи скорочення виробництва через нездатність конкурувати з імпортерами. Протекціонізм здійснюється зазвичай за ініціативи та під тиском з боку керівництва фірм національних галузей.

ПРОТОКОЛ — документ, у якому фіксуються фактичні обставини (хід зборів, зустрічей, переговорів).

ПРОФЕСІЙНА АДАПТАЦІЯ — адаптація до робочого місця, знаряддям і засобам праці, технологічним процесам, тимчасовим параметрам роботи, об'єктам праці, предметам праці, характеру взаємодії між працівниками у процесі праці.

ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ — здатність змінювати вид праці, переключатися на інші види діяльності в зв'язку з прогресивними змінами техніки та технології виробництва.

ПРОФЕСІЙНА ОРІЄНТАЦІЯ — науково-практична система підготовки особистості до свідомого професійного самовизначення, що містить повідомлення молоді знань про різні професії, їхні особливості, виховання інтересу до певної професії чи групи професій з урахуванням особистих нахилів.

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА — система організаційних і педагогічних заходів, які забезпечують формування професійних знань, навичок, умінь та професійної готовності.

ПРОФЕСІЙНЕ САМОВИЗНАЧЕННЯ — процес прийняття рішення особистістю щодо вибору майбутньої трудової діяльності, що полягає в усвідомленні особистістю себе як суб'єкта конкретної професійної діяльності і передбачає самооцінку людиною індивідуально-психологічних якостей та зіставлення своїх можливостей з психологічними вимогами професії до спеціаліста.

ПРОФЕСІЙНІ ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА — працелюбство; працездатність; дисциплінованість; уміння визначати мету, обирати шляхи її досягнення; організованість; наполегливість; систематичне і планомірне підвищення свого професійного рівня;

відповідальність; прагнення постійно підвищувати якість своєї праці.

ПРОФЕСІОГРАМА — опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних й інших особливостей професії.

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ — певний рівень успішності виконання професійної діяльності. Професіоналізм сучасного фахівця виявляється у високій підготовленості його до виконання складних видів діяльності, професійній мобільності, систематичному зростанні виробничої кваліфікації та творчої активності.

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ — сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

ПРОФЕСІЯ (лат. *profession* — спеціальність, офіційно визначене заняття) — рід трудової діяльності.

ПРОФПРИДАТНІСТЬ — сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею за наявності спеціальних знань і вмінь прийнятної ефективності праці.

ПРОЦЕДУРИ — перелік дій, які слід здійснювати в конкретній ситуації.

ПРОЦЕС — сукупність послідовних дій, які забезпечують досягнення певних результатів.

ПРОЦЕС КОНТРОЛЮВАННЯ — комплекс контрольних дій (заходів), виконуваних суб'єктом контролювання над об'єктом.

ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ — послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

ПРОЦЕС ПЕРЕТВОРЕННЯ — зміна форми, зовнішнього вигляду, кондиції, природи, функції, властивостей, характеру й т. п.

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД У НАУЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ — трактування управління як процесу, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як одноразова дія, а як серія взаємопов'язаних дій — функцій управління, а кожна з функцій — як комплекс однорідних (елементарних) дій, операцій, процедур.

ПСИХІКА (грец. *psychikos* — душевний) — системна властивість суб'єкта, що полягає у побудові невідчужуваної від суб'єкта картини світу та саморегуляції суб'єктом своєї поведінки та діяльності. Психіка — система явищ, станів і процесів.

ПСИХІЧНІ ВЛАСТИВОСТІ — сталі душевні якості індивіда, що утворюються в процесі його тривалої відображальної діяльності, виховання та самовиховання. Багатий комплекс психологічних властивостей породжують характер і темперамент, психічні якості людини: мужність, сміливість, працьовитість, рішучість, енергійність, запальність тощо.

ПСИХІЧНІ ПРОЦЕСИ — різні форми єдиного, цілісного відображення суб'єктом за допомогою центральної нервової системи об'єктивної дійсності. Розрізняють такі основні види психічних процесів: відчуття, сприймання, пам'ять, уявлення, уява, мислення, мовлення, почуття, увага, воля.

ПСИХІЧНІ СТАНИ — психологічна характеристика особистості, що відбиває її порівняно тривалі душевні переживання. Яскравим прикладом психічного стану є настрій, в якому відбивається загальний емоційний тонус людини, що може утримуватися протягом більш або менш тривалого часу та має чітко виражену, як правило, однорідну психічну модальність.

ПСИХОГРАМА — характеристика вимог (психічних, інтелектуальних і професійних якостей), що висуваються професією до людини; перелік й опис загальних і спеціальних умінь і навичок, які необхідні для конкретної професійної діяльності.

ПСИХОДРАМА — один із напрямків психотренінгу, який полягає в розігруванні учасниками групи сценок й

етюдів, причому зміст гри визначається головною діючою особою — протагоністом (Я. Морено).

ПСИХОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА — комплекс елементів психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику та забезпечують застосування найефективніших способів, форм і методів роботи.

ПСИХОЛОГІЧНА СУМІСНІСТЬ — термін у психології для позначення максимального поєднання психічних параметрів двох чи кількох людей, тобто означає добру психологічну та соціальну адаптацію людей одного до одного, що є передумовою та запорукою оптимального виконання ними своїх обов'язків. Психологічна сумісність має винятково важливе значення для групової (колективної) діяльності, коли чітко розподіляються функції між виконавцями спільної програми та кожен з них доповнює іншого.

ПСИХОЛОГІЧНА ТЕОРІЯ РІШЕНЬ — теорія, що розглядає «відкриті» системи та покликана описати, як фактично діє людина з урахуванням своїх властивостей, наприклад, рівня домагань. Відноситься до числа дескриптивних (описових) теорій.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ БАР'ЄР — наслідок невідповідності зовнішніх впливів (подразників) внутрішньому «Я» (інтересам, потребам, спрямованості особистості тощо), через що формується негативне ставлення до «подразників», прагнення захиститися від нього.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ — сукупність внутрішніх умов, які створюються в процесі розвитку та життєдіяльності групи, колективу (наявність позитивної перспективи як для групи в цілому, так і для кожного члена групи; моральна атмосфера, в якій виявляється властиве для членів групи ставлення до загальної справи й один до одного; жорсткість чи слабкість соціального контролю, яка характеризується ставленням до критичних оцінок, висловлюваних членами групи з приводу різних аспектів спільної діяльності; домінуючий настрій). Позитивний психологічний клімат сприяє формуванню почуття задоволеності членів колективу від участі в спільній діяльності.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ КОНТРАКТ (лат. *contractus* — угода) — комплекс усвідомлених зобов'язань, які мають індивіди один перед одним та організацією.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРОФІЛЬ ОСОБИСТОСТІ — спосіб наочного зіставлення кількісних даних, що характеризують рівні розвитку певних психологічних властивостей досліджуваного індивіда. Такі дані звичайно одержують за допомогою відповідних аналітичних тестів. Подання їх у вигляді єдиного графіка, що відбиває внутрішньо-індивідуальні відмінності, є за своєю сутністю спробою цілісного аналітико-синтетичного підходу до психологічної характеристики особистості.

ПСИХОЛОГІЧНІ ПЕРЕШКОДИ НОВОВВЕДЕННЯМ — мотиваційні чинники, які ускладнюють впровадження нововведень.

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВІ ЯКОСТІ — психологічні якості індивіда, які безпосередньо стосуються трудового процесу і впливають на його ефективність.

ПСИХОЛОГІЯ (грец. *psího* — душа) — наука про закономірності виникнення та діяльності психіки у людини та вищих тварин; про психічні процеси, які є складовими компонентами діяльності та спілкування людей, поведінки тварин.

ПСИХОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ — галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського й психологічного факторів у менеджменті, оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (колективі), лідерство й керівництво, процеси інтеграції та зміцнення відносин у колективі, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості менеджера й працівника, механізм психологічної взаємодії між ними, психологію контактів, причини стресів і способи їх уникнення, психологію службових конфліктів тощо.

ПСИХОЛОГІЯ ПРАЦІ — галузь психології, яка вивчає особливості видів трудової діяльності людини та підготовки її до праці. Вона включає профорієнтацію

(профосвіту, профконсультацію, профадаптацію), інженерну психологію, психологію наукової організації праці, трудову експертизу, має спільну теоретичну базу з психологією творчості та психологією мистецтва.

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ — галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування й ефективне використання психологічних особливостей та можливостей людей з метою підвищення задоволеності працівників роботою та результатів діяльності організації.

ПСИХОЛОГО-АКМЕОЛОГІЧНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ — спеціально організований процес спілкування психолога-консультанта з ієрархічно пов'язаною групою спеціалістів і службовців сфери управління, керівників організації, котрий спрямований на генерацію, розгортання можливих і бажаних для організації в певний період змін.

Р

РАЦІОНАЛІЗАТОРСЬКА ПРОПОЗИЦІЯ — нове, корисне для підприємства технічне рішення, що передбачає внесення змін у конструкцію виробу чи технологію його виготовлення.

РАЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ — систематичний, поступовий процес, що передбачає економічну обґрунтованість й управління нею такими фахівцями з ухвалення рішень, які абсолютно об'єктивні та володіють вичерпною інформацією.

РАЦІОНАЛЬНІСТЬ ЗАДОВІЛЬНА, АБО ДОСТАТНЯ — ідея раціональності, що приводить до задовільного, а не максимального результату в прийнятті рішень, висунута школою Карнегі. Відповідно до цієї ідеї, а також положень про обмежену раціональність і послідовний пошук утвердилася думка про те, що менеджери - це не "раціонально мислячі калькулятори" і не завжди керівники, що логічно міркують. Вони не діють в умовах досконалого знання, а непевність для них є нормальним станом.

РАЦІОНАЛЬНІСТЬ, ЗА САЙМОНОМ — це вибір кращих альтернатив поведінки в межах певної системи цінностей, причому наслідки такого вибору мають бути

цілком передбаченими. Раціональність, до якої прагнуть економісти-класики, об'єктивна. У цьому разі приймаються рішення, що забезпечують максимальний результат. Проте подібна об'єктивна раціональність недосяжна, адже для цього потрібне було б досконале знання всіх можливих альтернатив і очікуваних результатів, а обмеженість практичного досвіду довелося б заповнювати теоретичним знанням.

РЕАКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ — якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

РЕАЛЬНА МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ — поведінка, яка відображає реальне ставлення працівників до справи, обов'язків, до свого керівника, колег тощо.

РЕВОЛЮЦІЯ (лат. *revolutio* — поворот, переворот) — корінні, глибокі якісні зміни в розвитку певних явищ природи, суспільства, засобів виробництва, різних галузей знань, що відзначаються бурхливим характером переходу до нової якості, швидкою перебудовою основних структур системи. В широкому значенні це різкий, стрибкоподібний перехід від одного якісного стану до іншого в результаті накопичення суперечностей у процесі еволюційного розвитку.

РЕГЛАМЕНТ — сукупність правил, постанов, що регулюють роботу установи, державної чи громадської організації.

РЕГЛАМЕНТУВАННЯ — засіб організаційно-стабілізуючого впливу, який полягає у розробленні та запровадженні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом визначеного ними часу.

РЕГРЕС (лат. *regressus* — зворотний рух) — перехід від вищих форм до нижчих, зміна до гіршого, занепад.

РЕГУЛЮВАННЯ — вид управлінської діяльності (загальна функція менеджменту), спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення та впровадження керуючою системою відповідних заходів.

РЕЗОЛЮЦІЯ (лат. *resolutio* — дозвіл) — конкретна вказівка виконавцю щодо певних його дій, передбачених відповідним документом.

РЕЗУЛЬТАТ — конкретизована (умовно реалізована) мета. Як правило, має кількісний зміст.

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ (УПРАВЛІННЯ) — здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища

(цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям).

РЕІНЖИНІРИНГ (англ. *reengineering*) — комплексне оздоровлення організацій, управлінське відродження з реконструкцією всіх елементів, у т. ч. системи людських мотивацій та стимулів.

РЕКВІЗИТИ — обов'язкові дані, встановлені законом або положеннями для документів.

