



Менеджерський словник

м. Віниця

2013 р.

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ
Вінницький національний аграрний університет

МЕНЕДЖЕРСЬКИЙ СЛОВНИК

Менеджерський словник розкриває сутність основних понять, категорій, законів, принципів і методів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в контексті навчальних програм з підготовки фахівців-менеджерів зовнішньоекономічної діяльності для роботи студентів факультету менеджменту галузь знань: 0306 – «Менеджмент і адміністрування», напрям підготовки: 6.030601 Менеджмент; 7.03060104, 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»; – Вінниця: ВНАУ, 2013. – 206 с.

Рецензенти: Ціхановська О. М. к.е.н., доцент, зав. кафедри економіки підприємств і корпорацій Вінницького інституту економіки, Тернопільського національного економічного університету.

Коляденко С. В. д.е.н., професор, зав. кафедри Економічної кібернетики, Вінницький національний аграрний університет

Укладачі: Мазур А. Г. д.е.н., професор, Ціхановська В. М. професор, к.е.н., Коновал В. В. старший викладач

Розглянуто та затверджено на засіданні кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності протокол № 3 від «28» жовтня 2013 р.

Затверджено на засіданні науково-методичної комісії
Вінницького національного аграрного університету
(протокол № від 2013 року)

Коректування та верстку виконала Коновал В. В.
Ум.-друк. Арк. 2,8. Формат А 5. Зам. № _____
Видавничий центр Вінницького національного аграрного університету
21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3

Вінниця 2013 р.

Вступ

Складні процеси становлення ринкових відносин в Україні мають свої особливості на рівні підприємства, становище якого в ринковій економіці докорінно змінюється. Будучи економічно самостійним і повністю відповідаючи за результати своєї діяльності, підприємство повинно сформувати таку систему менеджменту, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентноздатність і стійке становище на ринку.

Сфера управління нині вважається найскладнішою, оскільки менеджери будь-якого рівня працюють багато й 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 й оперативних завдань підприємства потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів. Оперативна адаптація підприємства 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 реально 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.

Пропонована праця є одним із перших українськомовних видань такого роду й, отже, певною мірою спробою експериментальною. Вона відбиває шукання в галузі менеджерської термінології, що перебуває в процесі відпрацювання та розвитку. Якщо двадцять років тому у вітчизняній практиці використовувався термін «управління», то зараз у навчальній літературі з менеджменту у своїй більшості використовується термін «менеджмент». Тому при відборі термінів і понять, котрі вживають менеджери при здійсненні ними управлінської діяльності, використовувалася сучасна навчальна література, що рекомендована Міністерством освіти і науки України.

У своїй більшості укладач наводить терміни та поняття, що наведені в переліку використаної літератури, без зміни запропонованої трактовки розкриття змісту. У випадках «різного» (загальний чи конкретний підхід) тлумачення авторами змісту терміну чи поняття укладач наводить альтернативні варіанти.

Укладач буде вдячний за всі зауваження та пропозиції, які можуть прислужитися для подальшого опрацювання та вдосконалення структури та змісту словника.

А

АБСОЛЮТНА ПЕРЕВАГА — спроможність якоїсь країни, фірми чи працівника виробляти продукти чи послуги з нижчою, ніж у конкурента, вартістю. Переважно світова торгівля здійснюється за мотивами, що диктуються абсолютними перевагами. Під впливом міжнародної торгівлі у світі складається розподіл праці, що ґрунтується на абсолютних перевагах. Країни, фірми та працівники, прагнучи досягти абсолютних переваг, спеціалізуються на певних видах діяльності, що забезпечує вищу ефективність використання наявних у них ресурсів.

АБСТРАКТНІ ЦІЛІ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО СЕКТОРУ — в Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який є основним нормативно-правовим документом у цій сфері, зафіксовані такі цілі регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні:

- забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку України;
- стимулювання прогресивних структурних змін в економіці, в тому числі зовнішньоекономічних зв'язків суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України;
- створення найбільш сприятливих умов для долучення економіки України до системи світового поділу праці та її наближення до ринкових структур розвинутих зарубіжних країн.

АВАЛЬ — поручительство за векселем. Банк, що видав аваль (аваліст), бере на себе відповідальність за оплату у разі неплатежу з боку векселедавця (при простому векселі) або акцептанта (при переказному векселі), тоді як банк, який видав акцепт, сам є платником за векселем. Коли настає термін, акцептований банком вексель пересилається для оплати безпосередньо банку, а вексель з авалю спочатку повинен бути поданий для оплати векселедавцю або акцептанту й тільки при несплаті цими особами векселедержатель виставляє вимогу банкові, який видав аваль. Застосовується аваль рідше, ніж акцепт.

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

АВТОМАТИЧНІ ПОТОКОВІ ЛІНІЇ — технологічні потокові лінії, що оснащені автоматичними пристроями, які без участі людини виконують задані технологічні операції, включаючи транспортування та контроль якості.

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.

АВТОРИТАРНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ — стиль діяльності менеджера, в основі якого лежить абсолютизація принципу єдиноначальності й повне заперечення колегіальних (колективних) методів прийняття рішень.

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

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

АГЕНТ — юридична чи фізична особа, котра здійснює певні операції за дорученням іншої особи (принципала), за його рахунок і від його імені, а також забезпечує підготовку угод, але без права підписання контрактів. Агентами є брокери, дилери, комісіонери, маклери, особисті представники, фанд-менеджери, адвокати. Діяльність агента проводиться з відома принципала за агентською угодою за винагороду.

АГЕНТСЬКА УГОДА — договір між принципалом й агентом, що визначає характер й обсяг доручення, розмір комісійної винагороди, термін дії та умови припинення договору. Окрім того, агентська угода про купівлю-продаж товарів звичайно визначає: сторони, територію, кількість товарів, ціни, права, що надаються агентові, термін дії та порядок розірвання, винагороду агента, момент виникнення права агента на винагороду та дату її сплати, обов'язки агента, права й обов'язки принципала.

АГЕНТСЬКА ФІРМА — виступає від імені та за кошти принципала. Належно від умов договору вона сама укладає угоди від його імені та за його рахунок або тільки виступає посередником підчас укладення угод. Характерним для агентської фірми є представництво на тривалий термін і тісний контакт із принципалом. Юридично вона завжди зберігає повну незалежність.

АГЕНТСЬКІ ОПЕРАЦІЇ — широко розповсюджений елемент міжнародної економічної інфраструктури. Вони полягають у дорученні однією стороною, яка йменується принципалом, не залежній від неї іншій стороні, яка йменується агентом (торговим, комерційним), здійснювати фактичні й юридичні дії, пов'язані з продажем чи купівлею товару на обумовленій території за кошти та від імені принципала. Агентські операції реалізуються на основі агентської угоди. Незалежність агента від принципала виражається у тому, що він не перебуває у трудових відносинах і може проводити самостійну діяльність.

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 невдачі 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.

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

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

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

АДХОКРАТИЧНА ІННОВАЦІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ — організаційна форма, створена для виконання нестандартних і складних робіт, яка характеризується складністю визначення та гнучкістю. Влада в ній засновується на знанні та компетентності, а не на позиції в ієрархії управління. Адхократичній організації є властивим високий рівень свободи в діях фахівців, але головне — якісне виконання роботи й уміння самотійно розв'язувати виникаючі проблеми.

АДХОКРАТІЯ — органічна структура з малим ступенем формалізації поведінки та високим рівнем горизонтальної спеціалізації робітників згідно з їх фахом, тобто організаційні утворення, що займаються всіма тими новими питаннями, які або провалюються в бюрократичні ущелини, або зачіпають так багато бюрократичних рівнів, що зовсім не зрозуміло, хто конкретно має робити, й, отже, ніхто нічого не робить. Зміст адхократії складають дрібні організаційні одиниці, що виступають під різними ярликами: ентузіасти, команди, спеціальні робочі групи, проектні центри, ударні бригади, гуртки якості, цільові групи. Загальною рисою цих організаційних одиниць є те, що вони ніколи не зображуються на формальній структурній схемі організації.

АКРЕДИТИВ — зобов'язання банку провести за дорученням імпортера платежі експортерів або акцептувати тратту, виставлену експортером у межах певної суми та терміну, при поданні експортером товаророзпорядчих документів — коносаменту, страхового полісу та рахунку-фактури. Залежно від характеру відповідальності банків акредитиви поділяються на: 1) безвідзивні та відзивні; 2) підтверджені та непідтверджені.

АКТИВ — а) будь-який об'єкт власності людини чи підприємства; б) ліва частина бухгалтерського балансу, у якій відображені всі матеріальні цінності та кошти, які належать даній організації на певну дату.

АКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ — сукупність методів управління інвестиціями, заснованих на переконанні в неефективності фінансових ринків, тобто в існуванні можливостей щодо точної оцінки інвестиційної вартості цінних паперів і ефективного прогнозування майбутньої цінової динаміки.

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.

АКЦЕПТ — термін, що звичайно вживається у значенні документа про обмін. Процес акцепту пов'язаний із підписанням відповідного документа на лицьовому боці, що означає згоду того, хто підписався (акцептора), з дорученням пред'явника. Акцептор зобов'язується оплатити певну суму пред'явнику чи за його дорученням.

АКЦЕПТ БАНКОМ ТРАТТИ — форма розрахунків експортерів й імпортерів. Експортер при реалізації товару у кредит прагне, щоб акцепт тратти був здійснений не покупцем (навіть коли той цілком платоспроможний), а великим банком. Тратта з акцептом імпортера не завжди може бути врахована, оскільки імпортерна фірма відома тільки у межах вузької, обмеженої сфери торгового обороту. Інша річ, акцепт великого банку: тратту з таким акцептом легко перетворити у гроші шляхом обліку.

АКЦЕПТНО-РАМБУРСНИЙ КРЕДИТ — форма розрахунків, при якій у тратті, що виставляється експортером на банк, останній виступає у ролі трасанта, але на відміну від тратти, виставленої експортером безпосередньо на імпортера, банк сам не виступає боржником трасанта-експортера, а заміщає боржника-імпортера, щоб надати тратті якість легкої конвертованості у гроші.

АКЦІОНЕР — юридична чи фізична особа, яка має акції акціонерного товариства, тобто цінні папери, що дають право на отримання відповідної частини прибутку — дивіденду.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО — організація, статутний капітал якої сформовано за рахунок пайових внесків акціонерів шляхом придбання ними акцій даної організації. Акціонерні товариства бувають відкритого та закритого типу. Відкритий тип передбачає продаж акцій усім бажаючим, а закритий — розповсюдження акцій обмеженому колу осіб (акції не пропонуються для вільного продажу).

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

АЛЬТЕРНАТИВНИЙ ПЕРСОНАЛ — являє собою позаштатних тимчасових співробітників. Керівники підприємств деяких галузей уже давно вдаються до послуг тимчасових працівників, використовуючи їх у періоди підвищеного навантаження чи при нестачі персоналу.

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 (змінювалися параметри макро- та 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.

АМОРТИЗАЦІЯ — поступове перенесення вартості основних виробничих фондів на продукт, що створюється за їх допомогою.

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

АНАЛІЗ «СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ» ПІДПРИЄМСТВА — аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

АНАЛІЗ SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS — БУКВ. «СИЛЬНІ І СЛАБКІ СТОРОНИ, МОЖЛИВОСТІ І ЗАГРОЗИ») — методика, яка дозволяє побудувати стратегічний баланс негативних і позитивних факторів, що впливають на підприємство як і ззовні, так і зсередини. Спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії організації з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

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 РЕАЛІЗОВАНOSTІ 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 ФАКТОРНИЙ — спосіб групування ознак, що дозволяє вишити приховані фактори (причини), які визначають взаємозв'язки, кореляцію ознак, і встановити внесок (вагу) кожної ознаки. Існує кілька методів аналізу факторного та кілька методів обертання осей, що забезпечують отримання інтерпретованих факторів.

АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ КОЕФІЦІЄНТІВ — аналіз, який будується на розрахунках співвідношення окремих фінансових показників, що характеризують різні аспекти фінансової діяльності організації. Найпоширенішими фінансовими коефіцієнтами, за якими здійснюється аналіз, є коефіцієнти: ліквідності, платоспроможності, прибутковості (рентабельності).

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

АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

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

АНДЕРРАЙТИНГ — процедура залучення коштів приватних інвесторів для фінансування капіталу корпорацій за посередництвом інституціонального інвестора, що здійснює викуп емісії цінних паперів із наступним їхнім продажем приватним інвесторам.

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.

АНТИДЕМПІНГОВЕ ЗАКОНОДАВСТВО — національні та міжнародні правові норми та положення, спрямовані проти товарного демпінгу, тобто продажу товарів на зовнішніх ринках за цінами, нижчими внутрішніх. Основи антидемпінгового законодавства зафіксовані у статті VI Генеральної угоди про тарифи та торгівлю (1947р.) й в Міжнародному антидемпінговому пакті, прийнятому ГАТТ у 1967 р. Ці документи визначають поняття демпінгу та передбачають включення у національне законодавство параграфу про збитки у результаті демпінгу та порядок доведення цих збитків.

АНТИТРЕСТОВСЬКЕ ЗАКОНОДАВСТВО — законодавство, націлене на забезпечення реалізації функцій конкуренції в галузях із всілякими інституціональними структурами: від виробництв, у яких працює значна кількість компаній, жодна з яких не може вплинути на ціни й обсяг товарів, що постачаються на ринок, до сфер економіки, контрольованих найбільшими корпораціями — забороняє монополії порушення торгового обміну (створення дефіцитів, товарний демпінг тощо) та передбачає підтримання конкуренції.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ — це управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, а також розробка заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її

факторів для наступного стійкого розвитку підприємства (організації).

АНТИМОНОПОЛЬНИЙ КОМІТЕТ — державний орган, підпорядкований Верховній Раді України. Основними завданнями антимонопольного комітету є здійснення державного контролю за дотриманням антимонопольного законодавства, реалізація заходів щодо захисту прав та інтересів підприємців і споживачів від його порушень. Виконання функцій антимонопольного комітету здійснюється поєднанням методів економічного та правового аналізу для встановлення ймовірної наявності монопольного становища окремих організацій (об'єднань) на певному ринку, виявлення випадків ущемлення чи обмеження прав підприємців і споживачів. Розробляються і застосовуються засоби запобігання негативного впливу на вільну конкуренцію, встановлюється міра відповідальності за протиправні дії, санкції до порушників антимонопольного законодавства.

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.

АРБІТРАЖ — а) придбання та продаж фінансових активів на різних ринках з метою отримання гарантованого прибутку на різниці цін; б) одержання позитивного гарантованого (без ризикового) прибутку при нульових інвестиціях.

АРБІТРАЖНА ТЕОРІЯ ОЦІНКИ — теорія рівноваги на ринку капіталів, заснована на припущенні про відсутність арбітражних можливостей. Відповідно до арбітражної теорії оцінки дохідності цінних паперів є лінійною функцією показників чутливості дохідності цінного папера до визначеного набору загально ринкових факторів.

АРТЕФАКТ (лат. *Azte* — штучно + *factus* — зроблений) — дещо виникле поза природними процесами, створене людиною.

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.

АСОРТИМЕНТ — перелік, структура та питома вага різних видів, сортів, моделей, стильових оформлень товарів (продукції, робіт чи послуг), що випускаються чи реалізуються на підприємстві.

АСОЦІАЦІЯ (лат. *association* — сполучення) — добровільне (договірне) об'єднання, що

створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу та комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

АСОЦІАЦІЯ КРАЇН-ЕКСПОРТЕРІВ — розповсюджена форма координації політики експортерів на світових товарних ринках. Сьогодні діють асоціації з 18 сировинних товарів. Головною метою цієї координації звичайно є підтримання цін на певному високому рівні. Найпомітнішу роль у світовому господарстві відіграють такі асоціації: ОПЕК і ОАПЕК (нафта), СІПЕК (мідь), МАБС (боксити), АІЕК (залізна руда) та ін.

АТЕСТАЦІЙНА СПІВБЕСІДА — офіційна оцінка результатів праці робітника 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.

АТЕСТАЦІЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ — всебічне оцінювання на основі порівняння фактичного стану робочих місць із найпрогресивнішими зразками їх організації, нормативами, стандартами, проектними рішеннями з питань планування та комплексного забезпечення всім необхідним.

АТЕСТАЦІЯ ПРАЦІВНИКА — визначення рівня його професійної кваліфікації, ділових здібностей, моральних якостей. Атестацію керівника і спеціаліста проводять з метою - визначення його можливостей як кандидата на вищу посаду (вертикальне зростання статусу), присвоєння кваліфікації або звання із підвищенням посадового окладу (горизонтальне зростання статусу), звільнення з посади як неспроможного ефективно виконувати посадові функції.

АУДИТ — незалежна зовнішня перевірка даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів. Визначається як процес зменшення до прийнятного рівня інформаційного ризику для користувачів фінансових звітів. Аудитор повинен підтвердити або заперечити достовірність фінансової звітності, яка публікується.

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

АУКЦІОН — форми продажу у визначений час і в установленому місці товарів, попередньо виставлених для огляду. Аукціони проводяться за певними видами товарів: хутро, щетина, шерсть, тютюн, чай, і нори мистецтва, антикваріат, деякі унікальні товари тощо. Особливістю аукціонів є обмеження відповідальності продавця за якість виставлених товарів.

АУКЦІОННИЙ РИНОК — система торгівлі на організованому ринку, за якої продавці й покупці одночасно формують пропозиції на продаж і купівлю.

АУТСАЙДЕР — вічний невдаха, що «пасе задніх» у своїй галузі промисловості чи виді

діяльності; підприємство, що за наслідками фінансово-господарської 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-не-будь одну об'єктивно оцінену величину, користується декількома ознаками, а здійснюючи одну поведінку й, зокрема, трудову дію, керується декількома мотивами.

БАГАТОНАЦІОНАЛЬНА КОРПОРАЦІЯ (МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНА, ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА, ГЛОБАЛЬНА) — організація, більш 25% прибутків якої пов'язані з операціями поза країною походження.

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.

БАЗИС — різниця між поточною ціною спот і ф'ючерсною ціною визначеного фінансового активу.

БАЗИСНИЙ ПУНКТ — одна сота відсотка стосовно виміру відсоткових ставок.

БАЛАНС — бухгалтерський звіт за певний період діяльності (місяць, квартал, рік), який показує активи, пасиви та власний капітал фірми; складається з двох частин: у лівій відображається доходна частин, джерела надходжень, у правій — статті використання.

БАЛАНСОВЕ РІВНЯННЯ — формула, відповідно до якої сума активів корпорації має точно дорівнювати сумі зобов'язань і власного капіталу.

БАЛАНСОВИЙ БЮДЖЕТ — фінансовий бюджет, що визначає планові суми активів і пасивів на кінець аналізованого періоду.

БАЛАНСОВИЙ МЕТОД ПЛАНУВАННЯ — цей метод базується на зіставленні взаємозалежних показників господарської діяльності структурних підрозділів міжнародної корпорації з метою з'ясування та виміру їх взаємного впливу, а також підрахунку резервів підвищення ефективності виробництва. При застосуванні балансового методу аналізу зв'язку між окремими показниками виражається у формі рівності підсумків, отриманих у результаті різних співставлень.

БАНК — кредитно-фінансова установа, яка здійснює на комерційних засадах фінансування, кредитування, інвестування та розрахунково-касове обслуговування своїх клієнтів. У міжнародній практиці відомі такі види банків: центральні, комерційні, інвестиційні, ощадні, банки-кореспонденти.

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.

БАНКІВСЬКА СИСТЕМА — група фінансових інституцій, об'єднаних угодою для регулювання кредитних і грошових потоків для сприяння економічному росту. Головна мета сучасних банківських систем — кредитування бізнесу (на відміну від класичних банків, що обмежують спону діяльність зберіганням вкладів і веденням рахунків).

БАНКІВСЬКИЙ ПРОЦЕНТ (ІНТЕРЕС) — плата за надання грошей у борг. Має два різновиди: кредит-процент і дебет-процент. Це відповідає двом видам діяльності банків — зберіганням вкладів і наданню позик.

«БАР'ЄРИ ВИХОДУ» — перелік факторів, які стримують перехід підприємств до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

«БАР'ЄРИ ВХОДУ» — перелік факторів, які протидіють прийняттю рішень щодо перепрофілювання діючого підприємства певної галузі й входження його до досліджуваної галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує нинішню.

БАР'ЄР ПСИХОЛОГІЧНИЙ — перешкода на шляху до дій управлінського працівника, зумовлена його психологічним станом. Розрізняють об'єктивні й суб'єктивні причини його виникнення. До перших відносять суттєві різкі зміни в умовах діяльності керівника і спеціаліста. Наприклад, відмова від адміністративно-правових методів діяльності і перехід до переважно економічних. До суб'єктивних відносять низьку динамічність стереотипу особи, низький ступінь змін в елементах психологічної структури особистості: темпераменті, спрямованості, досвіді, характері тощо.

БАРТЕР — безготівкова (натуральна) система обміну товарами та послугами, товарне зарахування еквіваленту вартості. Використовується в період кризи товарно-грошових відносин чи швидкої інфляції, а також з метою зменшення податкового пресу.

БАЧЕННЯ БІЗНЕСУ — бажаний стан бізнесу у віддаленому майбутньому, який може бути досягнутий за найсприятливіших умов; орієнтир для визначення місії та стратегічних цілей розвитку підприємства.

БЕЗВІДЗИВНИЙ АКРЕДИТИВ — форма акредитиву, який не може бути анульований чи змінений банком до настання терміну без згоди на те експортера, на користь якого він відкритий. Банківський акредитив є зобов'язанням банку, який його відкрив, але не створює від-

повідальності цього банку.

БЕЗОБОРОТНИЙ ІНДОСАМЕНТ — форма індосаменту, при якій індосант передає свої права за векселем іншій особі, не беручи на себе відповідальності, що виникає при звичайній формі індосаменту. У такому разі індосант перед своїм підписом робить застереження: «без обороту на мене».

БЕЗРИЗИКОВИЙ АКТИВ — актив, дохідність якого за деякий майбутній період часу є відомою за визначеністю.

БЕНЧМАРКІНГ — метод порівняльного конкурентного аналізу — порівняння товарів, виробничих процесів, методів, форм і систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій. Визначається як постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що призводить поліпшення продуктивності.

БЕНЧМАРКІНГ СТРАТЕГІЧНИЙ — різновид бенчмаркінгу, що спрямований на визначення орієнтирів для розробки власної стратегії підставі вивчення найкращої практики конкурентів.

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

БІРЖА — регулярно функціонуючий ринок, на якому здійснюється торгівля цінними паперами (фондова біржа), валютами (валютна) або оптова торгівля сировинними, продовольчими й іншими товарами (товарна біржа).

БІХЕВІОРАЛЬНА ПСИХОКОРЕКЦІЯ — одна із течій у сучасної психокорекції, яка заснована на усвідомленні проблеми клієнтом, чітких алгоритмічних процедурах впливу та постійної кількісної реєстрації результатів (А. Елліс, Д. Доллард, Н.І. Міллер, Дж. Уолп).

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

факторів впливу.

БЛАКИТНІ ФІШКИ — акції найбільших, стабільних і фінансово стійких корпорацій, що володіють достатніми можливостями щодо виконання фінансових зобов'язань і виплаті дивідендів як у сприятливих, так і несприятливих економічних умовах.

БЛАНКОВИЙ ІНДОСАМЕНТ — форма індосаменту, при якій індосант (особа, що здійснює передавальний надпис) ставить свій підпис без вказання особи, котрій передається вексель. У такому разі вексель стає документом на пред'явника та може передаватися далі шляхом простого вручення іншим особам. Однак векселедержатель може перетворити такий вексель в ордерний (або іменний) шляхом вписання на бланковому індосаменті слів «Платіть за наказом (найменування особи, якій передається вексель)».

БЛАНКОВИЙ КРЕДИТ — кредит, який не має соціального забезпечення конкретними цінностями та видається під зобов'язання боржника погасити кредит у встановлений термін або за певних умов (прибуття товару у порт призначення тощо).

БРЕНД-ІННОВАЦІЯ — система характерних (матеріальних і нематеріальних) властивостей нового продукту або операції, що формує свідомість споживача та визначає на ринку місце цієї інновації, а також її продуцента або продавця.

БРЕНД-СТРАТЕГІЯ — комплексне вивчення іміджу суб'єкта, що господарює, на основі просування його брендів на ринку.

БРЕТТОН-ВУДСЬКІ ІНСТИТУТИ — це Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Світовий банк, які є провідними міжнародними валютно-фінансовими установами, найважливішою ланкою сучасної інституціональної структури міжнародних валютних відносин. Свою назву вони отримали від назви м. Бреттон-Вудс, США, де у 1944 р. проходила міжнародна валютно-фінансова 15 конференція, на якій і було прийнято рішення про заснування цих двох установ. З їх створенням міжнародна валютна система почала функціонувати, спираючись на офіційні угоди, тобто перейшла у регульований правом стан.

БРИГАДА — первинний виробничий та соціальний осередок колективу робітників, які сумісно виконують планові завдання та несуть колективну й індивідуальну відповідальність за результати своєї праці. Бригада є однією із найважливіших форм кооперації праці.

БРОКЕР — фізична чи юридична особа, яка купує чи продає товари, грошові номінали чи акції та т. п. від імені інших осіб.

БРОКЕРСЬКА ФІРМА — посередницька фірма, яка здійснює пошук і щодення контрагентів. За ці послуги брокери отримують комісійну чи нагороду. За законами деяких країн брокери не можуть виступати самі покупцями товарів, які їм доручено продати чи купити.

БРОКЕРСЬКИЙ КРЕДИТ — кредит, пов'язаний з угодами щодо реалізації товарів. Його джерелом є, головним чином, капітали комерційних банків, які намагаються надавати кредити не прямо експортерам й імпортерам, а через посередництво брокерів. Така системи поширена в Англії; у менших масштабах вона застосовується у Німеччині, Голландії, Бельгії.

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК — відображення господарських операцій, їх результатів і використаних ресурсів у грошовій формі. Бухгалтерський баланс — основний фінансовий документ фірми, у якому показані джерела фінансових засобів й їх використання.