РЕКЛАМА (лат. *reclamare* — вигукувати, кликати) — 1) платна форма наявного надання та просування ідей, продукції, робіт чи послуг; 2) популяризація товарів, видовищ, послуг тощо з метою привернути увагу покупців, споживачів, замовників, глядачів; поширення відомостей про кого-небудь, про щось з метою популяризації; плакат, оголошення тощо як засіб привернення уваги покупців, глядачів й ін.

РЕКЛАМАЦІЯ — претензії до виробника продукції за неналежну якість, некомплектність, які оформлені відповідними актами.

РЕКОМЕНДАЦІЯ — письмовий або цінний сприятливий відгук, порада, вказівка.

РЕЛАКСАЦІЙНИЙ ТРЕНІНГ — тренінг, метою якого є зниження тривожності, напруження, занепокоєння, розслаблення, відпочинок, заспокоєння.

РЕЛІГІЯ (лат. *religio* — благочестя, набожність, святиня) — світосприйняття, світорозуміння, а також поведінка та специфічна діяльність, в основу яких покладено віру в існування надприродних сил (богів, душ тощо).

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

РЕОРГАНІЗАЦІЯ (РЕІНЖИНІРИНГ) — процес кардинальних змін основних процедур ведення бізнесу з метою більш ефективного використання людей, техніки та інформаційних ресурсів організації.

РЕСУРСИ (франц. *ressources* — допоміжний засіб) — природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані організаціями для виготовлення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

РИЗИК — ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату та можливі несприятливі наслідки в разі невдачі (небезпека виникнення непередбачуваних втрат у зв'язку зі зміною умов функціонування та певними несприятливими обставинами).

РИНКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОСВІТНЬОГО

МАРКЕТИНГУ — **ціна** (сума оплати за навчання; благодійні пожертвування; внески у фонд піклувальної ради; інші матеріально-фінансові витрати батьків); **місце** (розташування ЗНЗ, його територіальна доступність); **продукт** /освітня послуга/ (звичайна і контрактна освіта; навчання протягом повного і неповного навчального дня; короткострокове і тривале навчання; компонентний склад освітнього продукту — набір конкретних предметів, ресурси школи, документ про закінчення /який соціальний статус забезпечує/, принципи та ідеологія школи); **персонал** (професіоналізм вчителів, атмосфера школи, культура спілкування учасників освітнього процесу); **реклама** (іміджева, інформаційна, комбінована тощо).

РИНОК — сукупність існуючих та потенційних продавців і покупців товару. Існує п'ять типів ринку. Ринок чистої конкуренції — сукупність продавців та покупців, що здійснюють угоди зі схожою продукцією, коли ні один окремих учасник не має суттєвого впливу на рівень поточних цін. Ринок монополістичної конкуренції — являє собою ринок, де угоди більшості покупців і продавців відбуваються не за єдиною ринковою ціною, а в широкому діапазоні цін. Олігополістичний ринок — складається з невеликої кількості продавців, що досить чуттєві до політики ціноутворення та маркетингових стратегій своїх суперників, які торгують з широким загалом покупців.

На ринку чистої монополії виступає всього один продавець.

РІВЕНЬ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ — можливість витримати конкуренцію з аналогічними товарами або послугами, які надходять на ринок від інших виробників. Рівень конкурентноздатності залежить від таких показників, що об'єднані у дві групи, як: 1) цінові фактори конкуренції — собівартість, прибуток, продажна ціна та ціна споживання тощо; та 2) нецінові фактори конкуренції — частка ринку, відповідність споживчих якостей виробу до вимог покупців, номенклатура й асортимент, імідж і ділова репутація товаровиробника, принципи організації торгівлі, транспортування, коло постачальників і споживачів, реклама, упаковка, види розрахунків, дизайн, сервісне обслуговування, ремонт, зручність і надійність в експлуатації тощо.

РІВЕНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ (УПРАВЛІННЯ) — горизонтальне просторове розташування сукупності рівнозначних ланок й органів менеджменту чи ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління— інституційний (директор та його заступники; президент і віце-президенти та ін.); середній рівень управління — управлінський (начальник відділу, декан та ін.); нижчий рівень управління — технічний (начальник дільниці, старший майстер тощо).

РІВЕНЬ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ — стан, який характеризується браком, або повною відсутністю

інформації про процеси, явища, вплив окремих факторів на діяльність підприємства.

РІВНЕВИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ — підхід, що виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергетичного ефекту.

РІШЕННЯ ЗАПРОГРАМОВАНІ — це результат реалізації визначеної послідовності кроків або дій, подібних до тих, що виконуються при розв'язанні математичного рівняння.

РІШЕННЯ, ЗАСНОВАНІ НА СУДЖЕННІ — це вибір, обумовлений знанням або досвідом.

РІШЕННЯ ІНТУЇТИВНІ — це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний.

РІШЕННЯ НЕЗАПРОГРАМОВАНІ — потрібні в ситуаціях, що певною мірою є новими, внутрішньо не структурованими або пов'язані з невідомими факторами.

РІШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНІ — це вибір, що має зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою, яку він обіймає. Мета організаційного рішення

- забезпечення руху до поставленої перед організацією задачі.

РІШЕННЯ РАЦІОНАЛЬНІ — обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу й не залежать від попереднього досвіду.

РОБІТНИКИ — працівники переважно фізичної праці, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей та наданням послуг.

РОБОЧА СИЛА — сукупність фізичних та розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва матеріальних благ та послуг.

РОБОЧЕ МІСЦЕ ПРАЦІВНИКА МЕНЕДЖМЕНТУ — відокремлена частина загального службового приміщення, обладнана необхідними засобами для виконання функціональних обов'язків, визначених для особи, яка його посідає.

РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА — процес, під час якого керівник, засвоюючи соціальний, моральний та професійний досвід, постійно підвищує свій реальний соціальний, моральний та професійний статус.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ — сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників.

РОЗПОРЯДЖЕННЯ — загальна функція менеджменту — деталізація конкретних шляхів і способів вирішення окремих завдань у межах окремих служб і підрозділів (вплив на виконавців через накази, розпорядження, вказівки тощо)

РОЗШИРЕННЯ (ДИВЕРСИФІКАЦІЯ) РОБОТИ — горизонтальне розширення поля даної роботи за рахунок збільшення кількості операцій, які виконуються в її межах.

РОЛІ МЕНЕДЖЕРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ — очікуваний набір дій або поведінки менеджерів, які визначаються їхньою роботою (адміністратор, організатор, спеціаліст, педагог, вихователь, суспільний діяч, іноватор тощо); за Г. Мінцбергом ролі менеджерів класифікують на три категорії: міжособистісні ролі (головний керівник, лідер, пов'язуюча ланка); інформаційні ролі (той, хто приймає інформацію; той, хто розподіляє інформацію; представник); ролі пов'язані з прийняттям рішень (підприємець; той, хто усуває порушення; той, хто розподіляє ресурси; той, хто проводить переговори).

РОЛЬ (франц. *role* — перелік) — певна соціальна, психологічна та професійна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу й позиції у групі та суспільстві, в системі міжособистісних і суспільних відносин.

С

САМОАКТУАЛІЗАЦІЯ — відчуття своєї внутрішньої природи, чесність і прийняття відповідальності за власні дії, можливість кращого життєвого вибору, постійний процес розвитку свого потенціалу до максимально можливого.

САМОВИЗНАЧЕННЯ — самостійний вибір людиною свого життєвого шляху, мети, цінностей, моральних норм, професії та умов життя.

САМОКОНТРОЛЬ — контроль працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

САМООРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ — здатність системи самостійно без впливу ззовні підвищувати свою впорядкованість, організовувати роботи щодо вдосконалення управління.

САМООЦІНКА — судження людини про міру наявності в неї тих чи інших якостей, властивостей у співвідношенні їх із певним еталоном, зразком. Самооцінка - вияв оцінного ставлення людини до себе. Самооцінка є результатом передусім розумових операцій - аналізу, порівняння, синтезу.

САМОСВІДОМІСТЬ — відносно стійка, така, що сприймається як неповторна система уявлень індивіда про самого себе, образ власного «Я» — своїх цінностей, якостей, здібностей, зовнішності, соціальної значимості і т. д. Часто застосовується більш загальний термін «Я — концепція», який, крім зазначеного когнітивного (усвідомленого) компонента, включає емоційний аспект, оціночно-вольовий і т. д. Часто підкреслюється, що самосвідомість — переживання єдності та специфічності «Я» як істоти, котра наділена думками, бажаннями, — протилежне усвідомленню зовнішнього світу. На думку І. Канта, самосвідомість й усвідомлення зовнішнього світу узгоджуються: «Свідомість мого власного наявного буття є одночасно безпосереднім усвідомленням буття інших речей, що знаходяться поза мною». Формування адекватної «Я — концепції», та насамперед самосвідомості — одна з найважливіших умов виховання.

САМОРЕАЛІЗАЦІЯ — в ієрархії потреб Маслоу вище бажання людини реалізувати свої таланти й здібності. Якщо інші потреби, як правило, задовольняються, то стану самореалізації досягають лише окремі "нормальні люди", тому що завжди є щось, що потрібно зробити, удосконалити, завжди є мета, яку хотілося б реалізувати. Особистість, що прагне до самореалізації, відрізняється від інших своїми життєвими установками. Вона живе більше в реальному світі, ніж у світі абстрактних ідей або стереотипів, які більшість людей сприймають як реальний світ.

САМОПОСТЕРЕЖЕННЯ — безпосереднє спостереження людиною за власними психічними процесами.

САМОУПРАВЛІННЯ — автономне функціонування організаційної системи, правомірне прийняття рішень з внутрішніх проблем, включення виконавців у процеси підготовки рішень.

САНКЦІЇ (лат. *sanctio* — постанова) — заходи матеріального впливу на порушників договірної, фінансової, податкової дисципліни, передбачені законом, постановами уряду, нормативними актами міністерств і відомств, договорами між організаціями тощо.

СВІДОМІСТЬ — вищий рівень психічного відображення та саморегуляції, який властивий тільки людині. Емпірично виступає як безупинно змінна сукупність чуттєвих і розумових образів, що прогнозують практичну діяльність. Свідомість характеризується активністю, інтенціональністю, здатністю до рефлексії, самоаналізу, мотиваційно-ціннісним характером.

СВІТОГЛЯД — загальна система поглядів людини на світ і своє місце в світі, а також зумовлені цими поглядами основні життєві позиції, установки, переконання, ідеали, засади пізнання тощо.

СВОЄЧАСНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — прийняття рішень у запрограмованому порядку або у

момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів.

СЕГМЕНТ РИНКУ — сукупність споживачів, що однаково реагують на один і той же набір товарів чи набір спонукаючих стимулів маркетингу, тобто окрема частина ринку за певною ознакою: держава, район, тип валюти, однорідна група споживачів виділена за соціальними ознаками, платоспроможністю, мотивами покупки, культурними, національними традиціями тощо.

СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ — ступінь деталізації ринку, згідно з обраними критеріями, тобто розподіл ринку на окремі складові (сегменти) за будь-якою ознакою: групи споживачів (на основі потреб, характеристик та мотивів поведінки), регіони, галузі та ін.

СЕЛЕКЦІЯ КАДРІВ — підбір робітників не тільки за їх кваліфікацією та здібностями щодо виконання відповідної роботи, але й за їх особистими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

СЕМАНТИКА — наука, що вивчає слова та значення, яких вони можуть набувати залежно від конкретної ситуації, контексту, професійного жаргону (сленгу) та ін.

СЕМАНТИЧНІ БАР'ЄРИ — перешкоди ефективній комунікації, які полягають у різному тлумаченні змісту

одного й того самого повідомлення його відправником й одержувачем.

СЕНС ЖИТТЯ — поняття, властиве будь-якій світоглядній системі, обґрунтовує моральні норми та цінності, показує, заради чого необхідна зумовлена ними діяльність. В. Франкл доводить, що прагнення до пошуку та реалізації сенсу свого життя є вродженою мотиваційною здібністю людини як особистості, незалежно від інтелекту, освіти, характеру, релігійності і т. д.

СЕНСИТИВНІСТЬ (лат. *sensus* — почуття, відчуття) — характерологічна особливість людини, що виявляється у підвищеній чутливості до подій, які безпосередньо її стосуються, часто супроводжується тривожністю. Сенситивним людям властиві уважність, вразливість, а іноді й почуття власної меншовартості.