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 КАПІТАЛОВКЛАДЕНЬ — фінансовий бюджет, що визначає план майбутніх інвестицій в основні фонди (будинки, вантажні автомобілі та важке механічне устаткування).

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.

БЮДЖЕТ ПРИБУТКІВ — операційний бюджет, що визначає плановані організацією грошові надходження.

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 формують 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.

БЮРОКРАТИЧНА КУЛЬТУРА — тип корпоративної культури, що ґрунтується на чіткому підпорядкуванні нижчих рівнів управління вищим і ретельному дотриманні встановлених процедур і вимог організаційних документів.

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

БЮРОКРАТИЧНІ ОРГАНІЗАЦІЇ — одна зі сфер класичного напрямку менеджменту, у якій основну увагу приділяється раціональному, безособовому управлінню, здійснюваному за допомогою чіткого визначення посадових обов'язків і відповідальності робітників, ведений формальної звітності, поділу власності й управління.

БЮРОКРАТІЯ — тип організації, для якої є характерним спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи наймання, що застосовуються на компетенції робітників.



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.

ВАЛЮТА — поняття, що охоплює гроші, чеки, цінні папери, золото, срібло, банкноти та інші документи, які замінюють грошові номінали. Термін також вживається для виділення платежів в іноземних грошових знаках.

ВАЛЮТНА ПОЗИЦІЯ — співвідношення вимог і зобов'язань суб'єкта господарювання в певній валюті.

ВАЛЮТНИЙ АРБИТРАЖ — продаж певної валюти на одному ринку іноземної валюти з одночасною купівлею цієї ж валюти на іншому ринку іноземної валюти, який ґрунтується на використанні багатосторонніх взаємозв'язаних обмінних курсів.

ВАЛЮТНИЙ КУРС — кількість грошових одиниць даної валюти, яка може бути куплена за одну грошову одиницю іншої валюти.

ВАЛЮТНИЙ ОПЦІОН — один з видів контрактів, власник якого має право, але не зобов'язання купити (колл-опціон) чи продати (пут-опціон) певний валютний актив у майбутньому за ціною, зафіксованою в даний момент.

ВАЛЮТНИЙ РИЗИК — невизначеність дохідності закордонного фінансового активу внаслідок непередбачуваності майбутніх значень валютного курсу. Коливання курсів (валютних курсів) породжують ризик при експортно-імпортних операціях. В умовах знецінювання валют цей ризик стає значним для експортерів, особливо під час довгострокових угод, а також продажу товарів у кредит.

ВАЛЮТНИЙ СВОП — одночасні купівля і продаж певної суми іноземної валюти за курсом різних дат, наприклад купівля за курсом «спот» і продаж за форвардним курсом через певний час.

ВАЛЮТНІ КОНТРАКТИ — різновид угод купівлі-продажу, предметом яких є валюта або певні права щодо здійснення валютних обмінів.

ВАНТАЖООБІГ — загальна кількість вантажів, яку необхідно перемістити на підприємстві за визначений проміжок часу. Вантажообіг складається з декількох вантажопотоків.

ВАНТАЖОПОТІК кількість вантажів, яку необхідно перемістити між двома пунктами за визначений проміжок часу.

ВАНТАЖНО- МИТНА ДЕКЛАРАЦІЯ (ВМД) - письмова заява встановленої форми, що подається митному органу і містить відомості про товари та транспортні засоби, які переміщуються через митний кордон України, митний режим, у який вони заявляються, а також іншу інформацію, потрібну для здійснення митного контролю, митного оформлення, митної статистики, нарахування податків і зборів.

ВАРАНТ — цінний папір, що дає її власнику право придбання визначеної кількості акцій. На відміну від опціону, варант, як правило, випускається емітентом базового активу.

ВАРІАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЦТВА — означає створення програм для розробки спектру варіантів планів для системи планування процесу виробництва. Варіанти планів зберігаються на електронних носіях, що дозволяє за потребою вносити у них корективи.

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

ВАРТІСТЬ КАПІТАЛУ — затрати, пов'язані із залученням капіталу (джерел фінансування).

ВЕДМЕЖИЙ РИНОК — ринок, на якому ціни на визначену групу цінних паперів знижуються або очікується, що вони знизяться в найближчому майбутньому.

«**ВЕДМІДЬ**» — інвестор, що діє на підставі припущення про майбутнє зниження ціни.

ВЕКСЕЛЬ — розповсюджена форма платіжного зобов'язання у міжнародній торгівлі. Найпоширенішим є переказний вексель, або тратта, що надає безумовну пропозицію однієї особи — трасанта, адресовану другій особі — трасату, сплатити у вказаний термін певну грошову суму третій особі — ремітенту.

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.

ВЕНЧУРНИЙ ФОНД — фонд, який покликаний забезпечити розробку нових ідей, продуктів або напрямів діяльності необхідними коштами.

ВЕНЧУРНІ ОРГАНІЗАЦІЇ — малі організації, що діють у наукомістких галузях економіки, проводять наукові дослідження, інженерні розробки, створюють і впроваджують інновації, у тому числі на замовлення великих комерційних організацій та держави.

ВЕНЧУРНІ ПІДРОЗДІЛИ — підрозділи, що створюються у великих організаціях на основі власних фондів і венчурного (ризикового) капіталу.

ВЕРБАЛЬНИЙ (лат. *verbulis* — словесний) — термін, застосовуваний 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 КВАЗІІНТЕГРАЦІЯ — позавиробнича інтеграція ведучою фірмою незалежних фірм, що виробляють для неї комплектуючі деталі та вузли (квазіінтеграція «униз»), або займаються збутом продукції провідної фірми (квазіінтеграція «нагору»). При цьому така позавиробнича інтеграція може бути повною чи частковою. За повної позавиробничої інтеграції (чи квазіінтеграції) виробництво, що інтегрується, здійснюється хоча й незалежною компанією, але під контролем провідної компанії. Контроль забезпечується довготерміновим контрактом і набором послуг, наданих компанії, що інтегрується. Фірма, що інтегрується, не обов'язково є дочірньою компанією, але має ділові зв'язки тільки з провідною компанією. Провідна компанія здійснює найважливіший, ключовий виробничий процес, тому має контролюючу владу. За часткової квазіінтеграції компанія, що здійснює основне виробництво, контролює попередні чи наступні, що примикають за технологією (стадії відтворювального циклу товарів), фірми за допомогою довготермінових контрактів і надання послуг. Фірми, які інтегруються в такий спосіб, не є власністю провідної компанії та можуть мати ділові відносини також і з іншими фірмами. Однак відносини між контролюючою та компаніями, що інтегруються, базуються на довготерміновій основі, й це дозволяє здійснювати контроль. Обидва види квазіінтеграції поширені в Японії. Однак прості довготермінові та тимчасові контракти не утворюють квазіінтеграції. Вертикальна квазіінтеграція покликана об'єднати процес прийняття рішень і

функціонування декількох незалежних виробництв, зв'язаних загальною метою. Тому деяке об'єднання влади є необхідним. Воно не обов'язково має спиратися на загальну власність. Достатнім є нерівноправність у здійсненні операцій між провідною та компаніями, що інтегруються.

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

ВЕРТИКАЛЬНЕ ЗРОСТАННЯ (РОЗШИРЕННЯ) — злиття фірм, майнові та господарські інтереси яких визначаються зв'язком «постачальник — покупець».

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

ВЕРТИКАЛЬНІ КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ — канали, які складаються з виробника і одного або декількох посередників, що діють як єдина система.

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

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.

ВИД УПРАВЛІННЯ, АБО ВИД МЕНЕДЖМЕНТУ — парадигма, концепція управління: система методів управління та поєднання їх спрямованостей. Є балансом типів організаційно-управлінських культур.

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 підприємства, 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.

ВИКОНАННЯ РІШЕННЯ — практична діяльність з реалізації рішення, що приводить до кількісних, якісних, просторових змін в об'єкті або у всій системі управління. Це одна з трьох основних стадій управлінського процесу (циклу): отримання інформації — прийняття рішення — виконання рішення.

ВИМІРЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ — відбір фізичних, часових і/або чуттєвих вимірювачів для змінних затрат і продукції та конструювання відношення вимірювача (вимірювачів) продукції до вимірювача (вимірювачів) затрат.

ВИМІРЮВАЧ — шкала, за допомогою якої на підставі деяких «правил» ознакам присвоюють «знаки» — цифри, букви або символи.

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.

ВИМОГИ ПРОФЕСІЙНІ — сукупність якостей, які повинен мати управлінський працівник. Їх розподіляють на три групи: загальні, специфічні та особисті. Ці якості визначаються елементами психологічної структури особистості — статтю, віком, станом здоров'я, темпераментом, спрямованістю, досвідом та характером.

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.

ВИПЕРЕДЖУЮЧІ ІНДИКАТОРИ — статистичні показники, які мають властивість змінювати тенденції росту раніше від основної маси індикаторів. До випереджувальних індикаторів належать: середня тривалість робочого тижня, чистий приріст основного капіталу, індекси курсів акцій і т. д.

ВИРІБ — конкретна продукція (предмет або група предметів), що виготовляється на підприємстві.

ВИРОБНИЧА ДІЛЬНИЦЯ — сукупність організаційно-уособлених робочих місць для виготовлення однорідної продукції або виконання технологічно-однорідних робіт.

ВИРОБНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ (ВИРОБНИЦТВО) — сукупність цілеспрямованих процесів, що здійснюється людьми за допомогою засобів праці чи природних процесів, у результаті яких предмети праці перетворюються в готову продукцію.

ВИРОБНИЧА ІНФРАСТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА — комплекс допоміжних виробництв й обслуговуючих господарств, які створюють відповідні умови для підрозділів основного виробництва.

ВИРОБНИЧА ЛОГІСТИКА — система планування, організації та здійснення внутрішньозаводських вантажопотоків сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, напівфабрикатів, готових виробів і продукції, яка включає внутрішньозаводський транспорт, тиру багаторазового використання, технічні засоби механізації й автоматизації перевантажувальних, транспортних і складських робіт в основному технологічному процесі виробництва, управління цими вантажопотоками, їх інженерно-технічне, інформаційне, юридичне, науково-методичне, фінансове забезпечення.

ВИРОБНИЧА ОРГАНІЗАЦІЯ — організація, що виробляє матеріальні блага (основна ланка національної економіки, у якій відбувається первинне, безпосереднє поєднання факторів виробництва: землі, капіталу та праці).

ВИРОБНИЧА ПІДСИСТЕМА (СИСТЕМА) — частина загальної системи підприємства, яка у взаємодії з іншими підсистемами (фінансування, маркетингу, персоналу тощо) забезпечує створення продукції для задоволення потреб суспільства.

ВИРОБНИЧА СТРАТЕГІЯ — функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів; існує у вигляді довгострокової програми або плану розробки й управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві.

ВИРОБНИЧА СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ — сукупність виробничих і забезпечуючих підрозділів, взаємопов'язаних через виробничі процеси чи сукупність технологічно взаємопов'язаних у процесі виробництва елементів (робоче місце - виробнича дільниця - цех -

підприємство).

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.

ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА — система взаємопов'язаних та певною мірою взаємозамінних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної (або ні) продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС — сукупність дій людей, засобів праці та природи для перетворення предметів праці в готову продукцію, що має корисний ефект.

ВИРОБНИЧИЙ ЦИКЛ (ЯК ПРОЦЕС) — комплекс організованих у часі основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, необхідних для виготовлення відповідної продукції.

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

ВИРОБНИЧІ ЗАПАСИ — запаси матеріальних ресурсів і незавершеного виробництва, які надійшли до споживачів і не були піддані переробці, які знаходяться на підприємствах всіх галузей сфери матеріального виробництва, призначені для виробничого споживання і які дозволяють забезпечити безперебійність виробничого процесу.

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

ВИСХІДНІ КОМУНІКАЦІЇ — процес передавання повідомлення з нижчих рівнів управління на вищі, за допомогою якого керівники отримують інформацію про стан справ і проблеми на нижчих рівнях управління.

ВИТРАТИ ВТРАЧЕНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ (НАВІЯНІ ВИТРАТИ) — характеризують втрачену вигоду, яка пов'язана з тим, що обмежений обсяг ресурсів може бути використаний тільки певним чином, що виключає застосування іншого можливого варіанту отримання прибутку.

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

ВИТРАТИ ОПЕРАЦІЙНІ — витрати, які необхідно понести для укладання та виконання деякої економічної угоди.

ВИХІДНИЙ МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК — потік, який виходить з логістичної системи та

надходить у зовнішнє для неї середовище.

ВИХОДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ — елементи системи управління, через які інформація та продукт функціонування виробничо-господарської організації надходять у навколишнє середовище.

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

ВІДЗИВНИЙ АКРЕДИТИВ — форма акредитиву, який може бути анульований достроково не тільки з ініціативи імпортера, але й банку, що самостійно відкрив його, коли фінансовий стан імпортера погіршується та з'являється ризик несплати імпортером товарних документів.

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 — конфліктів 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 пропонуваніх 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 виникли 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 тієї роботи завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

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.

ВІДПОВІДНІСТЬ 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.

ВІДСОТКОВИЙ РИЗИК — невизначеність дохідності фінансового інструмента внаслідок непередбачених коливань ринкових відсоткових ставок.

ВІДСОТОК — плата за використання позикових коштів, що відбивається, як правило, у річному вимірі, відсотковому вираженні до основної суми боргу.

ВІЙСЬКОВА ЛОГІСТИКА — сукупність засобів і способів, необхідних для доставки людей, техніки і боєприпасів до місця бойових дій, а також планування й організація заходів щодо підготовки і здійснення пов'язаних з цим процесів.

ВІЛЬНА ОФЕРТА — зазвичай робиться на одну й ту ж партію товару кільком можливим покупцям. Вона не встановлює термін для відповіді й тому не зв'язує оферента своєю пропозицією. Згода покупця з умовами, котрі викладені у такій оферті, підтверджується твердою контрoferтою. Після підтвердження контрoferти продавцем (акцептом) угода вважається закінченою. Продавець акцептує контрoferту того покупця, який відповів раніше. Вільна оферта менш зручна для покупця, оскільки вона не дає впевненості у тому, що, пославши контрoferту, він стане власником товару.

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.

ВІРТУАЛЬНА КОМАНДА — команда, члени якої широко використовують комп'ютерні технології та програмне забезпечення спільного доступу так, що географічно віддалені її члени мають можливість додати свій внесок у досягнення загальних цілей.

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

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).

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.

ВНУТРІСИСТЕМНІ РЕГУЛЯТОРИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ — нормативні відрахування на централізоване створення фондів (капітальних вкладень, підготовки кадрів, резервного, інноваційного, страхового, розвитку науки й техніки та ін.) та внутрігосподарські відрахування на загальносистемні цілі й програми 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.

ВНУТРІШНІ ДЖЕРЕЛА МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ — система самофінансування міжнародної компанії, що містить три головні складові: нерозподілений або реінвестований прибуток; амортизаційні фонди; внутрішньо фірмові кредити.

ВНУТРІШНІ ЛОГІСТИЧНІ ОПЕРАЦІЇ — операції, які виконуються всередині логістичної системи.

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

керівництва.

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ — здійснення аудиту штатними працівниками організації з метою підвищення ефективності діяльності персоналу.

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

ВНУТРІШНІЙ КОМЕРЦІЙНИЙ РОЗРАХУНОК - економічний метод управління відособленими виробничо-господарськими підрозділами організацій, який полягає у наданні їм певної свободи дій у маневруванні виділеними ресурсами.

ВНУТРІШНІЙ МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК — потік, який протікає у внутрішньому щодо даної логістичної системи середовищі.

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

ВНУТРІШНЯ ЛОГІСТИКА — логістика, спрямована на координацію її удосконалення господарської діяльності, пов'язаної з управлінням ті токовими процесами в межах підприємства або корпоративної групи підприємств.

ВНУТРІШНЯ НОРМА ДОХІДНОСТІ — значення ставки дисконтування, що зрівнює сьогоднішню вартість витраті доходів, зв'язаних і деякою інвестицією.

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

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.

ВХІДНИЙ МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК — зовнішній потік, який надходить у логістичну систему із зовнішнього середовища.

ВХІДНІ БАР'ЄРИ — будь-які перешкоди (об'єктивно існуючі чи і порені штучно), що заважають новій фірмі на рівних займатись бізнесом і конкурувати зі старожилами у даній галузі чи на конкретному ринку.

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

T

ГАЛУЗЬ — сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують одностипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

ГАРАНТІЇ КРЕДИТУ — форма гарантій, яка застосовується, коли боржник може виявитися неспроможним. Кредитори, окрім векселів та інших зобов'язань, звичайно потребують надійніших гарантій погашення кредиту. Видами цих гарантій є: гарантійні листи банків; авалі та акцепти банків тратт кредитора; поручительства великих комерційних фірм; гарантійні розписки, що засвідчують право власності кредитора на товар, який переданий боржнику.

ГАРАНТІЙНА РОЗПИСКА — форма гарантії експортера на випадок неплатоспроможності покупця. Виражає відносини між двома особами — довіритель і довіреним. Довіритель передає довіреному товари чи інші цінності, залишаючи за собою право власності. Гарантійна розписка звичайно містить також зобов'язання довіреної особи застрахувати на користь довірителя товар від пожежі й іншого ризику, а в разі продажу товару іншій особі — передати виручену суму довіритель. Довіритель, за яким зберігається право власності, може у будь-який момент затребувати товар із володіння довіреного.

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.

ГЕНЕРАЛЬНА УГОДА З ТАРИФІВ І ТОРГІВЛІ (ГАТТ) — міжнародна угода, досягнута на Бреттон-Вудській конференції у 1947 році між 23 державами світу згідно з якою кожна з них погодилася забезпечити іншим рівний і недискримінаційний режим торгівлі, скорочувати ставки мита на основі багатосторонніх домовленостей, і з часом усунути імпорتنі квоти.

ГЕНЕРОВАНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЦТВА — більш складний підхід у порівнянні з варіаційним плануванням процесу виробництва. Цей метод передбачає використання такого програмного забезпечення, яке використовує інформацію про широкий спектр техніко-економічних характеристик виробничого процесу, включаючи опис обладнання, інструментів, деталей, а також технологічних й організаційних операцій.

ГЕОЦЕНТРИЗМ (ГЛОБАЛІЗМ) — поширення діяльності компанії на території інших країн світу шляхом розвитку співробітництва штаб-квартири з філіями для розробки стандартів і процедур, що відповідають і загальним, і локальним завданням фірми.

ГЕОЦЕНТРИЧНА КОНЦЕПЦІЯ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ — концепція полягає в тому, що оптимальне розміщення підприємницької діяльності корпорацій у різних країнах можливе лише завдяки одночасному використанню переваг стандартизації і пристосування.

ГЕШТАЛЬТ (нім. *Gestalt* — образ, форма) — ціле, система, образ. Гештальтпсихологія — напрямок психологічних досліджень, у якому і 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).

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 РИНКІВ — усунення перешкод між країнами в процесі руху факторів виробництва, об'єднання історично відокремлених і відмінних між собою національних ринків і поступове формування на цій основі цілісного світового ринкового простору.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНА — посилення взаємозалежності між національними соціальними системами шляхом зменшення відмінностей між ними та зростання мобільності людського фактора.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЧНА — усунення бар'єрів між країнами та корпораціями на шляху руху технологічних нововведень шляхом прискорення внутрішньокорпоративних і міжкорпоративних технологічних трансфертів.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВА — посилення взаємозалежності між світовими фінансовими центрами та регіональними фінансовими ринками й валютними зонами та поступове формування на цій основі єдиного світового фінансового ринку.

ГЛОБАЛІЗМ — система економічної та політичної влади провідних глобальних корпорацій, які використовують планетарні можливості дія свого розвитку й подальшого посилення свого впливу на всі процеси у світі у своїх інтересах.

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

ГЛОБАЛЬНА КОМПАНІЯ — один з видів міжнародних корпорацій, що господарює по всьому світу як на єдиному ринку, долаючи національні кордони та інші перешкоди в досягненні своїх цілей.

ГЛОБАЛЬНА КОНКУРЕНЦІЯ — одна з форм конкуренції між глобальними компаніями на світових ринках незалежно від наявних національних і регіональних кордонів.

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

ГЛОБАЛЬНА СТРУКТУРА — різновид організаційної структури транснаціональних корпорацій, основні повноваження в якій належать регіональним відділенням, утвореним по частинах світу.

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.

ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ — цілі, що визначають дії підприємства як єдиного цілого й або формулюються досить узагальнено (наприклад, протягом трьох років стати лідером на місцевому ринку), або містять детальнішу характеристику (наприклад, подвоїти прибуток протягом року).

ГЛОБАЛЬНО-КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — система інструментів управління функціонуванням і розвитком глобальної корпорації, а також диференційованого впливу на різні держави залежно від їх ролі у світо господарських процесах.

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

ГНУЧКЕ АВТОМАТИЗОВАНЕ ВИРОБНИЦТВО — автоматизоване виробництво широкої номенклатури виробів, яке запрограмоване автоматично переходити від випуску одного до випуску іншого виду продукції у межах установленої номенклатури, а також дає змогу змінювати номенклатуру виробів без зміни технологічного устаткування.

ГНУЧКИЙ ГРАФІК РОБОТИ — один з нематеріальних важелів винагороди, при якому робітникам у деяких межах дозволяється самостійно визначати власні години роботи за встановлених в організації умов.

ГНУЧКІ СТРУКТУРИ НАСКРІЗНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ — структури менеджменту, що використовують горизонтальні зв'язки між науково-дослідними, конструкторськими, технологічними, виробничими підрозділами, а також відділами маркетингу, фінансів і збуту.

ГНУЧКІСТЬ — здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

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

«ГОЛОВА І ПЛЕЧІ» — структура руху ціни, що має три локальних максимуми («голова» та два «плеча»): ціна досягає першого піку («ліве плече»), потім знижується, знову збільшується, досягаючи найвищого піку (верх «голови»), ще раз знижується, й потім досягає ще одного максимуму, що менше попереднього («праве плече»). Структура «голова та плечі» формується, як правило, після довго термінового періоду зростання й свідчить про можливу зміну тенденції (майбутнє зниження ціни). Перевернені (інвертовані) «голова та плечі» — ознака наближення висхідної тенденції.

ГОРИЗОНТ ПРОГНОЗУ — період, на який розробляється прогноз.

ГОРИЗОНТАЛЬНА КОМАНДА — формальна команда, що складається з робітників приблизно того самого рівня, але з різних відділів.

ГОРИЗОНТАЛЬНЕ ЗРОСТАННЯ (РОЗШИРЕННЯ) — злиття фірм, які конкурують на одному й тому ж ринку чи в одній і тій же галузі.

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 КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ — традиційні канали розподілу, які складаються з незалежного виробника і одного або декількох незалежних посередників.

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.

ГОСПОДАРСЬКИЙ ПІДРОЗДІЛ — повністю або частково відокремлена частина бізнесу (відділення), яка відповідає за певний вид діяльності.

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.

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.

ГРОШОВИЙ ДИВІДЕНД — гроші, які сплачуються корпорацією своїм акціонерам з поточного або накопиченого (нерозподіленого в попередні періоди) прибутку.

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.

ГУДВІЛ (англ. *good will* — престиж.) — грошова оцінка іміджу фірми, її ділових зв'язків на ринку.

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.

ГУРТКИ ЧИ ГРУПИ ЯКОСТІ — суспільні формування робітників, інженерно-технічних працівників і службовців, утворені на добровільній основі на ділянках, у цехах, відділах та інших підрозділах підприємств. Основні принципи організації гуртків якості: добровільна участь; прагнення до колективних форм пошуку правильних рішень, їхній оперативний розгляд, впровадження у виробництво прийнятих пропозицій; моральне та матеріальне задоволення досягнутими успіхами, стимулювання результатів творчої діяльності; підтримка ініціативи керівництвом на всіх рівнях управління підприємством; забезпечення гласності та пропаганди їхньої діяльності всіма формами й засобами масової інформації, узагальнення та поширення передового досвіду роботи.



«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.

ДВОЇСТА СТРУКТУРА — одна з організаційних структур управління, де для забезпечення керованості різними напрямками діяльності підприємства створюється стратегічний централізований апарат управління, а для забезпечення гнучкості в реакціях на потреби окремих ринків — децентралізовані більш-менш самостійні підрозділи (наприклад, «центри прибутків», «центри інвестицій» тощо).

ДВОСТОРОННІ ЛОГІСТИЧНІ ОПЕРАЦІЇ — операції, пов'язані з переходом права власності на продукцію і страхові ризики від однієї юридичної особи до іншої.

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 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).

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.

ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИКА — сукупність принципів, методів і прийомів, що переважають в практичній діяльності керівника і забезпечують залучення підлеглих усіх категорій до прийняття і реалізації рішень. Демократичний стиль керівництва — найбільш ефективний в порівнянні з іншими стилями, бо оптимальне рішення в складних умовах виробництва може бути прийняте лише колегіально. При цьому в період опрацювання, прийняття та реалізації варіантів рішень використовується більший обсяг виробничої інформації, носіями якої є всі працівники, залучені до цієї справи.

ДЕМПІНГ — продаж товарів або послуг за рубежем за цінами, нижчими від цін внутрішнього ринку, для отримання переваг у конкуренції з іншими іноземними постачальниками. ГАТТ, учасниками якого є більшість великих експортерів, забороняє подібну практику та забезпечує захист від неї вищими тарифами. У багатьох країнах існує так зване антидемпінгове законодавство.

ДЕМПІНГ ВАЛЮТНИЙ — експорт товарів за зниженими цінами (у відношенні до світових), який здійснюється шляхом використання знижених курсів. При валютному демпінгу експортер, що купує товари на внутрішньому ринку та продає їх за низькими цінами, купує тверду валюту й обмінює її на більшу кількість національної валюти.

ДЕПАРТАМЕНТАЛІЗАЦІЯ — групування робіт і видів діяльності та їх виконавців в окремі підрозділи організації: бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо (тобто процес структурного поділу організації за певними ознаками на підрозділи, служби, штаби тощо).