СЕРВІС — комплекс послуг, які надаються в процесі замовлення, купівлі, постачання і подальшого обслуговування продукції.

СЕРТИФІКАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ — комплекс дій підтвердження відповідності продукції існуючим стандартам.

СИЛЬНІ СТОРОНИ ОРГАНІЗАЦІЇ — особливі, унікальні, оригінальні властивості, якості організації, які відрізняють її від конкурентів і можуть зумовити формування конкурентної переваги.

СИМВОЛ (грец. *symbolon* — умовний знак) — у вченні про символи та емблематику — образ, що у лаконічній формі відображає інші (як правило, досить різноманітні) образи, зміст і відношення, у тому числі невідомі, які можна лише передчувати. Через деякий час після початку використання символ починає відігравати свою самостійну роль. Графічний символ — концентрована умовна абстрактна форма відображення та фіксації наукових (або релігійних) знань людини, а також несвідомої частини його психіки за допомогою стилізованого знака. Символ або, як інакше говорять, символи символів походять з далекої давнини. Вони відображають високі абстрактні поняття, які важко стисло й неможливо вичерпно описати словами. Г. Регель уявляв символ як зміст абсолютної ідеї, тобто зміст раціонального мислення. З. Фрейд і К. Юнг, навпаки, доводили, що зміст символу укорінений в основах несвідомого душевного життя (за К. Юнгом — у «архетипах колективного несвідомого»). Важливо, що тільки особистість здатна перевести значеннєвий зміст із символічної форми у форму суб'єктивного життя, творчо перетворити та збагатити цей зміст і знову втілити його у символічну форму. Деякі символи-знаки можуть відображати смисли, наприклад, символи організації — її місію та принципи.

СИНЕРГІЯ (грец. *synergos* — той, що діє разом) — зростання ефективності діяльності внаслідок інтеграції, злиття окремих частин цілого в єдину систему; ефект системної цілісності, що полягає в отриманні

додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до включення їх до системи; є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

СИНТЕЗ (грец. *synthesis* — з'єднання) — відновлення цілого з частин. Синтез — метод наукового дослідження, який полягає в пізнанні предмета або явища як єдиного цілого, в єдності та взаємозв'язку його частин. Л. Гілбрет визначає синтез як процес, протилежний до аналізу. Л. Ервік у своїй книзі "Елементи управління" (1944 р.) за допомогою синтезу здійснив спробу об'єднати всі принципи управління в загальну логічну схему незалежно від походження окремих управлінських ідей.

СИСТЕМА (грец. *systema* — утворення, складання) — сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле та взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей, та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії та розвитку.

СИСТЕМА КОНТРОЛЮВАННЯ — комплекс елементів і відносин, які забезпечують здійснення контролювання як функції менеджменту.

СИСТЕМА (СТРУКТУРА) МАРКЕТИНГУ — конкретна комбінація з його елементів для досягнення поставлених цілей та задоволення цільового ринку.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ (УПРАВЛІННЯ) — 1) спосіб поєднання та взаємодії двох підсистем — керуючої та керованої (суб'єкта й об'єкта управління); 2) сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ — сукупність соціальних програм адресного спрямування для окремих категорій громадян, матеріальний рівень життя яких знаходиться за межею малозабезпеченості та не може бути підвищений іншими формами соціального забезпечення.

СИСТЕМА СТИМУЛІВ І СТЯГНЕНЬ — поєднані способи прямого та непрямого морального та матеріального впливу на людину (групу людей) з метою управління їх поведінкою.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ — сукупність методологічних засобів управління, дія яких спрямована на підтримку та оптимізацію діяльності персоналу щодо виконання поставлених цілей і завдань.

СИСТЕМА ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ (загальних і конкретних) — комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт.

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ — розумова діяльність, у процесі якої розрізнені знання про предмети (явища) об'єктивної дійсності зводяться в єдину наукову систему, встановлюється їхня єдність на основі вибраного принципу.

СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ — сукупність елементів забезпечення менеджменту, які дають змогу організувати своєчасне надходження необхідної кількості інформації відповідної якості на всі рівні й ланки менеджменту.

СИСТЕМНА КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ — концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД — 1) методологія дослідження об'єктів із позиції теорії систем, тобто з урахуванням наявності взаємозв'язку між окремими елементами об'єкта, що вивчається; 2) методологія наукового пізнання, в основі якої лежить розгляд об'єктів як систем, що дозволяє побачити досліджуваний об'єкт як комплекс взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою, розкрити його інтегративні властивості, а також внутрішні та зовнішні зв'язки; 3) один з найбільш важливих принципів методології, який означає необхідність комплексності, широти охоплення

та наукової обґрунтованості організації робіт. Він спирається на закон діалектики про взаємодію явищ у природі та суспільстві й спричиняє вимоги структурності, міждисциплінарності, органічної єдності формалізованого та неформалізованого.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ — система поглядів на менеджмент, яка розглядає управління як процес адаптації організації до змін в середовищі її функціонування. Системний підхід стверджує, що організацію слід розглядати, як систему в сукупності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ЛІДЕРСТВА — сукупність концепцій лідерства, які стверджують, що стиль лідерства керівника має змінюватися залежно від ситуації. Концепції ситуативного лідерства зосереджені на вивченні взаємодії різних ситуативних факторів з метою з'ясування їх впливу на взаємовідносини лідера та послідовників.

СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ — система поглядів на менеджмент, яка, хоча і визнає подібність загальних процесів управління, але наголошує, що вибір конкретних прийомів, способів та інструментів управління залежить від конкретної ситуації.

СИТУАЦІЯ — система зовнішніх умов стосовно суб'єкта діяльності, які спонукають чи опосередковують його активність.

СІТЬОВА МОДЕЛЬ — побудоване на основі теорії графів зображення комплексу робіт у логічній послідовності їх виконання та з відображенням наявних технологічних й організаційних взаємозв'язків. Сітьові моделі виконання комплексу робіт, що характеризуються кількісними параметрами часу та затрат ресурсів, називаються сітьовими графіками. Основними елементами традиційних сітьових моделей є: 1) робота — процес, який потребує затрат часу та ресурсів, або дія, яку необхідно виконати, щоб перейти від однієї події до іншої. Роботу зображують суцільною стрілкою, що виходить із початкової події, а завершується в кінцевій; 2) подія — факт завершення однієї роботи або сукупний результат декількох попередніх робіт, необхідний та достатній для початку наступних робіт. Подію зображують у вигляді кола, в якому вказують її номер; 3) залежність (фіктивна робота) — логічний зв'язок технологічного, ресурсного або іншого характеру між будь-якими результатами робіт — подіями, що не потребують затрат часу та ресурсів. Залежність відображається пунктирною стрілкою; 4) очікування — процес, зумовлений технологічною або організаційною перервою між роботами. Очікування потребує затрат часу та не вимагає затрат ресурсів. У традиційних сітьових моделях очікування зображується суцільною стрілкою із зазначенням затрат часу; 5) шлях — довільна

послідовність робіт сітьового графіка, яка характеризується сумарною тривалістю цих робіт. Шлях може бути повним і неповним; 6) повний шлях — послідовність робіт від початкової до кінцевої події сітьового графіка; 7) критичний шлях — повний шлях сітьового графіка, який має найбільшу тривалість.

СКЛАДНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ — параметр, який визначається кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління.

СКЛАДОВІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ — навчально-виховний процес; навчально-пізнавальний процес; самоосвітній процес.

СКЛАДОВІ ОСВІТНЬОЇ ІННОВАЦІЇ — педагогічна інновація (нововведення у навчально-виховному процесі); науково-виробнича інновація (розроблення сучасних матеріально-технічних пристроїв для закладів освіти - комп'ютерів, мультимедійних пристроїв тощо); соціально-економічна інновація (нововведення у правовому та економічному забезпеченні системи освіти тощо).

СКЛАДОВІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — місія (головна мета освітньої організації); стратегічний аналіз (виявлення можливих і неможливих напрямів розвитку); прогноз (науково обґрунтована гіпотеза щодо майбутнього стану освітньої практики); цілі (короткострокові та довгострокові, вироблені на основі місії); стратегія (довгостроковий

напряму розвитку освітньої організації, спрямований на задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей; знаходить відображення в концепції, програмах, інноваційних проектах тощо); **плани** (стратегічні, тактичні, оперативні; намічена система діяльності, що передбачає порядок, послідовність та термін виконання — що, ким, як і коли повинно бути зроблено); **політика** (загальні орієнтири для дії та прийняття рішень); **процедури** (розпорядження щодо дій); **правила** (визначення того, що має бути зроблено в конкретній ситуації).

СКЛАДОВІ УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ — виживання (довготривале існування; періодична зміна цілей, які є адекватними потребам зовнішнього середовища); продуктивність (обсяг використаних ресурсів: людських, матеріальних, технологічних, інформаційних); результативність (ступінь досягнення кінцевої мети); ефективність (досягнення найбільших результатів при найменших затратах ресурсів).

СЛАБКІ СТОРОНИ ОРГАНІЗАЦІЇ — якості, яких не вистачає організації у порівнянні з успішними конкурентами, тобто види діяльності, які вона здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються.

СЛУХИ — специфічний вид міжособистісної комунікації, у процесі якої відтворюються реальні або вигадані події, передається широкій аудиторії людей.

СОРОМЛИВІСТЬ — особисті якості людини у зміні її самосвідомості, що виникає при міжособистісному спілкуванні.

СОЦІАЛЬНА АКТИВНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ — глибинні, різнобічні зв'язки особистості із соціумом, рівень реалізації як суб'єкта суспільних відносин.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ — певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми розвитку суспільства.

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

СОЦІАЛЬНА ЛЮДИНА — співробітник організації, поведінка якого орієнтована на колектив і формується під впливом стосунків з іншими працівниками та групових норм, на відміну від «раціональної людини», поведінку якої визначають особисті економічні інтереси.

СОЦІАЛЬНА ПІДСИСТЕМА — сукупність індивідів і соціальних груп, які утворюють трудовий колектив підприємства.

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА — система заходів, що здійснюються організаціями для задоволення соціальних проблем працівників, зокрема відпочинку, виховання дітей, урахування національних традицій і т. ін.

СОЦІАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ — галузь психологічної науки, яка вивчає закономірності групової, колективної та масової психології, що виявляються в спільній діяльності людей, їхній поведінці, емоційних переживаннях та особливостях взаємного психологічного спілкування, а також закономірності поведінки та виникнення психічних станів індивіда в групі, колективі.

СОЦІАЛЬНА РОЛЬ ОСОБИСТОСТІ — певний стереотип, шаблон поведінки, якого очікують від людини у конкретній ситуації.

СОЦІАЛЬНА УСТАНОВКА — вияв ціннісної орієнтації в формі соціально детермінованої схильності особистості чи групи до заздалегідь визначеного відношення — позиції стосовно даного об'єкта (людини, явища, події).

СОЦІАЛЬНЕ НОРМУВАННЯ — науково обґрунтоване регулювання соціальних процесів за допомогою соціальних норм і нормативів, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їх груп у колективі.

СОЦІАЛЬНЕ ПЛАНУВАННЯ — конкретизація цілей соціального розвитку колективу організації та розроблення стратегії й тактики досягнення його цілей.

СОЦІАЛЬНЕ РЕГУЛЮВАННЯ — засоби соціального впливу керівника та колективу на окремих його членів і групи працівників для активізації їх соціальної ролі,

трудової активності та продуктивності, підтримання соціальної справедливості в організації.

СОЦІАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ — суспільні матеріальні та духовні умови існування й діяльності людини.

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

СОЦІАЛЬНИЙ — пов'язаний із життям і стосунками людей у суспільстві; суспільний.

СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ — спостереження, контроль й аналіз додержування соціальних норм, правил і визначених в організації методів мотивації, пов'язаних з діяльністю персоналу, які знаходять вираз в організаційній культурі, стилі управління, поведінці окремих осіб та організації в цілому.

СОЦІАЛЬНИЙ ДОСВІД — побудоване на практиці чуттєво-емпіричне пізнання соціальної дійсності. Соціальний досвід має подвійний смисл: 1) як процес практичного впливу людини на соціальне середовище та 2) як результат цього впливу у вигляді єдності здобутих знань, умінь і навичок. Окрім знань, умінь і навичок соціальний досвід містить вироблені людством норми, традиції, звички, символи, ритуали тощо.

СОЦІАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ — регулятивні процеси в соціальній системі (групі, колективі, організації, суспільстві), які забезпечують її нормальне функціонування та керування поведінкою її членів. Основними формами соціального контролю виступають соціальні санкції — позитивні, що стимулюють прийняті норми поведінки, та негативні, спрямовані на протидію небажаним формам поведінки. Для виявлення відхилень від норм поведінки існують відповідні системи нагляду. Санкції поділяються на формальні та неформальні. Формальні санкції застосовуються певним офіційним органом відповідно до спеціальної процедури та системи критеріїв, встановлених статутом, законом або традицією. Суб'єктами їх реалізації можуть бути адміністративні та громадські органи. Неформальні санкції являють собою спонтанні реакції членів групи (образа, бойкот тощо).

СОЦІАЛЬНИЙ ПРОГНОЗ — конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі соціально-економічного розвитку, необхідні для їх досягнення засоби.

СОЦІАЛЬНИЙ СИМВОЛІЗМ (франц. *symbolisme, symbole* — символ) — один із виявів взаємозв'язку соціальної структури та культури суспільства; регуляція соціальних відносин за допомогою символічних культурних засобів; загальноприйняті способи, за допомогою яких особистість може (і повинна) демонструвати своє прийняття соціальних відносин, у межах яких вона діє.

СОЦІАЛЬНИЙ СТАТУС ОСОБИСТОСТІ — позиція особистості в соціальній системі, пов'язана з її належністю до певної соціальної групи, спільноти, а також сукупність соціальних ролей та ступінь їх реалізації.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА — система, яка органічно поєднує соціальну та економічну підсистеми.

СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ — сукупність етнічних і культурних характеристик населення приймаючих країн, що створюють відповідні національні стереотипи поведінки.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових й організаційних взаємовідносин усередині та за межами організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, субординаційних і координаційних відносин, які обумовлені правовими й організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує (або ні) ті можливості, що йому надає середовище, й які сприяють (або ні) досягненню стратегічних цілей.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ — система відносин між членами організації у процесі виробництва та поза ним.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ — організація шкільного колективу (згуртування, активізація його діяльності, удосконалення, розвиток самоменджменту); мотивація (процес спонукання до діяльності, знаходження мотивів, які змушують людину діяти); створення сприятливого соціально-психологічного клімату (передбачає наявність у колективі стійкого психологічного настрою, який здійснює вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та зовнішнього середовища, і в якому на емоційному рівні відбиваються особисті й ділові стосунки членів колективу, що визначаються ціннісними орієнтаціями, моральними нормами та інтересами).

СОЦІОКУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ — система переконань і очікувань, відображена в ціннісних установках, стилі управління, підході до прийняття рішень працівників організації тощо.

СПАДНІ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ — процес зв'язку окремих структурних одиниць організації з вищого рівня управління до нижчого (накази, інструкції тощо).

СПЕЦІАЛІСТ (МАГІСТР) — освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу

освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, передбачених для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ — конкретний вид у межах визначеної професії.

СПІВВІДНОСНІСТЬ КЕРУЮЧОЇ ТА КЕРОВАНОЇ СИСТЕМ — досягнення пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих систем як при їх формуванні, так і в процесі функціонування.

СПІВРОБІТНИЦТВО — спільне виконання роботи або спільне розв'язання певних завдань. Дж. Мейо, у книзі "Людські проблеми індустріального суспільства" (1933 р.), підкреслює, що будь-яке суспільство має дві головні мети - забезпечувати матеріальний добробут усіх своїх членів, а також підтримувати їх "спонтанне співробітництво" у межах усієї соціальної структури. Завдання полягає в тому, щоб створити необхідні умови для досягнення цих цілей.

СПІЛКУВАННЯ — процес встановлення і розвитку контактів між людьми, обмін інформацією, сприйняття і розуміння іншої людини.

СПІЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ — організована система активності взаємодіючих між собою індивідів, яка спрямована на створення (відтворення) об'єктів матеріальної та духовної культури.

СПОЖИВАЧ — фізична чи юридична особа, яка використовує, споживає продукцію (товари, роботи, послуги) виробничої діяльності як інших виробників, так і власні.

СПОНУКАННЯ — усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрямок чи шлях до вирішення. Воно є виявом потреби через поведінку та сконцентровано на досягненні мети, тобто викликає у людини стан спрямованості на виконання певних дій для задоволення такої потреби.

СПОСТЕРЕЖЕННЯ — метод досліджень шляхом фіксації поведінки людей.

СПРАВЕДЛИВІСТЬ — правильне, об'єктивне, неупереджене ставлення до кого-, чого-небудь; людські відносини, дії, вчинки, які відповідають морально-етичним і правовим нормам.

СПРИЙНЯТТЯ — процес, через який люди одержують, організовують та розтлумачують інформацію, що надходить з їхнього оточення.

СТАНДАРТ — нормативно-технічний документ, що визначає вимоги до груп однорідної продукції та правила її розроблення, виготовлення й використання.

СТАНДАРТ ОСВІТИ — система основних параметрів, що приймаються за державну норму освіченості, яка

відображає соціальний ідеал і враховує можливості реальної особистості й системи освіти стосовно досягнення цього ідеалу.

СТАНДАРТИ КОНТРОЛЮ — кількісно визначені специфічні цілі діяльності організації, її підрозділів або окремих виконавців, на підставі яких оцінюється процес щодо їх досягнення.

СТАНДАРТИЗАЦІЯ — діяльність щодо визначення раціональних рішень задач, які повторюються у сфері науки, техніки й економіки, що спрямована на досягнення оптимального упорядкування у відповідній галузі. Результатом діяльності зі стандартизації є нормативно-технічні документи, що визначають вимоги до об'єктів стандартизації. Ці документи є обов'язковими для виконання в межах відповідної сфери діяльності, й основним із них є стандарт.

СТАНДАРТНІ ОПЕРАЦІЙНІ ПРОЦЕДУРИ — послідовність конкретних дій, які має здійснити виконавець за певних обставин, тобто стандартні операційні процедури — випробувані способи дій у ситуаціях, які часто повторюються.

СТАТИСТИКА — облік у якій-небудь галузі народного господарства, суспільного життя; дані цього обліку.

СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — методи, що

ґрунтуються на збиранні й обробці статистичних матеріалів і врахуванні випадкових впливів та відхилень

СТАТУС (лат. *status* — стан, становище) — становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки та привілеї.

СТАТУТ — правовий акт, що визначає структуру, функції і права підприємства, організації, установи.

СТЕНОГРАФІЯ — швидке записування за допомогою спеціальних знаків і скорочених слів та словосполучень, для синхронного записування усної мови.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА — сукупність типових і відносно стабільних прийомів і механізмів владного та лідерського впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій, виробничих завдань досягнення цілей організації (системна поведінка керівника щодо безпосередньо підпорядкованих йому управлінських працівників, яка змінюється в часі залежно від ситуації та проявляється у способах виконання управлінських робіт і впливу на об'єкт управління підпорядкованого керівнику управлінського персоналу).

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 керування, для якого характерні: високий ступінь децентралізації повноважень, широке залучення підлеглих до прийняття рішень, добре налагоджені комунікації між керівником і підлеглими.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА КОМБІНОВАНИЙ — стиль, який передбачає різні варіанти поєднання демократичного, ліберального й автократичного стилів керівництва.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ЛІБЕРАЛЬНИЙ (ПАСИВНИЙ) — стиль керування, який характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі діяльності, приймати рішення й контролювати свою роботу.

СТИМУЛИ (лат. *stimulus* — загострена палиця, якою поганяють тварин) — важелі або інструменти впливу на людей, які викликають дію певних мотивів. До них відносять широкий спектр конкретних засобів впливу (усього того, що можна запропонувати людині як компенсацію за її дію).

СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ — а) створення умов, за яких активна трудова діяльність, що дає визначені, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною та достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці; б) метод зовнішнього впливу на

трудова поведінка працівника. Частіше застосовується термін «мотивація» — по-перше, як загальніший, по-друге, тому що зовнішній вплив повинен бути інтеріоризований психікою людини й стимул перетворений у мотив. Наприклад, декларування принципів організаційної культури підприємства наказом керівника (стимули) тільки тоді стане ефективним засобом, коли ці принципи стануть власними для самих співробітників (мотиви).

СТРАЙК — засіб боротьби трудящих за задоволення своїх вимог шляхом припинення роботи.

СТРАТЕГІЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ — та, що постійно навчається, опановує нові форми та методи ведення управлінської та виробничої діяльності, згідно з обраними стратегіями, підвищує свій стратегічний рівень

СТРАТЕГІЧНА ПОВЕДІНКА — поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; є виявом стратегічного мислення й виражена у механізмах розробки та реалізації стратегій.

СТРАТЕГІЧНА ПРОГРАМА — координуючий, адресний документ, що є сукупністю економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети різноманітних заходів, пов'язаних між собою у термінах, виконавцях і співвиконавцях, а також

забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

СТРАТЕГІЧНЕ ВИМІРЮВАННЯ — методологія вимірювання параметрів та результатів стратегій із застосуванням економічно обґрунтованих мір оцінки ефективності та результативності бізнес-процесів у стратегічному аспекті.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ — адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих стратегічних планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ — розглядають як реалізацію концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) освітньої організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АБО СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — 1) багатоплановий управлінський процес, який дозволяє розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення довгострокових цілей підприємства; 2) багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні

стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей; 3) процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись; 4) це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»).

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ — комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що впливають на економічне становище підприємства у перспективі, та шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ — особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні й оцінці проходження процесу стратегічного управління та забезпечує досягнення поставлених цілей через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ ПЕРЕДУМОВ — постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН — документ, який визначає головні довгострокові цілі організації, а також заходи, які здійснюватимуться для досягнення цих цілей, та необхідні ресурси.

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ — цілі, що вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти в довгостроковій перспективі (більше трьох років), а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».

СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО — підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства та насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління, застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів, тобто в наявності стратегічна поведінка організації та персоналу.

СТРАТЕГІЯ (грец. *strategia, stratos* — військо і *ago* — веду) — 1) довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей; 2) розрахований на перспективу образ дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей (напрямок розвитку організації, який відображений у комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення цілей); 3) комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

СТРАТЕГІЯ ВИРОБНИЦТВА — стратегія, спрямована на налагодження виробничого процесу фірми, її функціонування на стадіях стабільності або зростання.

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ — процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ — стратегія, що спрямована на надання товарам або послугам якостей, більш привабливих для споживачів проти продукції конкурентів.

СТРАТЕГІЯ ЕКСПОЗИЦІЇ (РОЗКРИТТЯ) — стиль комунікації, який вимагає від відправника більшої відкритості та чинності у доведенні інформації до одержувача.

СТРАТЕГІЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ — стиль комунікації, який вимагає одночасно більшої відкритості й чесності у доведенні інформації та результативного сприйняття повідомлення з боку одержувача.

СТРАТЕГІЯ ЗМЕНШЕННЯ — стратегія оборони, що відрізняється як від стратегії скорочення, так і від стратегії переорієнтації. «Зменшення» — тимчасовий відступ під впливом негативних умов, що склалися: невизначеність ситуації після прийняття нового закону; погіршення показників структури капіталу; кризова ситуація, яка сформувалася внаслідок дуже швидкого розвитку; труднощі у постачальника або споживача; форс-мажорні обставини тощо.

СТРАТЕГІЯ ЗМЕНШЕННЯ РОЗМАХУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ — («відсічення зайвого») існує у вигляді системи рішень про деінвестування або ліквідацію окремих напрямків діяльності.

СТРАТЕГІЯ КОНТРОЛЮ ЗА ВИТРАТАМИ — стратегія, що ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів.

СТРАТЕГІЯ ЛІДИРУВАННЯ ЗА РАХУНОК ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ (за М. Портером) — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на певному сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

СТРАТЕГІЯ ЛІКВІДАЦІЇ — граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення діяльності.

СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ — визначення того, як потрібно застосовувати структуру маркетингу (комбінацію конкретних його елементів), з метою задоволення потреб цільових ринків і досягнення мети організації.

СТРАТЕГІЯ ОПЕРАЦІЙНА — визнання значення управління операціями в організаційному успіху та залучення відповідальних щодо його здійснення менеджерів у процес стратегічного планування організації.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ — існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, зумовленим майбутніми змінами.

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ — тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток і вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу й існує у

вигляді довгострокової стратегічної програми (плану), сформованої з метою створення однієї з головних конкурентних переваг.

СТРАХ — короткочасна чи стійка емоція, породжувана в людині через дійсну чи уявну небезпеку.

СТРЕС (англ. *stress* — напруга) — емоційний стан організму людини, що виникає під дією сильних подразників і виявляється у напружених переживаннях (стан, спричинений великими або малими обсягами робіт, необхідністю людей зживатися між собою, конфліктом, невизначеністю ролей, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними й іншими факторами).

СТРЕСОВА СИТУАЦІЯ — явище, яке виникає внаслідок пере- або недовантаження працівників робочими завданнями, психологічною несумісністю та ін.

СТРЕСОРИ — чинники або умови, що викликають сильне нервово-психічне напруження, бурхливий прояв емоцій.

СТРОК — період часу, на протязі якого має бути виконане зобов'язання.

СТРУКТУРА — відносини рівнів управління та видів робіт (функціональних областей), які виконують служби або підрозділи; часткове упорядкування елементів та

відносин між ними за однією певною ознакою (організаційна структура).

СТРУКТУРА АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ — розподіл влади та відповідальності між управлінськими працівниками.

СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ — логічні відносини рівнів управління та функціональних одиниць, побудованих у такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації (упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації як єдиного цілого).

СТРУКТУРА ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗНЗ — визначення місії, мети ЗНЗ; збір інформації про стан (наявну ситуацію або виявлення причин розбіжностей між наявною ситуацією та очікуваним результатом; контроль якості; дії; очікуваний результат (покращення якості).

СТРУКТУРА СИСТЕМИ — склад (номенклатура) елементів і зв'язки між ними.

СТУПІНЬ (СТАДІЯ) ЗРІЛОСТІ ПІДЛЕГЛИХ — поняття, яке характеризує в моделі ситуаційного лідерства П. Херсі та К. Бланшара рівень готовності підлеглих до виконання робочих завдань, складовими якого є «професійна зрілість» або спроможність працювати (знання, вміння, навички щодо конкретної

роботи) і «психологічна зрілість» або бажання працювати (вмотивованість щодо виконання конкретної роботи).

СУБ'ЄКТ ВИВЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ (лат. *subjectivus* — підкладений) — працівники керуючої та керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

СУБ'ЄКТ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — один або (частіше) комплекс взаємозв'язаних підрозділів, за допомогою яких організація впливає на діяльність персоналу з метою забезпечення виконання «стратегічного набору» з акцентом на ресурсну та функціональну стратегію «персонал» для досягнення стратегічних цілей.

СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ — 1) елемент (група елементів) системи, який своїми свідомими чи неусвідомленими активними діями (поведінкою) або бездіяльністю впливає на об'єкт управління; 2) група людей, які ставлять цілі перед об'єктом управління, деталізують їх у формі завдань, доводять до об'єкта управління та контролюють їх виконання.

СУБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ — особа, що реалізує управлінські відносини.

СУБ'ЄКТ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ —

один або комплекс підрозділів, які за допомогою різноманітних форм управлінського впливу забезпечують виконання «стратегічного набору» за допомогою фінансово-економічних важелів із метою досягнення стратегічних цілей організації.

СУБКУЛЬТУРА (лат. *sub* — під і *культура*) — а) культура як система цінностей, установок, моделей поведінки, життєвого стилю будь-якої соціальної групи, яка є цілісним, самостійним утворенням в межах домінуючої культури; б) сукупність окремих негативно інтерпретованих норм і цінностей традиційної культури, які функціонують як елементи, культури злочинних груп.

СУБОРДИНАЦІЯ — система службового підкорення молодших старшим, на правилах службової дисципліни.

СУГЕСТИВНІ МЕТОДИ (лат. *suggestio* — навіювання, натяк) — методи психологічного впливу, які ґрунтуються на навіюванні або самонавіюванні: гіпноз, самогіпноз, медитація, аутогенне тренування і т. п.

СУСПІЛЬНИЙ ПОРЯДОК — аспект теорії М. Вебера, що стосується координації дій різноманітних соціальних груп. Соціальні дії Вебер пояснює через тлумачення індивідуальних мотивів. Суспільство, в якому немає порядку, як стверджував свого часу Д. Рікардо, стає просто "юрбою егоїстично налаштованих людей". За

відсутності суспільного порядку, на думку Вебера, юрба стає анархічною, порядок без влади - це лише порожня мрія.

СУСПІЛЬНА ДУМКА — вираз у формі суджень, ідей, уявлень, ставлення соціальних груп до явищ або проблем соціального життя, які зачіпають загальні інтереси і формуються під впливом засобів масового впливу.

СУСПІЛЬСТВО — частина матеріального світу, яка відособилася на окрему самість і є історично окресленою формою творчої життєдіяльності людей. Постійно перебуває у розвитку, продукує все нові соціальні структури й інститути. Суспільство — не будь-яке об'єднання людей, а особлива сукупність індивідів, об'єднаних для задоволення певних матеріальних і духовних потреб, є продуктом взаємодії людей, що включають у себе продуктивні сили та виробничі відносини, суспільний устрій, соціальні інститути, спосіб організації взаємозв'язків, взаємовпливів у процесі суспільного виробництва, переслідуючи цілепокладальні мотиви.

СФЕРА КОНТРОЛЮ — кількість осіб, що знаходяться у підпорядкуванні одного керівника.

СФЕРИ МЕНЕДЖМЕНТУ — напрямки (ділянки) діяльності менеджерів, які виникають внаслідок горизонтального поділу управлінської праці за ознакою однорідності робіт, що виконуються в їх межах, та

спеціальних знань і кваліфікацій, що необхідні для їх виконання. До основних сфер менеджменту належать: управління виробництвом, персоналом, фінансами, інноваціями, маркетингом тощо.

СХЕМА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ — графічне відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованість на певний момент.

СХЕМИ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ БАЗИСНІ — схеми, що відображають основні типи організаційних зв'язків між суб'єктами й об'єктами управління. Ці зв'язки реалізуються за трьома основними схемами: "лінія", "кільце", "колесо". Похідні від них схеми: "зірка" та ієрархічна схема. Основу лінійного зв'язку становить цілеспрямований вплив з боку керівника, а функціональні або лінійно-функціональні зв'язки формуються між головними спеціалістами цехів, відділів і підрозділів.

Т

ТАБУ (полінезійське) — категорична заборона певних дій, порушення якої призводить до жорсткого покарання; система заборони вчинків людей, що формувалась у первісному полінезійському суспільстві як норми первісної моралі та збереглася в усіх народів.

ТАКТИКА (грец. *taktika* — мистецтво командування військом) — система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої мети.

ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ — планування на середні проміжки часу (від 1 до 3 років), в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.

ТАКТИЧНИЙ ПРИЙОМ — конкретна форма загальної системи послідовних дій, яка спрямована на реалізацію окремих завдань переговорів.

ТАЛАНТ — високий ступінь розвитку здібностей людини у досягненні творчих результатів.

ТВОРЧІСТЬ — діяльність, результатом якої є створення нових духовних і матеріальних цінностей. У

процесі творчості людина змінює себе, світ і своє місце у світі. Творчість тісно зв'язана з прагненням людини до самореалізації. У творчості велике значення має уява, інтуїція, вміння поєднувати несвідоме зі свідомим, логічним. Багато хто вважає вершиною творчого процесу інсайт (осяяння), природа якого не до кінця розкрита. Творчість завжди містить елемент таємниці, непередбачуваності. Крім того, у творчості великий рівень емоцій, азарту. Тому для пояснення процесу творчості деякі психологи (наприклад, І. Хейзинга) використовують теорію гри.

ТЕМПЕРАМЕНТ (лат. *temperamentum* — узгодженість, устрій) — сукупність індивідуальних особливостей особистості, в основі яких лежить тип вищої нервової діяльності (сила, швидкість, напруженість, урівноваженість перебігу психічних процесів).

ТЕНДЕНЦІЯ — напрям розвитку чого-небудь.

ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ — сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст й аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ЗМІСТОВІ — сукупність теорій мотивації, які зосереджені на ідентифікації, класифікації та дослідженні потреб (внутрішніх спонукань) людини,

що мають пріоритетне значення, та які спонукають її до діяльності в організації.

ТЕОРІЇ ОСОБИСТИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА — сукупність теорії лідерства, в основу яких покладено ідею, що всі кращі лідери мають сукупність певних, незмінних у часі особистих якостей, які відрізняють їх від не лідерів (лідерами народжуються, а не стають). Фокус дослідження цих теорій — хто такі ефективні лідери.

ТЕОРІЯ ЖВЗ КЛЕПТОНА АЛЬДЕРФЕРА — модифікована теорія ієрархії потреб, яка складається з трьох рівнів потреб, де Ж означає життєві (існування) потреби, тобто фізіологічні потреби і потреби безпеки, В — потреби взаємин, що пов'язані з міжособовими стосунками, і З — передбачає необхідність зростання для потреб поваги і самореалізації. Вона наголошує, що у випадку, коли людині не вдається задовольнити потреби вищого рівня, для неї підсилюється ступінь впливу потреби нижчого рівня.

ТЕОРІЯ ЗАГРОЗИ — у системі Маслоу - опис конфліктної ситуації, в якій опинився член організації, що зіткнувся із серйозними соціальними або психологічними проблемами. Прикладом такої ситуації, за Маслоу, може бути "загрозливий конфлікт", коли перед людиною стоїть дилема, і вибір однієї з альтернатив передбачає повну відмову від іншої. Інший, більш серйозний вид загрози, - це "катастрофічний конфлікт", коли єдина альтернатива, з якою людина

змушена погодитися, означає кінець професійної кар'єри, нерідко пов'язаний із утратою здоров'я і навіть життя.

ТЕОРІЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН — теорія управління фірмою, яка стверджує, що акціонери отримають більше вигоди у довгостроковій перспективі, а бізнес буде набагато ефективнішим, якщо менеджери будуть постійно враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, менеджерів, робітників тощо).

ТЕОРІЯ ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ А. МАСЛОУ — одна з теорій змісту мотивації, в основу якої покладено припущення, що мотивація людини в організації визначається комплексом потреб, причому потреби кожного індивіда (фізіологічні, у безпеці, соціальні, у повазі, у самореалізації) задовольняються в ієрархічному порядку.

ТЕОРІЯ ЛЮДСЬКИХ СТОСУНКІВ — концепція принципів і завдань управління людьми в організаціях. У центрі уваги керівників, відповідно до Т. л. с, має бути діагностика людських відносин в організації. Вона покликана стати філософією всього керівного персоналу. На її основі має розроблятися програма "гармонізації" відносин різноманітних груп та індивідів у організації з метою найефективнішої її роботи. На думку представників Т. л. с, важливо не тільки мати в організації висококваліфікованих спеціалістів, а й

створити необхідний внутрішній клімат з орієнтацією на Т. л. с.

ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ Ф. ГЕРЦБЕРГА — одна із теорій змісту мотивації, яка стверджує, що для створення ситуації мотивації керівник має забезпечити для підлеглих наявність не тільки «гігієнічних» факторів, пов'язаних з середовищем, у якому здійснюється робота (прийнятний рівень заробітної плати, умов праці, взаємовідносин з начальником тощо), але й «мотиваційних» факторів, пов'язаних із змістовністю самої роботи (визнання досягнень і результатів, відповідальність, професійне та службове зростання тощо).

ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ ПРОЦЕСІЙНОЇ — сукупність теорій мотивації, які концентрують увагу на вивченні та поясненні процесу (механізму) вибору людиною зразків її поведінки в організації.

ТЕОРІЯ НАБУТИХ ПОТРЕБ Д. МАК-КЛЕЛЛАНДА — одна з теорій змісту мотивацій, згідно з якою поведінку людини в організації визначають одночасно три такі, набуті нею під впливом життєвих обставин, досвіду та навчання, групи потреб: 1) в успіху; 2) у владі; 3) у співучасті.

ТЕОРІЯ ОБСТАВИН — сучасна теорія менеджменту, відповідно до якої найкращий підхід, що визначає управлінський успіх, - це не пошук містичного оптимального шляху, який шукали свого часу Ф.

Тейлор, Ф. і Л. Гілбрети і Дж. Мейо, а гнучкість, здатність до аналізу й адаптованість до обставин, що змінюються. У міру того, як світ входить у нову епоху інтернаціоналізації, конкретні ситуаційні чинники набувають дедалі більшого значення у прийнятті управлінських рішень.

ТЕОРІЯ ОЧІКУВАННЯ — одна з теорій мотивації, висунута американським економістом В. Врумом. Очікування визначається як "впевненість у тому, що услід за конкретною поведінкою з великою ймовірністю буде одержано конкретний результат". Тобто потреби не є єдиною умовою мотивації поведінки. Людина очікує, що її дії обов'язково призведуть до досягнення поставленої нею мети.

ТЕОРІЯ СПОДІВАНЬ (ОЧІКУВАНЬ) В. ВРУМА — одна з теорій процесу мотивації, яка ґрунтується на передбаченні, що мотивація людини в організації залежить від її уявлення щодо власної спроможності виконати робоче завдання, щодо достатності винагородження його виконання та щодо можливостей одержати бажане винагородження. Якщо хоча б одне з цих трьох уявлень буде негативним, то слабкою буде й мотивація до діяльності людини в цілому.

ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ С. АДАМСА — одна з теорій процесу мотивації, яка пояснює процес мотивації тим, наскільки справедливо людина сприймає винагороду власного трудового внеску в результати

діяльності організації порівняно з винагородою та внесками інших її співробітників.

ТЕОРІЯ СПРИЙНЯТТЯ — поширена в менеджменті теорія, обґрунтована Ч. Бернардом у його праці "Функції керівника" (1938 р.). Відповідно до цієї теорії влада в організації, всупереч поширеній думці, реалізується від фундаменту до вершини організаційної структури і сприймається персоналом тільки тоді, коли вона визнається законною, розумною і необхідною. Реальним держателем влади є не менеджер, що дістав від організації формальне право і здійснює імперативний контроль над своїм персоналом, а персонал, тому що саме він вирішує, підкорятися чи не підкорятися розпорядженням згори, якою мірою і де саме може бути забезпечений вплив згори. На думку Ч. Бернарда, цей суб'єктивний елемент влади на відміну від об'єктивного визначає ступінь сприйняття команд залежно від наявності таких передумов: розуміння виконавцем суті розпорядження або повідомлення, що йде від керівника, відповідності розпорядження або повідомлення призначенню певної організації, їх несуперечності інтересам.

ТЕСТ — система психолого-педагогічних завдань, спрямована на дослідження окремих рис і властивостей людини.

ТЕСТУВАННЯ — випробування, стандартизоване дослідження різних особистісних характеристик людини, яке передбачає виконання ним якихось дій.

ТЕХНОЛОГІЧНА СТРУКТУРА ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ — поділ процесу менеджменту на етапи діяльності, що відображають розроблення й прийняття управлінського рішення, організацію його виконання та оцінку результативності.

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОЦЕС — частина виробничого процесу, яка містить цілеспрямовані дії з перетворення предмета праці в готову продукцію.

ТЕХНОЛОГІЯ — спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги); сукупність методів і засобів перетворення предметів праці у готову продукцію.

ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ — процес реалізації конкретних функцій менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо) шляхом застосування загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), методів, способів й інших механізмів менеджменту.

ТЕХНОЛОГІЯ НАВЧАННЯ — за означенням ЮНЕСКО, це в загальному розумінні системний метод створення, застосування й визначення всього процесу навчання і засвоєння знань з урахуванням технічних і людських ресурсів та їх взаємодії, який ставить своїм завданням оптимізацію освіти.

ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — послідовність етапів процесу прийняття управлінських рішень.

ТИП КЕРІВНИКА — особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості керівництва, наприклад, різні сполучення орієнтацій на людину та виробництво.

ТИПИ ЛІДЕРІВ — виокремлюють такі типи лідерів: **транзакційні** (працелюбні, витримані, тверезо мислять, пишаться добре відрегульованою роботою; зосереджуються на безособових аспектах процесу праці - планах, графіках, бюджетах; мають розвинуте почуття обов'язку перед організацією та усвідомлення необхідності чіткого виконання встановлених норм та правил; **харизматичні** (здатні мотивувати співробітників до інтенсивної діяльності; створюють атмосферу змін, досягаючи визначених цілей і здійснюють емоційний вплив на підлеглих; відзначаються рішучістю, енергією, впевненістю, здатністю до самопожертви, умінням відійти від традиційності, здатністю надихати підлеглих, переконувати їх); **трансформуючі** (відзначаються здібностями щодо впровадження інновацій та здійснення змін; спроможні підбирати творчу команду однодумців, сформувати нову культуру організації); **інтерактивні** /жінки - керівники/ (схильні демонструвати й акцентувати інтерактивну поведінку; турбуються про досягнення консенсусу, участь у роботі

всіх членів колективу, налагодження взаєморозуміння); **сервісні** (підключаються про задоволення потреб співробітників; діють на двох рівнях — забезпечення досягнення підлеглими своїх цілей і виконання загального завдання організації).

ТИПИ ЛІДЕРСТВА — **технічне лідерство** (керівник успішний і визнаний у плануванні; організації, координації; складанні бюджету, навчального розкладу; добре розбирається в господарських проблемах ЗНЗ); **людське лідерство** (керівник добре контактує з людьми, може надавати підтримку і керувати конфліктами; впливає на формування моральних засад і моральних цінностей; сприяє розвитку творчості; використовує тактику колегіального прийняття рішень); **освітнє лідерство** (успішність у діагностиці проблем ЗНЗ і його персоналу, складанні навчального плану, кадровому менеджменті); **символічне лідерство** (директор стає лідером школи, яку знають не за номером, а за прізвищем директора; головує на церемоніях і зборах, знає по імені персонал і учнів школи; відвідує класи і робить обходи школи); **культурне лідерство** (директор є головним носієм та охоронцем культури школи, її традицій, символів).

ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ — орієнтована на ролі (в центрі уваги - процедури, правила; не вистачає гнучкості); орієнтована на цілі (в центрі уваги досягнення цілей, гнучкість, здатність справлятися з новими ситуаціями і адаптуватися до них); орієнтована на людину (головне - професійний

потенціал персоналу); орієнтована на владу (центральним завданням є ріст ЗНЗ; працівники намагаються зайняти стратегічні пости; кар'єра визначається відповідно до становища на цій арені влади).

ТИПОЛОГІЯ — метод класифікації речей живої природи або виробів людини з метою пояснення їх історичного місця, шляхів розвитку, зв'язків за певними культурними або природними явищами, за спільними ознаками.

ТОВАР — все те, що може задовольнити потребу та пропонується на ринку для продажу. Існує 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 господарської діяльності чи для продажу іншим споживачам.

ТОЛЕРАНТНІСТЬ (лат. *tolerans* — терпимість) — прояв терпимості до чужих думок, вірувань, світоглядних уподобань, а отже, визнання за людиною права на власну думку, публічне її оприлюднення та доведення правомірності; спокійне, виважене ставлення індивіда до суджень інших людей.

ТОПОГРАМА — графік, який відображає явища у просторі.

ТОТАЛІТАРИЗМ (фрапц. *total* повний, цілковитий) — поняття, що означає політичну (державну) систему, яка здійснює або прагне здійснювати під тим чи іншим гаслом абсолютний контроль над усіма сферами суспільного життя та над приватним життям кожної людини. Тоталітаризм супроводжується знищенням демократичних свобод, однопартійною системою, репресіями.

ТРАДИЦІЇ (лат. *traditio* — передавання) — елементи соціальної та культурної спадщини, а також власне механізм їх передавання від покоління до покоління.

ТРАДИЦІЙНА ВЛАДА — форма легітимної влади, яка виникає внаслідок визнання підлеглим права керівника віддавати накази та свого обов'язку їм підкорятися.

ТРАНСАКЦІЯ (лат. *transaction* — звернення) — словесний чи безсловесний обмін між двома людьми, який утворюється з подразнення (наприклад, запитання) та реакції (наприклад, відповідь) між певними станами «Я».

ТРЕНІНГ — сукупність групових методів формування умінь і навичок самопізнання, спілкування та взаємодії людей у групі.

ТРУДОВА ТИПОЛОГІЯ — класифікація людей за складом і значимістю для них різних трудових цінностей. Необхідна для адекватного розподілу службових обов'язків та раціональної мотивації праці.

ТРУДОВИЙ ПРОЦЕС — сукупність дій людини, що безпосередньо сама чи за допомогою засобів праці впливає на предмети праці з метою виготовлення певного продукту.

ТРУДОВІ РЕСУРСИ (ПЕРСОНАЛ) — один із компонентів виробничої системи, який охоплює керівників, спеціалістів, технічних виконавців і робітників підприємства чи організації (установи).

У

УЗАГАЛЬНЕННЯ — логічний процес переходу від одиничного до загального чи від менш загального до більш загального знання, а також продукт розумової діяльності, форма відображення загальних ознак і якостей явищ дійсності.

УМОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ — наявність механізмів реєстрації й адаптації до змін на ринку, в техніці та технологіях, до інших факторів зовнішнього середовища, а також до змін у самій виробничій та управлінській підсистемах підприємства.

УМІННЯ — освоєний спосіб виконання дій як сукупність надбаних знань і навичок.

УНІВЕРСАЛЬНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ — сукупність основних, фундаментальних положень, норм і правил, які відображають вимоги до управлінської діяльності й якими слід керуватися менеджерам в практичній роботі.

УНІВЕРСАЛЬНІ ЯКОСТІ ЛІДЕРА — відповідно до класичного менеджменту, незважаючи на специфіку кожної організації, кожний лідер повинен мати деякі універсальні якості, необхідні для ефективного управління. Серед них вирізняються такі:

- 1) фізична і психічна енергія. Лідерство - це важка праця, тому лідер має володіти більш ніж середнім запасом енергії;
- 2) усвідомлення мети й наряду розвитку організації;
- 3) ентузіазм. Внутрішній ентузіазм трансформується у владні розпорядження й інші форми впливу;
- 4) ввічливість і привабливість;
- 5) порядність, принциповість, необхідні для того, щоб заслужити довіру підлеглих.

УНІВЕРСАЛЬНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ — висунуте А. Файоном положення про те, що людина, яка виконує лише управлінські функції, може застосовувати свої здібності в інших галузях, на інших напрямках професійної кар'єри.

УПРАВЛІННЯ — цілеспрямована дія на об'єкт із метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із зміною обставин.

УПРАВЛІННЯ ЗА ЗАВДАННЯМ — на думку Ф. Тейлора, один із найважливіших напрямів у науковому менеджменті, що охоплює всебічне планування роботи кожного працівника, складання докладних письмових інструкцій, які регламентують у деталях процес виконання завдання, а також способи, необхідні для його виконання, у тому числі розцінки оплати праці. Ідею менеджменту Тейлора запозичила Л. Гілбрет, доповнивши її поняттями аналізу і синтезу робочого завдання, тобто його розкладання на елементи і подальше об'єднання важливих елементів у єдине ціле.

УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ — сукупна система управління, мислення та розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, визначені й узгоджені усіма працівниками організації (складається з процесу планування результатів, процесу ситуаційного управління та процесу контролю).

УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ — спосіб управління, згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найнижчого рівня має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей організації загалом.

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ — науково-практична діяльність із визначення мети проекту (цілей створення) та організації робіт груп людей таким чином, щоб цілі було досягнуто після закінчення всіх запланованих робіт.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНЕ — визначення та реалізація комплексів заходів для узгодженої діяльності індивідів, трудових колективів, територіальних, соціально-класових, етнічних й інших спільнот.