ДЕПОЗИТАРНІ РОЗПИСКИ — похідні цінні папери, які випускаються в обіг на міжнародних фондових ринках уповноваженими банками-депозитаріями під гарантію вилучених банком-зберігачем відповідної кількості акцій компанії-емітента на суму емісії депозитарних розписок.

ДЕПОЗИТНИЙ СЕРТИФІКАТ, ОЩАДНИЙ СЕРТИФІКАТ — цінний папір, який емітується банком, що являє собою форму термінового депозиту, але на відміну від останнього, підлягає вільній купівлі-продажу на ринку.

«ДЕРЕВО В МАТЕМАТИЦІ» — граф, який не містить циклів. Дерево властивостей використовуються у кваліметрії, щоб забезпечити незалежність властивостей одного рівня, полегшуючи їхню оцінку експертами та наступні розрахунки. Дерево цілей використовують у теорії визначення цілей.

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

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ — вплив держави на діяльність суб'єктів, що господарюють, і ринкову кон'юнктуру з метою забезпечення необхідних умов для ефективної інноваційної діяльності комерційних і некомерційних організацій.

ДЕРЖАВНО-КАПІТАЛІСТИЧНИЙ УКЛАД — поєднання державного капіталу у вигляді акцій держави й акцій приватного капіталу.

ДЕРЖАВНО-МОНОПОЛІСТИЧНИЙ УКЛАД — створені приватними банками та крупними державними монополіями фінансово-промислові групи.

ДЕРЖАВНО-СОЦІАЛІСТИЧНИЙ УКЛАД — група підприємств, що перебувають у повній власності держави (підприємства військово-промислового комплексу, значна частина шахт і копалень та інші держбюджетні підприємства).

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

ДЕТЕРМІНОВАНИЙ ЕКВІВАЛЕНТ — гарантована сума грошей, одержання якої для людини еквівалентно участі в деякій ризикованій лотереї.

ДЕФЦИТ — ситуація, коли попит перевищує пропозицію.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ — передача права прийняття певних рішень з вищих рівнів управління на нижчі (делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності).

ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНА МЕРЕЖА — командна комунікативна структура, яка припускає, що при розв'язанні проблем або прийнятті рішень усі члени вільно спілкуються між собою, однаковою мірою опрацьовують інформацію та приймають узгоджене рішення.

ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНА РОЗПОДІЛЬЧА СИСТЕМА — система, яка складається з декількох і більше розподільчих центрів, що знаходяться на території товарних ринків, поблизу споживачів.

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

ДЕЦЕНТРАЦІЯ 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.

«ДЗАЙБАЦУ» — система відносин між фірмами та банками, відповідно до якої великі фірми в Японії організовано у групи. Кожна група складається з більш ніж 10 великих фірм, що групуються навколо великого банку. У свою чергу, навколо кожної з великих компаній групується значна кількість (до 100 і більш) другорядних компаній-сателітів. Останні являють собою невеликі фірми, на яких працює від десяти до ста осіб, що звичайно займаються збиранням вузлів чи надають послуги, причому тільки одному (своєму) великому клієнту.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ — являє собою процес розширення товарної гами 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.

ДИВІДЕНД — частина прибутку, яка підлягає поділу серед акціонерів даного підприємства в залежності від виду та кількості акцій; доход на вкладений капітал, що розподіляється за підсумками фінансово-господарської діяльності підприємства.

ДИГІТАЛЬНІ ФОРМИ КОМУНІКАЦІЇ — передавання відомостей, закодованих за допомогою символів.

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.

«ДИКА КІШКА» — вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу цієї продукції всіма фірмами-виробниками та низькою часткою ринку, яку має в даний час на ринку цієї продукції конкретна фірма-виробник. Даний вид продукції виділяється в межах конкретної фірми внаслідок класифікації продукції на чотири види («зірка», «дика кішка», «корова», «собака») за допомогою матриці «зростання ринку — частка ринку», що має якісну градацію своїх боків (низькі чи високі темпи зростання ринку; низька чи висока частка ринку). Така класифікація продукції використовується на практиці диверсифікаційованими фірмами США, Японії, Німеччині (у тому числі на фірмі «Сименс») й

інших країн для аналізу та формування номенклатури (портфеля замовлень). Зокрема, комбінація продукції «кішка», «зірка» і «корова» приводить до найкращих результатів функціонування: помірної рентабельності, гарній ліквідності й довготерміновому зростанню збуту та прибутку.

ДИЛЕР — юридична чи фізична особа, що займається купівлею-продажем; уповноважений підприємством торговий агент, що представляє інтереси організації або проводить збутову діяльність в певному регіоні й отримує за це наперед обумовлену винагороду; торговець, що здійснює торгівлю цінними паперами за власний рахунок, як правило, володіючи визначеним запасом даних фінансових інструментів.

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

ДИСКОНТ — різниця між ціною та номінальною вартістю цінного папера (у випадку, коли ціна менше номінальної вартості).

ДИСКОНТУВАННЯ — процедура, за допомогою якої обчислюється теперішній аналог суми, що підлягає сплаті через певний термін часу при існуючій нормі проценту (процес розрахунку сьогоденної вартості майбутніх грошових потоків).

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.

ДИСПЕТЧЕРУВАННЯ — система неперервного контролю й оперативного регулювання ходу виробництва з метою забезпечення виконання виробничого завдання відповідно до календарного графіка та формування ритмічного виробничого процесу на робочих місцях, дільницях, у цехах та на підприємстві в цілому.

ДИСПОЗИТИВНА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА — система, яка створюється на рівні управління складом або цехом і є засобом для забезпечення налагодженої роботи логістичної системи.

ДИСПОЗИЦІЯ (лат. *disposition* — розташування) **АБО ПРЕДИСПОЗИЦІЯ** — готовність, схильність суб'єкта до поведінкового акту, дії, вчинку, їхньої послідовності.

ДИСТАНЦІЯ ВЛАДИ — міра, у якій члени суспільства приймають як належну нерівність владних повноважень різноманітних державних інститутів, організацій та людей.

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 нераціональних стандартів.

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

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

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

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПРОДУКТОВА — процес посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей та спроможностей охопити більший спектр потреб.

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 організацій.

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

ДІЛОВА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА — цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій та властивостей) вимогам посади чи робочого місця.

ДІЛОВА СТРАТЕГІЯ — це стратегія бізнесів-одиниць, що визначає напрямки дій на забезпечення конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності організації. У той час як корпоративний план установлює загальний напрямки розвитку компанії, план визначення стратегічних бізнесів-одиниць (СБЕ) детально визначає, яким чином будуть досягнуті стійкі переваги перед конкурентами й у чому буде полягати внесок кожного стратегічного підрозділу в рішення завдань, що поставлені перед компанією в цілому. Такий план включає: мету й установки, що розкривають у термінах „прибуток, „оборот, „частка ринку; відновлення продукції; аналіз власної позиції на ринку й конкурентні відносини; альтернативні стратегії і їхні можливі наслідки; розробку обраної діяльності.

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

ДІЛОВИЙ БАРОМЕТР — широко вживаний метод прогнозування загальногосподарської кон'юнктури на основі підходу випереджуючих індикаторів. Діловий барометр являє собою зважену середню підібраних за певними критеріями індикаторів, що мають властивість реагувати на зміну тенденцій кон'юнктури раніше, ніж більшість індикаторів. Діловий барометр забезпечує регулярну оперативну інформацію про зміну кон'юнктури господарства країни й активно використовується менеджерами під час планування операцій.

ДІЛОВИЙ СТИЛЬ РОБОТИ КЕРІВНИКА — сукупність принципів, методів і прийомів його діяльності, що забезпечують оптимальність прийняття та виконання управлінського рішення. Управлінський цикл має певні стадії, серед яких виділяють три основні: збір інформації, її первинна обробка та зберігання; опрацювання та прийняття рішення; організація виконання рішення.

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

ДІЛЯНКОВИЙ МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК — сукупний потік, який розглядається на окремій ділянці логістичної системи, основою його обчислення є операційні логістичні потоки.

ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА — погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

«ДОБРОВІЛЬНІ» ЕКСПОРТНІ ОБМЕЖЕННЯ — Цей інструмент застосовується, виходячи з міркувань політичного характеру. За певних умов країна не вважає за можливе вдатися до митних тарифів або імпорتنих квот, тому вона проводить переговори з торговельними партнерами. Мета таких переговорів - досягнення угоди про обмеження поставок закордонних товарів на свій внутрішній ринок. Партнер погоджується добровільно піти на такі обмеження, бо інакше країна-імпортер підвищить імпортні квоти або ставки митних тарифів. Добровільне обмеження експорту - являє собою нав'язане експортеру, під загрозою санкцій, 36 зобов'язання з обмеження експорту визначених товарів в імпортуєчу країну.

ДОВГОСТРОКОВИЙ ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ЗРОСТАННЯ — план професійного зростання робітника 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.

ДОДАНА ВАРТІСТЬ (VALUE ADDED) — категорія, що використовується для оцінки ефективності функціонування організації як виробничо-управлінської системи. Вона характеризує вартість, додану до вартості сировини та матеріалів, закуплених для виробництва готового продукту, визначає результат діяльності усієї фірми. Іноді додану вартість визначають як оборот фірми за виключенням вартості поставлених компонентів, матеріалів та послуг.

ДОКУМЕНТИ КОНСТРУКТОРСЬКІ — містять ескізи виробів (деталей, вузлів й ін.), креслення, конструкторські карти, конструкторські схеми будови машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо.

ДОПЛАТИ — кошти, що виплачуються понад встановлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у зв'язку з виникненням особливих умов чи і обставин. Доплати установлюються: за роботу у понаднормовий час; суміщення професій (посад); розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; роботу у важких та шкідливих умовах праці; роботу в нічний час; перевезення небезпечних вантажів; роботу у вихідні дні; багатозмінний режим роботи; роз'їзний характер праці тощо.

ДОПОМІЖНІ ВИРОБНИЧІ ПРОЦЕСИ — дії з виготовлення продукції, яка використовується на самому підприємстві для забезпечення нормального функціонування основних виробничих процесів.

ДОПОМІЖНІ ЦЕХИ — виробничі підрозділи, що виготовляють продукцію для

забезпечення нормальної роботи основних цехів підприємства.

ДОСЛІДНИЦЬКИЙ ПРОГНОЗ (як варіант екстраполяційного) — прогнозує розвиток явищ та процесів з використанням тенденцій, що склалися у попередніх періодах і відображають можливості розвитку.

ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІОЛОГІЧНЕ — вивчення особливостей поведінки людини в групі та поведінки окремих груп. В основі поведінки людей лежать їх матеріальні та духовні потреби, які вона прагне задовольнити способами активних дій. Дії людей визначаються пануючими в суспільстві законами, 37 правилами, а також загальноприйнятими нормами моралі, місцевими традиціями.

ДОХІДНИЙ ФОНД — інвестиційний фонд, основною метою якого є забезпечення стабільного поточного доходу інвесторам, шляхом інвестування в цінні папери, за якими виплачуються відсотки чи дивіденди.

ДОХІДНІСТЬ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ — показник прибутковості організації, що розраховується як відношення прибутку після виплати податків до власного капіталу.

ДОХІДНІСТЬ ДИВІДЕНДІВ — річна ставка дохідності акції (без урахування капітального доходу) розраховується як частка від ділення дивіденду на ціну акції.

ДОХІДНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ — прибутки чи збитки від операцій із цінними паперами, що виражаються, як правило, у вигляді відсотків до обсягу інвестицій у річному вимірі.

ДОХОД — валове надходження економічної вигоди протягом звітного періоду чи зменшення зобов'язань, що виникає в процесі діяльності фірми і викликає збільшення власного капіталу (крім внесків акціонерів).

ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ — окрема організаційна одиниця, що є юридичною особою та контролюється головною фірмою на основі володіння контрольним пакетом акцій, а прибуток поділяється між нею і головною компанією залежно від долі участі останньої в першій.

ДРІБНОСЕРІЙНЕ ВИРОБНИЦТВО — тип технології, що передбачає випуск за специфікаціями замовника товарів партіями в кількості від однієї до декількох одиниць продукції, коли кожний клієнт замовляє єдиний у своєму роді продукт.

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 ніс, 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.

ДУХОВНІ ЦІННОСТІ — витвори людського духу, що зафіксовані в здобутках науки, мистецтва, моралі, культури.

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, і 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, і готичними почуттями, часто називають її духовним життям.

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

E

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

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.

ЕКВІВАЛЕНТНА ПРИБУТКОВІСТЬ — зведена до річного виміру прибутковості до погашення боргового зобов'язання.

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

ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ — специфічний спосіб відносин людини до навколишнього світу, спрямований на його перетворення; форма свідомої та цілеспрямованої трудової діяльності людей, в процесі якої вони утворюють активні соціально-економічні зв'язки та відносини для розвитку й задоволення життєво необхідних потреб. Економічна діяльність відбиває форми та прояви людської діяльності, детерміновані економічними потребами. Економічна діяльність виступає як важливий чинник розвитку самого суб'єкта діяльності, задовольняє його потреби, розвиває його здібності як суспільного ества. Економічна діяльність спрямована на виробництво матеріальних і духовних благ, форм суспільних зв'язків, перетворення економічних умов життя та соціальних відносин. Вона здійснюється різними економічними суб'єктами в різних сферах матеріального та нематеріального виробництва.