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ — сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації. Управлінська діяльність — сукупність дій керівника або працівників апарату управління. На думку А. Файоля, в У. д. слід розрізняти шість видів діяльності:

- 1) технічну, включаючи керівництво переробленням і виробництвом;
- 2) комерційну, наприклад, організацію закупівель, продаж і обмін;
- 3) фінансову, у тому числі пошуки оптимальних джерел капіталу;
- 4) гарантування безпеки (захист від пожеж, крадіжок, повеней і соціального безладдя);
- 5) ведення обліку, включно зі збором відомостей, наданням фінансових і статистичних звітів;
- б) власне управлінську діяльність, під якою мають на увазі прогнозування, організаційні завдання, керівництво і контроль.

УПРАВЛІНСЬКА ІНФОРМАЦІЯ — сукупність достовірних відомостей, фактів, даних, що відображають стан керованої системи і зміни, які відбуваються в ній.

УПРАВЛІНСЬКА СИТУАЦІЯ — форма сприйняття навколишньої дійсності, спосіб її розподілу на смислові утворення, які визначають поведінку суб'єкта й характеризуються відносинами складових елементів.

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ — системна допомога з боку зовнішніх консультантів організаціям, управлінським кадрам у вдосконаленні практики управління, підвищенні як індивідуальної продуктивності, так й ефективності діяльності організації загалом.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ — вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації (результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації).

УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ — процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів і резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей та проблем.

УПРАВЛІНСЬКИЙ ЦИКЛ — послідовна реалізація управлінських функцій для проведення системи в якісно новий стан за відведений для цієї мети час за умови мінімальної втрати сил і енергії виконавців.

УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ — відносини між об'єктом і суб'єктом управління, між керівником і підлеглими.

УСВІДОМЛЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ — відображення в суб'єкті буття соціальної необхідності, тобто розуміння смислу й значення дій та їх наслідків.

УСНА КОМУНІКАЦІЯ — метод обміну інформацією, який відбувається у формі безпосереднього спілкування відправника й одержувача повідомлення (промова, нарада, групова дискусія, телефонна розмова тощо).

УСТАНОВКА — готовність, схильність суб'єкта (часто неусвідомлювана), яка виникає при передбаченні ним появи певного об'єкта або ситуації, забезпечує певну спрямованість поведінки та діяльності. У соціальній психології та соціології — суб'єктивна орієнтація індивідів як членів групи (або суспільства) на певні соціально прийнятні способи поведінки.

УХИЛЯТИСЯ — намагатися не робити чого-небудь, не брати участь в чомусь, відсторонятися від чогось; уникати.

УЯВЛЕННЯ — образи об'єктів, подій, явищ, що виникають на основі їхнього пригадування або ж уяви. На відміну від сприйняття, можуть носити узагальнений характер і стосуються не тільки сьогодення, але й минулого, та майбутнього.

Ф

ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ — основні внутрішні змінні організації (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси тощо), які впливають на її діяльність із середини.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ВИЗНАЧЕННЯ СТИЛЮ МЕНЕДЖМЕНТУ — оточення ЗНЗ (становище у зовнішньому світі, вимоги ринку робочої сили, бажання батьків); організація управління в ЗНЗ (горизонтальна чи вертикальна); місія школи, її цілі (орієнтованість на забезпечення успішного складання іспитів, на розвиток особистості, на збереження статусу); характеристика вчителів (розуміння своєї роботи, досвіду, очікувань директора); характеристика учнів (рівень підготовки, мотивація); характеристика директора (рівень підготовки, досвід, особисті якості).

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ — рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів.

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ — рушійні сили, що визначають

функціонування організації у зовнішньому середовищі. Фактори зовнішнього середовища організації поділяють на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); непрямой дії (впливають не безпосередньо, а через фактори зовнішнього середовища прямої дії).

ФАКТОРИ МАКРОЕКОНОМІЧНІ — чинники, які здійснюють вплив на організацію на галузевому та державному рівнях (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин, партії тощо).

ФАКТОРИ МІКРОЕКОНОМІЧНІ — чинники, які здійснюють вплив на організацію на мікрорівні: внутрішні (цілі, структура, завдання, технологія, працівники тощо) та зовнішні (постачальники, споживачі, конкуренти тощо).

ФАКТОРИ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ — комфортні умови роботи; компетентний менеджмент; цікава робота; визнання якісних результатів праці персоналу; винагорода за якісно виконану роботу, прояви керівниками позитивного ставлення до працівників.

«ФАСАДІЗМ» — як стиль лідерства, являє собою поведінку імітації керівником зовнішнього благополуччя

в підпорядкованому йому підрозділі з метою приховання дійсного стану справ.

ФАСИЛІТАЦІЯ — полегшення яких-небудь форм поведінки у присутності іншої людини або групи, зняття захисних бар'єрів, виявлення прихованих здібностей.

ФАХІВЕЦЬ — особа, яка володіє певним фахом (комплексом набутих знань і практичних навичок), що дає їй змогу займатися певним родом занять у якійсь галузі діяльності.

ФІЛОГЕНЕЗ (грец. *phylon* — рід, плем'я, вид; *genos* — походження) — історичне формування групи організмів, у психології — процес історичного розвитку психіки та поведінки тварин, еволюції форм свідомості в ході історії людства.

ФІЛОСОФІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА — інтегральна частина управління, яка дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, що є основними вихідними характеристиками процесу мислення, інтелектуальних робіт, які зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

ФІЛЬТРАЦІЯ ІНФОРМАЦІЇ — свідоме маніпулювання інформацією з метою зробити її привабливішою для одержувача.

ФІНАНСИ — система грошових відносин, що виникають на всіх стадіях розвитку організації: створення, становлення, реорганізації та ліквідації, — та мають свої специфічні особливості в залежності від форми власності.

ФІНАНСОВА ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ — діяльність, яка передбачає такі операції: управління фінансовими потоками організації, управління прибутками й витратами, операції фінансування виробництва, кредитування діяльності, бюджетування коштів, розрахунки з постачальниками та покупцями тощо.

ФІНАНСОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ — метод планування, в якому передбачення фінансових показників спирається на нагромаджену у минулому інформацію та поточні гіпотези щодо майбутнього.

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ — аналітичний інструмент оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства, спрямований на виявлення резервів поліпшення використання його основних й оборотних засобів, власних і залучених грошових коштів.

ФІНАНСОВИЙ БЮДЖЕТ — план, який складається для організації в цілому, в якому визначені джерела надходження та напрямки використання грошових коштів. До основних фінансових бюджетів відносять: касовий бюджет (план руху готівки); бюджет капітало-

вкладень (інвестиційний бюджет); балансовий бюджет (плановий баланс).

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ — функціональна підсистема контролю в організації, яка полягає у контролюванні процесів формування та використання фінансових ресурсів організації в цілому та її структурних підрозділів. Складовими фінансового контролю є: 1) фінансовий аналіз; 2) бюджетування; 3) аудит.

ФІРМА — будь-яка організаційно-господарська одиниця, що здійснює підприємницьку діяльність в галузі промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту, сервісу, побутового обслуговування, індустрії відпочинку, у наданні послуг або кваліфікованих порад, виконанні 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 та контролю; сфери діяльності; інших ознак (ринки, виробництво, технології, типи організації).

ФІРМОВА ПОВЕДІНКА — позиція організації на ринку, в суспільстві тощо, загальні принципи її моральної, соціальної, економічної, політичної, інформаційної діяльності.

ФІРМОВИЙ ДИЗАЙН (англ. *design* — проектувати) — гармонійно поєднані оригінальні візуальні засоби ідентифікації фірми.

ФІРМОВИЙ СТИЛЬ (АБО КОНЦЕПЦІЯ ДИЗАЙНУ) — цілісність, яка сприймається візуально та відображає організаційну культуру підприємства, характеризується єдиною системою графіки, кольорової гами, набором матеріалів, іншими стилеутворюючими факторами. Він виражається в зовнішньому вигляді продукції, зовнішньому та внутрішньому оформленні будівель, у формі ділової документації, рекламних матеріалах, одязі співробітників. Зміст діяльності, цінності та фірмовий стиль одночасно виявляються в товарному знакові, прапорі та вимпелі організації.

ФОРМА — тип, будова, спосіб організації чого-небудь; зовнішній вияв якого-небудь явища, пов'язаний з його сутністю, змістом.

ФОРМА ВЛАДИ — спосіб впливу на поведінку працівників, що реалізується через певні механізми (примус, винагороду, традиції, харизму, спеціальні знання тощо).

ФОРМАЛІЗАЦІЯ — параметр організаційної структури, який характеризує масштаби використання правил, процедур й інших регуляторів поведінки співробітників організації.

ФОРМАЛІЗОВАНІ (СТРУКТУРОВАНІ) ЦІЛІ — цілі, окремі характеристики яких і взаємозв'язки між ними можна кількісно описати.

ФОРМАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ — процес зв'язку структурних одиниць організації засобами, які передбачені організаційною структурою.

ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ — процес розвитку і удосконалення якісних характеристик колективу.

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ КОМУНІКАЦІЇ — процес з'ясування відправником мети комунікації та визначення змісту того, яку саме інформацію необхідно зробити предметом комунікації.

ФОРМУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ — процес, за допомогою якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, використовуючи відповідний інструментарій.

ФРУСТРАЦІЯ (лат. *frustratio* — обман, розлад, руйнування планів) — психічний стан людини, що викликаний об'єктивно нездоланими (чи суб'єктивно так сприйнятими) труднощами, які виникають на шляху до досягнення мети або вирішення задачі; переживання невдачі.

ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ДОСЛІДЖЕННЯ — дослідження, що спрямовані на виявлення нових явищ і закономірностей розвитку природи та суспільства.

Фундаментальні дослідження не мають комерційної спрямованості, оскільки, як правило, фінансуються з держбюджету. Науковим результатом фундаментальних досліджень є відкриття.

ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ — види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу чи сукупність дій та операцій, які здійснює менеджмент організації з метою узгодження спільної діяльності її працівників у процесі досягнення цілей організації (це спеціалізовані види управлінської діяльності, які виникають внаслідок поділу процесу управління на окремі складові за ознакою подібності змісту робіт, що виконуються в їх межах та їх цільової спрямованості).

ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАГАЛЬНІ (ОСНОВНІ) — частина управлінського циклу, якій властивий регулярний вид діяльності органів управління й яка визначає спеціалізацію управлінської праці незалежно від сфери діяльності господарюючого суб'єкта. До загальних функцій менеджменту належать: планування, розпорядництво, організування, координування, мотивування, контролювання та регулювання.

ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКРЕТНІ (ЧАСТКОВІ) — види управлінської діяльності, з допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси (управління об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності) та які реалізуються за допомогою загальних функцій менеджменту (функції,

які виокремлені відповідно до завдань управління діяльністю організації або до конкретних стадій виробничого процесу, або за спрямованістю на конкретні чинники виробництва): виробництво, маркетинг, збут, постачання тощо.

ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ — комплекси дій та операцій, які здійснює організація як єдине ціле або делеговані нею працівники, у внутрішньому й зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації. Функції організації — **Соціально-економічні (зовнішні)**: вихід на ринок соціальної взаємодії; входження у макроекономічні структури; виробництво товарів та надання послуг; вихід на споживчий ринок. **Соціально-психологічні (внутрішні)**: об'єднання ресурсів (матеріальних, фінансових, соціальних, психологічних); розподіл та концентрація зусиль; створення умов для визнання здібностей та можливість самореалізації членів організації; - забезпечення отримання доходів; захист та гарантування майбутнього членів організації тощо.

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ — основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю.

ФУНКЦІОНАЛЬНА ЄДНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ФОЛЛЕТ — головна мета організації, що досягається тільки тоді, коли всі працівники знають свої функції і кожна функція максимально відповідає їхнім здібностям

і кваліфікації. Це дає змогу працівникам виконувати завдання як слід. При цьому кожний працівник повинен мати певні повноваження, необхідні для виконання свого завдання.

ФУНКЦІОНАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ — концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів і витрат самої системи управління.

ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ — тип забезпечувальної стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПОВНОВАЖЕННЯ — повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ — Вид управлінської діяльності. Основними критеріями, які дозволяють виокремити діяльність у функцію, вважаються:

1. Специфічність мети діяльності, яка має відносно самостійне значення. Саме самостійність мети зумовлює всі інші критерії функції.
2. Характер даного виду діяльності. Це об'єктивно необхідний критерій, що ґрунтується на таких

показниках: а) без цієї діяльності управління не буде якісним, повноцінним;

б) без цієї діяльності не будуть досягнуті цілі управління;

в) без цієї діяльності не буде завершеним (замкненим) управлінський цикл.

3. Однорідність операцій, що формують зміст виду діяльності. Дії, форми, методи, результати об'єднуються однаковою цілеспрямованістю, характерною для даного виду діяльності.

4. Специфіка структури функції. Різні дії, операції, що складають вид діяльності, пов'язані між собою. Характер зв'язків, особливості структури функції зумовлюються особливостями та цілями певного виду діяльності.

5. Інтегративність функції - незважаючи на певну відносну самостійність, своє призначення вона може реалізувати повною мірою тільки за умов тісної взаємодії з іншими функціями.

6. Наскрізний характер виду діяльності засвідчується обов'язковою присутністю функції під час виконання будь-яких управлінських завдань, робіт на різних етапах управлінського процесу. Може змінюватись обсяг виду діяльності, але об'єктивно незмінним залишається цільове призначення функції.

7. Системний зміст. Той чи інший вид діяльності має право бути функцією, якщо він укладається в поняття системи

Х

ХАРАКТЕР (грец. *charakter* — риса, особливість) — сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються в типових способах діяльності та спілкування в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них.

ХАРАКТЕРИСТИКА — сукупність описування властивостей працівника про його характер, здібності і професійну кваліфікацію. Офіційний документ з описанням про службу і суспільну діяльність працівника.

ХРОНОГРАМА — графік, який характеризує зміну явищ у часі.

Ц

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ — параметр організаційної структури, який характеризує розподіл прав, обов'язків і відповідальності за вертикаллю управління та полягає у зосередженні владних повноважень і концентрації прав прийняття рішень на верхньому рівні управління організацією.

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ — зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі.

ЦИВІЛЬНЕ СУСПІЛЬСТВО — комплекс суспільних відносин, відносно самостійна сукупність певних форм спільної діяльності людей. Структурними елементами Ц. с. є: в економічній сфері - державні й муніципальні унітарні підприємства, господарські товариства, виробничі й інші добровільні об'єднання юридичних осіб і громадян у сфері господарської діяльності, створені з їхньої ініціативи; у соціальній сфері - сім'я, громадські організації й рухи, інші організаційно оформлені неформальні об'єднання, органи суспільного самоврядування, недержавні засоби масової інформації тощо; у духовній сфері - самостійні та незалежні від держави творчі, наукові й інші об'єднання. Ц. с. є самоорганізованою системою, важливе місце в якій

посідає система менеджменту. Саме на неї покладається вся робота з матеріалізації соціальних ініціатив, здійснення функції економічної і соціальної стабілізації суспільства, генерування ідей подальшого удосконалення всіх суспільних відносин.

ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТУ — послідовність реалізації загальних функцій управління, яка утворює їх кругообіг.

ЦЛЕВСТАНОВЛЕННЯ — процес усвідомлення та формування мети, один із найважливіших елементів процесу управління, що визначає вид цільової функції системи.

ЦІЛІ — конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи).

ЦІЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ — бажані результати, що повинні бути досягнуті організацією, та на досягнення яких спрямована її діяльність.

ЦІЛЬОВА КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ — концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА — структурована сукупність граф «цілі — стратегії — заходи» та набору характеристик, що є пов'язаними з цією структурою.

ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ — стратегія в діяльності керівника школи, план досягнення визначеного результату в рамках обмежень, що накладаються засобами діяльності й динамічною системою внутрішніх критеріїв цієї діяльності.

ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД — система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, орієнтованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, відносно якої застосовується цільовий підхід.

ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ — система цінностей людини або підприємства, їх вектор, що визначають спрямованість діяльності та конкретних дій.

ЦІННІСТЬ — поняття, яке використовується в соціології у двох значеннях: 1) те, що людина особливо цінує в житті, зокрема, у праці (трудова цінність), й тому являється одним із джерел мотивації поведінки; 2) деякий ідеал, який виступає еталоном належного («високі цінності», «загальнолюдські цінності»). Як правило, для особистісних цінностей характерний високий (але неповний) ступінь усвідомленості, вони відображаються в психіці у формі деякої системи, ціннісних орієнтацій та є важливим фактором регуляції

взаємовідносин і поведінки людей, визначають тенденції розвитку особистості, її стійкість. Цінності класифікують за різними основами. Так, важливим є запропонований М. Рокичем розподіл цінностей на термінальні (цінності — цілі) та інструментальні (цінності — засоби).

Ш

ШКІЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — комплекс принципів, методів, організаційних форм взаємодії керівника школи з її персоналом з управління освітнім процесом, спрямованим на ефективне досягнення цілей навчання, виховання і розвитку учнів.

ШКОЛА АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ — сукупність концепцій менеджменту, які опрацьовували підходи до удосконалення управління організацією в цілому та концентрували увагу на вивченні сутності та змісту управлінської (адміністративної) діяльності й намагалися визначити загальні принципи та закономірності управління організаціями.

ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ СТОСУНКІВ — сукупність концепцій менеджменту, які спрямовані на дослідження процесів індивідуальної поведінки та міжособових стосунків людей в організації з метою досягнення гармонії у взаємовідносинах між менеджерами та підлеглими.

ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛІННЯ (КІЛЬКІСНИЙ ПІДХІД) — система поглядів на менеджмент, яка розглядає управління як певний логічний процес, котрий можна відобразити за допомогою відповідних

математичних моделей та на закладі цього забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень.

ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ — сукупність концепцій менеджменту, які спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці.

ШКОЛА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ — сукупність концепцій менеджменту, які концентрували увагу на вивченні природи соціальної взаємодії в колективі, на дослідженні різних аспектів групової поведінки (влади, лідерства, комунікацій, управління конфліктами, організаційної культури тощо).

«ШТАБНЕ СВАВІЛЛЯ» — процес отримання штабами (централізованими органами управління) додаткових необґрунтованих повноважень, користуючись якими вони домагаються упровадження своїх рекомендацій.

ШТАБНІ (АПАРАТНІ, АДМІНІСТРАТИВНІ) ПОВНОВАЖЕННЯ — повноваження, які передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі, дорадчі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників.

Ю

ЮРИДИЧНА ОСОБА — суб'єкт цивільного права, що відповідає певним вимогам чинного законодавства. До ознак юридичної особи належать: незалежність функціонування від окремих фізичних осіб, що входять до її складу; наявність власного майна, відокремленого від майна її учасників; право придбавати, користуватись і розпоряджатись власністю; здійснювати від свого імені інші дозволені законодавством дії; право від свого імені вирішувати спірні питання щодо діяльності та конфліктні ситуації у суді та арбітражі; самостійна майнова відповідальність; наявність розрахункового та інших рахунків у банках, самостійного балансу, печатки зі своїм найменуванням, товарного знака (знака обслуговування). Будь-яке підприємство (організація) набуває прав юридичної особи з моменту його (її) державної реєстрації.

Я

Я-КОНЦЕПЦІЯ — цілісний, хоч і не позбавлений внутрішніх суперечностей, образ власного «Я», який є установкою людини стосовно себе.

ЯКІСНІ МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

ЯКІСТЬ — сукупність характеристик об'єкта, що стосується його здатності задовольняти визначені й гадані потреби. Якість — це сукупність рис та характеристик продукту чи послуг, що визначають спроможність його/їх задовольнити потреби споживача. Вона розглядається як головний критерій успішної діяльності ЗНЗ.

ЯКІСТЬ ЖИТТЯ — емоційно-оцінне відношення особистості або групи до сукупності умов життя, що обумовлюють ступінь задоволення потреб людини. У світовій літературі поряд з терміном «якість життя» використовується термін «суб'єктивне благополуччя»

(subjective well-being — SWB), що більш точно відповідає нашому визначенню.

ЯКІСТЬ ОБ'ЄКТА (МАТЕРІАЛЬНОГО АБО НЕМАТЕРІАЛЬНОГО) — сукупність його властивостей, що обумовлюють ступінь задоволення ним вимог: потреб або очікувань.

ЯКІСТЬ ОСВІТИ — показник співвідношення цілей та результату, міри досягнення мети. Поняття якості освіти практично охоплює всі аспекти та виміри діяльності ЗНЗ.

ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ — ступінь, до якого працівники виробничо-господарської організації можуть задовольняти свої матеріальні та соціальні особисті потреби під час праці та після закінчення активної трудової діяльності.

ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА — найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баєва О. В., Ковальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Білозубенко В. С., Опаріна О. В., Семенов А. А. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник / За ред. проф. О. Б. Чернеги. К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-е видання: Навчальний посібник - К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
4. Гіптерс З. В. Культурологічний словник-довідник. - К.: ВД «Професіонал», 2006. – 328 с.
5. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. - К.: Ленвіт, 2007. – 263 с.
6. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Історія вчень менеджменту: Навчальний посібник. - К.: Алерта, 2008. – 477 с.
7. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. – Львів: Видавництво Державного університету «Львівська політехніка», 1996. – 384 с.
8. Ключніков В. П., Надольний І. Ф., Черушева Г. Б. й ін. Філософія. Словник-довідник: Навчальний посібник / За ред. І. І. Пилипенка - К.: Дельта, 2006. - 160 с.
9. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – Академвидав, 2003. — 416 с.

10. Мармада О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. – Х.: Видав. група «Основа», 2007. – 448 с.

11. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: Підручник. - - К.: Каравела, 2008 – 496 с.

12. Менеджмент: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення, дисципліни / Укл. С. М. Соболев, В. М. Багацький. — К.: КНЕУ, 2005. - 225 с.

13. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 568 с.

14. Організація виробництва: Навч. посіб./В. О. Онищенко, О. В. Ред-кін, А. С. Старовірець, В. Я. Чевганова. — К.: Лібра, 2005. — 336 с.

15. Основы внешнеэкономических знаний: Словарь-справочник / С. Н. Долгов, В. В. Васильев, С. П. Гончарова и др. - М.: Высш. шк., 1990.--432 с.

16. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — Вид. 2-е, без змін. — К.: КНЕУ, 2006. — 468 с.

17. Психологічний словник /За ред. В. І. Войтка. - К.: Головне видавництво видавничого об'єднання «Вища школа», 1982. — 215 с.

18. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. — Видання 2-ге, доповнене. — Львів: Новий Світ-2000, Альтаір - 2002, 2003.-272 с.

19. Ринкова термінологія ділової людини: Словник-довідник В. М. Лінніков, В. В. Борковський, В. В. Рокочи та ін. — К.: Абрис, 1992.- 96 с.

20. Рынок: экономика, маркетинг, финансы, законы. Словарь- справочник предпринимателя. — Херсон, 1993. — 127 с.

21. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.

22. Тарнавська Н. П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — 456 с.

23. Термінологічний словник з культурології/Авт. уклад.:Н. Ю. Вольта, Н. І. Єфімчук. - К.: МАУП, 2004. — 144 с.

24. Тягур Р. С. Основи менеджменту у фізичній культурі і спорті: Посібник. – Івано-Франківськ, Плай, 2003 – 160 с.

25. Тягур Р. С. Основи менеджменту в освіті. Навчальний посібник. - Івано-Франківськ, ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника, 2007 – 106 с.

26. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. Посібник /За заг. ред. А. І. Кредісова /Пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим. — К.: ТОВ«ВІРА-Р», 1997. - 448с.

27. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Хаєт Л. Г. й ін. Корпоративна культура: Навчальний посібник /За заг. ред. Г. Л. Хата. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.

28. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академ.-видав, 2003. — 608 с.

29. Черепанов Д. М. Менеджмент: терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: Підручник. — К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2003. - 853 с.

30. Шегда А. В. Менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Знання, 2002. — 583 с.

31. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Тягур Р. С.

**Словник майбутнього менеджера
(українською мовою)**

**Редактор
Коректура**

Комп'ютерний набір і верстка *ФОП Воцинський В. В.*

Здано до друку 20.05.2009р. Формат 60x84/16. Папір друк. №2.
Друк офсетний. Наклад 1000. Замовлення № 1000.

***Підприємство "ІНІН"
76014, м. Івано-Франківськ, вул. С. Височана, 18***