ЕКОНОМІЧНА ДОДАНА ВАРТІСТЬ — показник, що використовується для оцінки результативності фінансово-інвестиційної діяльності організацій. Розраховується як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування та вартістю використаного для його отримання капіталу організацій.

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТУ — вигідність експорту, яка вимірюється відношенням вартості вивезеного з країни товару в 38 зовнішньоторгових цінах до його вартості у цінах внутрішнього ринку. Для розрахунку ефективності експорту товарів використовують коефіцієнти купівельної спроможності валютних надходжень, що відображають ефективність імпорту товарів, закуплених на виручку від експорту.

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІМПОРТУ — вигідність імпорту, яка вимірюється відношенням вартості ввезеного в країну товару в зовнішньоторгових цінах до його вартості у цінах внутрішнього ринку. Даючи вартісну оцінку імпорту, необхідно, крім витрат на їх вітчизняне виробництво, враховувати й фактори, що відображають народногосподарську корисність і ефективність обладнання, матеріалів та інших товарів, які закупаються.

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ — результативність зовнішньої торгівлі, яка визначається сукупністю показників, що характеризують доцільність експортно-імпортних операцій, яка зумовлена тим, що потреби економіки країни в товарах задовольняються не лише за рахунок витрат на виробництво інших (експортних) товарів, на валютну виручку від продажу яких закупаються необхідні для країни імпортні товари. Економічну ефективність експортно-імпортних операцій розраховують для розробки й обґрунтування планів розвитку зовнішньої торгівлі, здійснення закупівлі або продажу окремих товарів тощо.

ЕКОНОМІЧНА ПІДСИСТЕМА — сукупність економічних елементів, що зумовлює певний перебіг економічних процесів у межах підприємства та його структурних підрозділів.

ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА ОЦІНКИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ — система контролю, що припускає оцінку внеску у збільшення доданої вартості всіх видів діяльності організації, усіх відділів і виробничих процесів.

ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ — комплексна стратегія, яка визначає співвідношення економічних важелів, необхідних і доступних для стратегічного розвитку організації, досягнення стратегічних цілей. Вона призначена для балансування інтересів і врегулювання економічних відносин всіх зацікавлених в ефективній діяльності та стратегічному розвитку підприємства груп.

ЕКОНОМІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ — розроблення планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників.

ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ КРАЇНИ — характеристика стану потенційних можливостей споживання товарів і послуг. Його показниками є: рівень життя, показник платоспроможності, валовий національний продукт, рівень розвитку економіки та стабільність валюти.

ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ — сукупність економічних відносин і ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування та розвитку відділень транснаціональних корпорацій у цій країні.

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

ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР — вимір генерального середовища, що визначає загальну економічну ситуацію у країні або регіоні, у якому функціонує організація.

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

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗМІР ЗАМОВЛЕННЯ — метод управління запасами, спрямований на мінімізацію сумарних витрат замовлення та збереження матеріальних ресурсів.

ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ — сукупність відносин, які виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання; відносини, що акцентують увагу на розподілі результатів діяльності у формі використання, розпорядження та володіння, прояв яких зумовлений відносинами власності.

ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ — це такі способи впливу держави, за яких необхідний суспільству результат досягається через економічний інтерес суб'єктів ЗЕД (шляхом як позитивного, так і негативного стимулювання).

ЕКОНОМІЧНІ ЗАКОНИ — внутрішні, об'єктивні зв'язки між соціальними групами, результатами їх праці, явищами, процесами виробництва як економічної системи. Вони виражають причинні зв'язки, які існують незалежно від свідомості людей. Функціонування фірм визначається законами, які діють у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

ЕКОНОМІЧНІ ПРАВА ПІДРОЗДІЛІВ — право встановлювати зовнішні (з постачальниками, виробниками, споживачами) та внутрішні зв'язки, балансувати їх за критеріями ефективності, формувати договори і впливати на ціни.

ЕКОНОМІЧНІ РЕГУЛЯТОРИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ — система важелів непрямого економічного впливу держави та керуючих підсистем організацій, яка використовується для стимулювання та дестимулювання певних напрямів виробничо-господарської діяльності організацій.

ЕКОНОМІЧНІ СИЛИ — сили, що визначають доступність, виробництво та розподіл суспільних ресурсів між конкуруючими користувачами.

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

ЕКОНОМІЧНІ ЦИКЛИ — сучасні економічні методи дозволяють виділити 1380 видів циклів, що мають відношення до економіки. Однак лише чотири з них мають практичне та теоретичне значення. Це — цикли товарно-матеріальних запасів Китчина (з періодом 40 місяців); цикли інвестицій у машини й устаткування Жуглара (період 7-11 років); будівельні цикли Кузлена (період 15-22 роки) та, нарешті, великі цикли (довгі хвилі) Кондратьєва, зв'язані з появою нових галузей та технологій, інвестиціями в елементи інфраструктури тощо (їхній період 50-60 років).

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

ЕКСКЛЮЗИВНИЙ ДИЛЕР — дилер, який є єдиним представником виробника в даному регіоні і наділений виключними правами з реалізації його продукції.

ЕКСКЛЮЗИВНИЙ РОЗПОДІЛ — передбачає навмисне обмежену кількість посередників, які торгують даною продукцією в межах територій збуту.

ЕКСПАНСИВНА ПОЛІТИКА — агресивна поведінка суб'єкта підприємництва, що направлена на завоювання більшої ринкової частки, збільшення обсягів збуту тощо.

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* — випробую) — дослідження явищ шляхом активного впливу за допомогою створення відповідних цілям дослідження умов або зміни перебігу процесу в необхідному напрямі.

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНІ (ДОСЛІДНІ) ЦЕХИ (ВІДДІЛЕННЯ) — виробничі підрозділи підприємства, які займаються випробуванням нових виробів і технологій та проведенням експериментальних робіт у процесі конструювання й освоєння випуску нової продукції.

ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ЯКОСТЕЙ КРІВНИКА І СПЕЦІАЛІСТА — визначення ступеня відповідності управлінського працівника певній посаді, яку він займає або на яку його рекомендують. Спочатку оцінюють цю відповідність за статтю, віком, станом здоров'я, освітою, стажем роботи керівника, а також на основі кінцевих результатів роботи фірми. Далі аналізують об'єктивні й суб'єктивні умови праці в порівнянні з умовами праці аналогічних працівників,, сімейний стан, захоплення, риси характеру, суспільно-політичні погляди і т. п.

ЕКСПОРТНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ — експортна зовнішньоторговельна політика спрямована на реалізацію конкурентоспроможних товарів на світовому ринку і стимулювання їх виробництва. Для стимулювання експортоспроможних виробництв використовуються державні закони, бюджетне фінансування, кредити, фінансування НДДКР тощо.

ЕКСПОРТ — форма міжнародного бізнесу, що являє собою продаж товарів (послуг) в інші країни.

ЕКСПОРТНИЙ КОМІСІЙНИЙ ДІМ — виконує доручення комітентів і діє від свого імені, але за рахунок комітента; він може виступати представником як продавця, так і покупця. Представник продавця виконує доручення вітчизняного виробника щодо продажу його товарів на закордонному ринку й отримує від нього комісійну винагороду. Експортний комісійний дім бере на себе також відповідальність за дотримання термінів поставки товару, транспортування,

страхування, кредитування та документальне оформлення угоди, виконання інших формальностей (у т. ч. митні, санітарні й т. д.) у країні покупця та нерідко здійснює гарантійне технічне обслуговування.

ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНІ ОПЕРАЦІЇ — комерційна діяльність, пов'язана з купівлею-продажем товарів (послуг, робіт) і вивезенням їх за кордон чи ввезенням їх із-за кордону.

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.

ЕЛЕМЕНТАРНИЙ МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК — сукупність ресурсів одного найменування, які розташовані від конкретного джерела виробництва до моменту споживання.

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.

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 предмету, 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.

ЕМЕРДЖЕНТНІ ВЛАСТИВОСТІ — властивості системи, що не притаманні жодному з утворюючих її елементів.

ЕМІТЕНТ — приватна чи державна установа (організація), що випускає цінні папери для вільного продажу інвесторам.

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.

ЕНЕРГЕТИЧНЕ ГОСПОДАРСТВО — сукупність підрозділів і технічних засобів, які забезпечують підприємство всіма видами енергії: електричною, тепловою, механічною, хімічною, паливом тощо. Головне призначення енергетичного господарства — безперебійно забезпечувати виробництво всіма видами енергії при дотриманні правил техніки безпеки, виконанні вимог до якості та економії енергоресурсів.

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

ЕНТРОПІЯ ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ — різноманітність відхилень стану об'єкта управління від нормального (запланованого).

ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ІНТЕГРАЦІЇ - регіональна економічна інтеграція в своїй еволюції проходить п'ять основних етапів: зона вільної торгівлі, митний союз, спільний ринок, економічний (валютний союз) і політичний союз.

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 ПОВЕДІНКА В БІЗНЕСІ — прихильність організації до коректної

конкуренції, заснованої на відмові від монопольного становища та активного використання адміністративного ресурсу; неучасті у конфліктах, пов'язаних з позаекономічним переділом власності; відсутності агресивності при здійсненні стратегічного курсу.

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* — осердя) — 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.

ЕТНОЦЕНТРИЧНА КОНЦЕПЦІЯ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ — концепція, що полягає в орієнтації на методи і принципи управління в країні місцезнаходження міжнародної компанії.

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 ОРЕОЛУ — використання однієї суттєвої риси особи чи ситуації, щоб створити про них загальне враження.

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 їм протягом 13 років на заводі «Вестерн електрик» ум. 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»).

ЕФЕКТИВНА ДОХІДНІСТЬ — ставка дохідності фінансового інструмента, розрахована

з урахуванням можливостей з реінвестування одержуваних доходів.

ЕФЕКТИВНА МНОЖИНА — множина всіх ефективних портфелів. Синонім: межа ефективності.

ЕФЕКТИВНИЙ ПОРТФЕЛЬ — такий припустимий портфель, що не існує іншого портфеля з такою ж самою очікуваною дохідністю та меншим ризиком (стандартним відхиленням прибутковості).

ЕФЕКТИВНИЙ РИНОК — фінансовий ринок, на якому фактична ринкова ціна точно дорівнює інвестиційній вартості цінного папера; тим самим ціна відбиває всю наявну інформацію про даний цінний папір (чи, принаймні, визначену частину інформації).

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 розроблення 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).

ЕШЕЛОНОВАНА ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА - система, у якій матеріальний потік доставляється споживачу за участю як мінімум одного посередника.



ЄВРОДЕПОЗИТИ — вклади до великих комерційних банків у чужоземній валюті за рахунок коштів, що функціонують на європейському валютному ринку. Операції за депозитами в євровалюті не належать до юрисдикції країн розміщення банків, що дає змогу гнучкіше регулювати процентні ставки вкладів задля залучення євровалютного ресурсу.

ЄВРОДОЛАРИ — тимчасово вільні кошти в американських доларах, що розміщуються організаціями чи приватними особами за межами США, головним чином у банках західноєвропейських держав. Використовуються для надання кредитів у безготівковій формі.

ЄВРОКРЕДИТИ — міжнародні кредити, що надаються великими комерційними банками за рахунок ресурсів євровалютного ринку. Позичальниками євровалюти виступають здебільшого транснаціональні корпорації чи великі національні монополії для фінансування масштабних проектів і заходів. На операції банків щодо надання єврокредитів не поширюються регламентації та обмеження валютного законодавства країн, де ці банки розміщені. Цим самим створюються сприятливі умови для одержувачів єврокредитів. Зокрема, полегшується регулювання кредитних процентних ставок, встановлення термінів кредитів й умов їх перегляду, використання системи надвишків і знижок тощо.

ЄВРООБЛІГАЦІЯ — цінний папір (на пред'явника); боргове зобов'язання позичальника, що отримав довготермінову позику в євровалюті.

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦІЇ ТА РОЗВИТКУ (ЄБРР) — регіональний міждержавний банк, завданням якого є довготермінове кредитування країн центральної та східної Європи з метою проведення в них структурних економічних реформ, формування ринкових відносин, створення конкурентоспроможної економіки, розвитку взаємовигідних економічних зв'язків цих країн із західноєвропейськими країнами. ЄБРР засновано 1990 року. Розташований банк у Лондоні. Засновники його — розвинуті європейські країни, США, Японія, Австралія, Нова Зеландія, Туреччина, Кіпр, Мальта, а також Європейський інвестиційний банк і Європейське економічне співтовариство. Початковий капітал банку близько 12 млрд доларів США.

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК (ЄІБ) — міжурядова кредитна організація європейського економічного співтовариства. Банк надає кредити для спорудження та реконструкції об'єктів, що належать до сфери інтересів країн-членів ЄЕС та асоційованих держав. Заснований 1958 року. Правління банку перебуває в Люксембурзі. Має 4 представництва в інших країнах.

ЄВРОРИНОК — міжнародний ринок позичкових капіталів, на якому операції здійснюються в євровалюті. Позичальниками на євровалюту виступають транснаціональні монополії та окремі держави, кредиторами — приватні комерційні банки. Євроринок охоплює: єврогрошовий ринок (короткотермінові депозити на термін до 1 року); ринок банківських

еврокредитів (середньотермінові кредити на 2-10 років, котрі оформляються кредитними угодами); ринок єврооблігацій (середньо- та довготермінові позики на 10-15 років). Діяльність євrorинку не підлягає державному контролю.

ЄВРОЧЕК — чек, що приймається до оплати в будь-якій із країн-учасниць європейської банківської системи. Видається без попереднього грошового внеску й оплачується за рахунок короткотермінового банківського кредиту (до одного місяця). Використовується здебільшого туристами.

ЄДИНА ТАРИФНА СІТКА — єдиний уніфікований підхід до оцінювання складності робіт і диференціації умов оплати праці усіх категорій персоналу, який базується на таких принципах: 1) охоплення усіх категорій персоналу; 2) групування професій робітників і посад службовців за ознакою спільності виконуваних функцій без урахування галузевих відмінностей; 3) віднесення робітників і службовців до розрядів єдиної уніфікованої сітки за ознакою складності робіт чи функцій, що виконуються (при цьому робітникам присвоюються розряди, а службовцям — кваліфікаційні категорії); 4) установлення тарифних ставок, виходячи із вартісної величини межі малої забезпеченості та рівномірного зростання порозрядних тарифних коефіцієнтів.

ЄМНІСТЬ ТОВАРНОГО РИНКУ — максимально можливий обсяг реалізації товарів при даному рівні платоспроможного попиту, товарної пропозиції та роздрібних цін на протязі визначеного періоду часу. Ємність товарного ринку дорівнює обсягу національного виробництва плюс обсяг імпорту мінус обсяг експорту плюс-мінус перехідні залишки запасів товару на початок та кінець періоду. Визначається у фізичних одиницях чи грошовому виразі.

Ж

ЖИВА ПРАЦЯ — активна частина процесу виробництва, яка здійснюється людиною чи групою людей над предметами праці з метою їх перетворення в готову продукцію.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ВИРОБНИЦТВА — частина життєвого циклу продукції від упровадження її у виробництво до зняття з виробництва внаслідок морального старіння.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ІННОВАЦІЇ (грец. *ryrlos* — коло) — визначений період часу, протягом якого інновація має активну життєздатність на ринку та приносить продуценту або продавцю прибуток, або іншу реальну вигоду.

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

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПОПИТУ — являє собою часовий інтервал, що включає в себе кілька стадій, кожна з яких відрізняється особливим характером процесу зміни в часі попиту на певну продукцію. Початок життєвого циклу попиту визначається часом, коли суспільна потреба, що раніш не одержувала задоволення (наприклад, потреба в індивідуальному транспортному засобі, прийомі телевізійних зображень у домашніх умовах тощо), починала задовольнятися товарами чи послугами. Життєвий цикл попиту містить у собі такі основні стадії (фази): 1) зародження — період бурхливого становлення галузі, коли кілька фірм, прагнучи до захоплення лідерства, конкурують між собою; 2) прискорення зростання — період, коли конкуренти, що залишилися на ринку, пожинають плоди своєї перемоги; у цей період попит звичайно зростає, випереджаючи пропозицію; 3) уповільнення зростання — період, коли з'являються перші ознаки насичення попиту, й пропозиція починає випереджати попит; 4) зрілість — період, коли насичення попиту досягнуто та маються значні надлишкові потужності; 5) спад — період зниження обсягу попиту (іноді до нуля), зумовлене довготерміновими демографічними й економічними умовами та темпом старіння чи зменшення споживання продукту.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОДУКЦІЇ (ТОВАРУ) — час, протягом якого нова продукція (товар) проектується, впроваджується у виробництво (етап упровадження), завойовує частку ринку (етап зростання), насичує ринок (етап зрілості) й, зрештою, повністю витісняється більш сучасною продукцією (етап спаду), який повніше задовольняє запити покупців. Найбільш важливими показниками, що характеризують життєвий цикл продукції, є зміна обсягу продажу та прибутку, одержаного від її реалізації. Коливання в обсязі продажу та прибутку обумовлені стадіями, які об'єктивно можна виділити в період існування продукції. Життєвий цикл продукції також включає період її експлуатації та утилізації.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОДУКЦІЇ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА — являє собою часовий інтервал, що включає в себе час від початку виходу виробу на ринок до моменту зняття його з виробництва.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОДУКЦІЇ У СФЕРІ СПОЖИВАННЯ — являє собою часовий інтервал, що включає в себе тривалість випуску та час експлуатації виробів у споживачів.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ТЕХНОЛОГІЇ — являє собою часовий інтервал, що включає в себе кілька стадій, кожна з яких відрізняється особливим характером процесу зміни в часі обсягів використання тієї чи іншої технології, орієнтованої на виробництво певної продукції. Початок життєвого циклу технології визначається часом, коли виробнича потреба на відповідну технологію, що раніш не одержувала задоволення (наприклад, потреба в технології виробництва інтегральних схем, що замінила технологію виробництва транзисторів тощо), починала задовольнятися. Життєвий цикл технології можна поділити на такі якісно відмінні стадії (фази): зародження, прискорення зростання, уповільнення зростання, зрілість, спад.

ЖОРСТКИЙ ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС — послуги, пов'язані із забезпеченням працездатності, безвідмовності та узгоджених параметрів експлуатації товару.

3

ЗАБЕЗПЕЧЕНИЙ КРЕДИТ — надається проти закладених і переданих кредиту певних цінностей. До них належать кредити, які забезпечені: а) товарами; б) товаророзпорядчими документами; в) акредитивами, що виставлені на користь експортерів; г) цінними паперами; д) векселями, котрі акцептовані покупцями чи гарантовані третіми особами; е) депозитами на рахунках у банках; ж) гарантіями торгових і промислових фірм, страхових товариств, банків й урядових установ, що займаються страхуванням кредитів; з) нерухомим майном (спорудами, земельними ділянками).

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.

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 СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА — основний управлінський «план гри» для спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення «стратегічної прогалини» через розвиток окремих напрямків діяльності (асортиментних груп) на основі розробки відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

ЗАГАЛЬНООБОВ'ЯЗКОВЕ ДЕРЖАВНЕ СОЦІАЛЬНЕ СТРАХУВАННЯ — система прав, обов'язків і гарантій, яка передбачає надання соціального захисту у формі матеріального забезпечення громадян у разі хвороби, повної або часткової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, народження дитини, необхідності

догляду за малолітньою дитиною або дитиною-інвалідом, смерті громадянина та членів його сім'ї, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом.

ЗАГАЛЬНОПРИЙНЯТІ ПРИНЦИПИ ОБЛІКУ (ОААР) — система стандартів бухгалтерського обліку у США і ряді інших, переважно англomовних, країн.

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

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».

«ЗАЙКАЙ» — визначена система, у яку організовується світ бізнесу в Японії та яка об'єднує декілька асоціацій великого бізнесу, приміром, Федерація економічних організацій («кейданрен»), Федерація наймачів. Комітет економічного розвитку та Японська палата торгівлі й промисловості. Серед них головну роль грає «кейданрен», що включає близько 100 промислових асоціацій та компаній, зайнятих в обробній промисловості, торгівлі, фінансовій сфері та транспорті, а також близько 800 найбільших корпорацій. Основна функція «зайкай» — спілкування та представлення уряду різних поглядів її членів щодо економічної політики країни. Каркас промислової структури в межах системи «зайкай» утворюють великі промислово-фінансові групи «кейрецу», кожна з яких, у свою чергу, є ядром, що об'єднує за допомогою систем участі в капіталі й контрактних відносин безліч дрібних і середніх компаній, що утворюють систему «дзайбацу». Високий рівень проникнення та контроль за системою «зайкай» з боку урядових органів — відмінна особливість Японії.

ЗАКОН ЗРОСТАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ — констатує: якщо не вирішена проблема мотивації, то ступінь невизначеності або доля управлінських задач, що первісно не піддаються вирішенні 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 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 ІНФОРМОВАНOSTІ-УПОРЯДКУВАННЯ — «чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє та зовнішнє середовище, тим більша імовірність 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 переходом 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 ПОПИТУ — об'єктивний економічний закон ринкової економіки, згідно з яким існує зворотний зв'язок між ціною товару та величиною купівельного попиту на цей товар.

ЗАКОН ПРИБУТКОВОСТІ — об'єктивний економічний закон ринкової економіки, згідно з яким дохід виробничо-господарської організації повинен перевищувати її витрати.

ЗАКОН ПРОПОЗИЦІЇ — об'єктивний економічний закон ринкової економіки, згідно з яким пропонується до продажу кількість товару залежить від ціни на пропонований товар, цін на інші товари та фактори виробництва.

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 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.

ЗАКОН СПАДАЮЧОЇ ДОХІДНОСТІ — об'єктивний економічний закон ринкової економіки, згідно з яким збільшення одного з видів виробничих витрат при незмінності інших досягає точки, за якою відбувається скорочення граничного фізичного продукту виробництва.

ЗАКОНИ ЕКОНОМІЧНІ — об'єктивно існуючі, постійні, повторювані, причинно-наслідкові зв'язки економічних явищ і процесів у сфері виробництва, розподілу й обертання (обміну) матеріальних благ і послуг.

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.

ЗАКОНИ УПРАВЛІННЯ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ — внутрішні суттєві, стійкі, об'єктивні зв'язки між суб'єктом і об'єктом управління в окремій системі, а також між елементами цієї системи. До законів, що регулюють функціонування виробничих систем, відносять закони: постійності циркуляції інформації між об'єктом та суб'єктом управління, безперервності управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління, ритмічності управлінських процесів, завершеності управлінських циклів, оптимального поєднання централізації та децентралізації в управлінні та інші.

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 КОРПОРАЦІЯ — дрібне підприємство, яке належить порівняно невеликій кількості акціонерів, що беруть активну участь в управлінні справами.

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.

ЗАКУПІВЕЛЬНА ЛОГІСТИКА — управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами.

ЗАКУПВЛЯ — підсистема підприємства, яка забезпечує надходження матеріального потоку в логістичну систему.

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.

ЗАОХОЧЕННЯ — один із видів стимулювання працівників для досягнення конкретних основних і додаткових виробничих показників. Працівників преміюють за випуск продукції підвищеної якості та понад норму, дострокове виконання роботи, роботу у вихідні та святкові дні, понаднормову роботу та за роботу в екстремальних умовах (стихійне лихо, пожежа, аварія на виробництві, робота з отруйними речовинами таке інше).

ЗАПАСИ ВАНТАЖОПЕРЕРОБКИ — специфічний складський запас, який формується без логістичної операції зберігання (наприклад, перевалка в одному транспортному вузлі з одного виду транспорту на інший, консолідація, сортування і т. д.).

ЗАПАСИ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ — запаси, що включають у себе цілком минулий виробничий процес, але які ще не реалізовані.

ЗАПАСИ НЕЗАВЕРШЕНОГО ВИРОБНИЦТВА — запаси, що включають у себе матеріали та комплектуючі, минаючи одну за іншою стадії виробничого процесу, але поки що не стали готовою продукцією.

ЗАПАСИ ПОСТАЧАННЯ — матеріальні ресурси, які знаходяться в логістичних ланцюгах від постачальників до складів матеріальних ресурсів товаровиробника, призначені для забезпечення виробництва готової продукції.

ЗАПАСИ ПРОСУВАННЯ — запаси готової продукції, які формуються і підтримуються в дистрибутивних каналах для швидкої реакції на проведену фірмою маркетингову політику просування товару на ринок, зазвичай супроводжувану широкомасштабною рекламою в засобах масової інформації, покликані задовольняти можливе різке збільшення попиту на готову продукцію фірми.

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.

ЗАРУБІЖНИЙ БІЗНЕС — сукупність операцій національної компанії за кордоном в одній або кількох країнах.

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 ВИРОБНИЦТВА — сукупність засобів і предметів праці, що використовуються людиною в процесі виробничої діяльності для створення відповідної продукції.

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.

ЗАСОБИ ПРАЦІ — частина засобів виробництва (машини, обладнання, інструмент, оснащення тощо), за допомогою яких людина впливає на предмети праці.

ЗАСТАВА — визначений актив, наданий як забезпечення позики. У випадку неплатоспроможності позикодавець має права на даний актив.

ЗАСТАВНА — а) угода про позику, забезпеченням якого виступає майно позичальника, що до погашення зобов'язань знаходиться в умовній власності кредитора; б) цінний папір, забезпечений нерухомим майном емітента.

ЗАСТАРІЛІ (НЕЛІКВІДНІ) ЗАПАСИ — запаси, які утворюються внаслідок розбіжності логістичних циклів у виробництві і дистриб'юції з життєвим циклом товарів, а також через погіршення якості товарів під час зберігання.

ЗАХИСНА ОФЕРТА — оферта, яка не пов'язана з реальним продажем товарів. Використовується для негласного поділу ринків між членами монополістичних об'єднань.

ЗАХИСТ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ЗЕД ПОЛЯГАС — в тому, що держава охороняє ці інтереси відповідно до національного законодавства як на території України, так і за її межами відповідно до норм міжнародного права й умов усіх ратифікованих міжнародних договорів.

ЗБАГАЧЕННЯ РОБОТИ — процес поглиблення роботи, підвищення її змістовності шляхом розширення прав працівника з управління даною роботою (самостійне планування роботи, встановлення графіку та послідовності її виконання, включення в роботу елементів універсальності тощо).

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ (BALANCED SCORECARD — BSC) — система стратегічного вимірювання результативності бізнесу, яка була розроблена на початку 1990-х років Р. Капланом і Д. Нортеном. Часто розглядається як самостійна концепція стратегічного управління, особливістю якої є збалансована оцінка ефективності стратегії за фінансовими та нефінансовими показниками одночасно.

ЗБУТ - підсистема підприємства, яка забезпечує вибуття матеріального потоку з логістичної системи.

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

ЗБУТОВА МЕРЕЖА — система, що об'єднує комплекс закладів й установ гуртової та роздрібної торгівлі, які відповідальні за збут продукції конкретного виробника та засоби просування товарів, транспортування та зберігання продукції з моменту завершення циклу виробництва й до реалізації. Збутова мережа буває двох видів: пряма — силами товаровиробника; опосередкована — за допомогою дилерів, маклерів, дистриб'юторів, комісіонерів, торгових представництв.

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЇХНЄ ВИКОРИСТАННЯ — фінансовий документ, у якому підсумовуються фінансові результати діяльності організації за певний проміжок часу, як правило за рік.

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

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).

ЗЕМЛЯ — фактор виробництва, який охоплює всі природні ресурси, поверхню, що використовується в сільськогосподарському та промисловому виробництві, корисні копалини, енергію сонця, води, клімат та інші сили природи.

ЗІ СУДНА — базисна умова поставки, за якою експортер за власний кошт доставляє товар у порт призначення та передає його покупцеві на борт судна. Таким чином, експортер зобов'язаний за свій кошт отримати експортну ліцензію, виконати митні формальності, оплатити по вантаження, фрахт, страхування та взяти на себе весь ризик випадкового пошкодження чи втрати товару до моменту прибуття судна у порт призначення. Імпортер платить за товар, за його розвантаження та виконує всі формальності, які пов'язані з ввозом товару в країну, що імпортує. Якщо товар призначений для кількох одержувачів, то покупець може вимагати виписки кількох окремих коносаментів на кожен окрему партію.

«ЗІРКА» — вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу цієї продукції всіма фірмами-виробниками та високою часткою ринку, яку має в даний часу на ринку цієї продукції конкретна фірма-виробник. Даний вид продукції

виділяється в межах конкретної фірми внаслідок класифікації продукції на чотири види («зірка», «дика кішка», «корова», «собака») за допомогою матриці «зростання ринку — частка ринку», що має якісну градацію своїх боків (низькі чи високі темпи зростання ринку; низька чи висока частка ринку). Така класифікація продукції використовується на практиці фірмами США, Японії, Німеччині (у тому числі на фірмі «НЕК») та інших країн для формування номенклатури (портфеля замовлень). Зокрема, комбінація продукції «кішка», «зірка» та «корова» приводить до найкращих результатів функціонування: помірної рентабельності, гарній ліквідності й довготерміновому зростанню збуту та прибутку.

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

ЗМІННА ЗАТРАТ — будь-який контрольований фактор або вид ресурсів, які можна придбати в різних кількостях і різновидах і/або різної якості (енергія, праця, матеріали й інформація).

ЗМІННА ПРОДУКЦІЯ — будь-який контрольований фактор чи ресурс, який є результатом перетворення змінної затрат (енергія, праця, послуги й інформація).

ЗМІННА РЕЗУЛЬТАТУ — результати продажу і (або) поставки продукції особам чи організаціям, що оточують конкретну організацію (елемент, який не впливає на продуктивність).

ЗМІННІ ВИТРАТИ — витрати, що базуються на чітко визначеному матеріальному взаємозв'язку з обсягом виробничої діяльності підрозділу.

ЗМІШАНІ СТРАТЕГІЇ — стратегії, що визначають рішення гри без сідлової точки шляхом використання кількох чистих стратегій.

ЗОБОВ'ЯЗАННЯ — юридично оформлене зобов'язання про виплату боргу. Поточні зобов'язання належать до боргів, термін виплати яких обмежений одним роком. Довготермінові зобов'язання належать до боргів, термін виплати яких перевищує один рік.

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 непрямих впливів чи макросередовище.

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).

ЗОВНІШНІ ДЖЕРЕЛА МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ — кошти, які залучаються міжнародною компанією й найголовніше — за які ці компанії платять (у формі позикового відсотка, дивідендів, орендних платежів, роялті та ін.). Такі джерела включають дві категорії. Перша — банківські кредити; друга — випуск корпоративних облігацій, акцій та інших фінансових інструментів, за допомогою яких міжнародні компанії виходять на різні фінансові ринки.

ЗОВНІШНІ ДЖЕРЕЛА ОКРЕМОЇ ФІЛІЇ — кошти, запозичені на місцевих, або міжнародних ринках капіталів; кредити, отримані від батьківських компаній або інших філій даної міжнародної компанії (тобто від сестринських компаній); кошти, отримані від випуску та реалізації облігацій, акцій та інших цінних паперів даної філії.

ЗОВНІШНІ ЕКОНОМІЧНІ РЕГУЛЯТОРИ — загальнодержавні та місцеві податки, умови кредитування, економічні пільги та санкції, регульовані ціни, рентні платежі.

ЗОВНІШНІ ЛОГІСТИЧНІ ОПЕРАЦІЇ — операції, що орієнтовані на інтеграцію логістичної системи із зовнішнім середовищем (операції у сфері постачання та збуту).

ЗОВНІШНІЙ АНАЛІЗ — процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів.

ЗОВНІШНІЙ АУДИТ (лат. *audit* — слухати) — експертиза звітності й іншої інформації про фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання для з'ясування його реального фінансового стану, яка проводиться незалежними аудиторськими фірмами або аудиторами, що мають сертифікати аудиторів і ліцензію на право займатися аудиторською діяльністю.

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

ЗОВНІШНІЙ МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК — потік, який протікає в зовнішньому щодо даної логістичної системи середовищі.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ — діяльність суб'єктів господарювання в Україні та аналогічних іноземних суб'єктів на території України та поза її межами на взаємовигідних засадах.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ - під зовнішньоекономічною політикою розуміють політичне оформлення міжнародних економічних зв'язків країни. При цьому міжнародні економічні відносини охоплюють всі економічні операції, які здійснюються між господарськими суб'єктами країни та їх іноземними партнерами (зокрема імпортом та експортом товарів, капіталу, послуг, а також транскордонний рух робочої сили та грошей).

ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИЙ АПАРАТ МІЖНАРОДНОГО ВІДДІЛЕННЯ — система органів і служб, об'єднаних функцією управління процесом реалізації та закупівлі товарів за кордоном, а також здійснення зв'язку закордонних філій і дочірніх компаній між собою та материнською компанією по технологічній лінії.

ЗОВНІШНЬОТОРГОВИЙ КРЕДИТ — форма міжгалузевого обміну товарами та послугами за обіцянку здійснити оплату у майбутньому. Кредитні відносини у найрізноманітніших формах широко розповсюджені у сфері міжнародного торгового обороту. За об'єктом кредити поділяються на товарні та валютні. Товарні кредити надаються в основному експортером своїм покупцям, а валютні — комерційним банкам. Валютні кредити можуть бути видані в національній валюті країни-кредитора або країни боржника, або третьої країни. Погашення кредитів, у т. ч. товарних, проводиться звичайно валютою. Залежно від характеру зв'язку з товарними операціями та від того, хто виступає кредитором, розрізняють: 1) фірмові (або комерційні); 2) брокерські; 3) банківські; 4) урядові; 5) надані міжнародними фінансовими організаціями (наприклад, МБРР, МВФ і т. д.). За умовами реалізації кредити поділяються на готівкові й акцептні. При готівковому кредиті кредитор надає суму кредиту, яку зараховує на рахунок одержувача кредиту. При акцептній формі кредитор погоджується тільки акцептувати тратту, котра виставлена на нього одержувачем кредиту, та вчасно оплатити її.

ЗОВНІШНЬОТОРГОВІ РОЗРАХУНКИ — розрахунки, що здійснюються з допомогою інкасованих доручень, акредитивів, телеграфних і поштових переказів, відкритих рахунків і чеків. В угодах, які пов'язані з наданням кредиту, велику роль відіграє вексель.

ЗОВНІШНЯ ЛОГІСТИКА — логістика, яка займається питаннями з регулювання потокових процесів, що виходять за межі діяльності, але знаходяться у сфері впливу суб'єкта господарювання.

ЗОЛОТЕ ТА ВАЛЮТНЕ ЗАСТЕРЕЖЕННЯ — форми обмеження та попередження валютного ризику у сфері зовнішньоторгового обороту. При золотому застереженні сума валюти платежу, яка обумовлена угодою, перераховується відповідно до змін металевого паритету валюти або ціни золота, що виражена у валюті платежу. У валютному застереженні враховуються дві валюти: валюта обмеження та валюта платежу. Валюта платежу, що обумовлена у контракті, ставитися у залежність від іншої, як правило, відносно більш стійкої валюти. При цьому сума платежу визначається відповідно до зміни курсу валюти застереження у відношенні до валюти платежу.

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

ЗОНА КОНТРОЛЮ — чисельність осіб, підпорядкованих одному керівнику.

ЗОНА СТРАТЕГІЧНИХ РЕСУРСІВ — сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

З ПРИСТАНІ — базисна умова поставки, за якою продавець бере на себе всі витрати на доставку товару в термін, який обумовлений контрактом, на пристань чи набережну в узгодженому порту призначення (у т. ч. оплата фрахту та витрати на розвантаження й розміщення товару на пристані). Продавець повинен також за власний кошт надати покупцеві документи, необхідні для того, щоб покупець міг прийняти поставку товару та взяти його з пристані. Експортер оплачує додатково розвантаження товару у порту призначення та його ризик поширюється на період розвантаження. Положення «ІНКОТЕРМС» 1980 р. рекомендують контрагентам для уникнення непорозумінь у контрактах уточнити хто (продавець чи покупець) оплачує ввізне мито.

ЗРІЛІСТЬ — сукупний стан високого розвитку фізіологічних, інтелектуальних, професійних, ділових, вольових, моральних, соціальних параметрів людини.

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

ЗУСТРІЧНА ЗАКУПІВЛЯ — експортна угода, що містить зобов'язання фірми-продавця використати частину виручки на придбання товарів країни-імпортера, запропонованих партнером.

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

I

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ВИРОБУ — встановлення його характеру та призначення на основі набору упорядкованої інформації, що використовується для виявлення всіх істотних характеристик, які визначають унікальність виробу, тобто ті, які відрізняють його від всіх інших.

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

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТЕМАТИЧНИХ СФЕР (лат. *identicus* — тотожний) — визначення пріоритетних напрямів діяльності організації та зацікавлених груп (організацій), дії яких можуть позитивно або негативно вплинути на її стан.

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 об'єднувати людей заради спільного життя та спільних дій. Ідеологія, яка 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 (СКАЛЯРНИЙ ЛАНЦЮЖОК) (грец. *hieraghia/hieros* — священний + *agche* — 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.

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.

ІМПОРТ — ввіз товару та послуг з-за кордону для реалізації їх на внутрішньому ринку країни-імпортера чи використання у межах кооперації.

ІНВЕСТИЦІЇ — довготермінові вкладення коштів у різноманітні галузі економіки з метою одержання прибутку. За економічною сутністю та цілями інвестиції поділяються на реальні й фінансові. Реальні інвестиції здійснюють комерційні організації й інші суб'єкти господарювання, набуваючи землю, засоби виробництва, нематеріальні й інші активи. Фінансові інвестиції — купівля суб'єктами господарювання та приватними особами цінних паперів помітних емітентів.

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ АНАЛІЗ — різновид аналізу, що використовується інвестиційними компаніями для виявлення найбільш привабливих активів для вкладення коштів і засобів усунення впливу змін валютних курсів й уникнення інших ризиків.

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОДАТКОВИЙ КРЕДИТ — найважливіший інструмент податкової політики держави (уперше введений у США в 1962 р.), що полягає у зниженні суми виплат за рік податків на 7-10 % від розмірів інвестицій, зроблених протягом того ж року в машини й устаткування з терміном служби понад трьох років. До середини 80-х рр. XX ст. гранично дозволена сума відрахування з податків у США у зв'язку з інвестиційним податковим кредитом включала перші 25 000 дол. разом зі сплатою податків плюс 85 % із податкової суми понад 25000 дол.

ІНВЕСТИЦІЙНІ СТИМУЛИ — мотиви, що спонукають міжнародні корпорації до зарубіжного інвестування; пов'язані з політикою та діями приймаючого уряду у формі податкових пільг, тарифних поступків і субсидій.

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

ІНДЕКС СПОЖИВЧИХ ЦІН — зміна цін на споживчі товари та послуги, що розраховується як відношення ціни фіксованого кошика споживчих товарів до ціни такого ж кошика в попередні періоди. Приріст індексу споживчих цін, як правило, ототожнюють із поняттям інфляції (дефляції).

ІНДЕКСНИЙ АРБІТРАЖ — інвестиційна стратегія, що складається в одночасній купівлі (продажу) ф'ючерсних чи опціонних контрактів за фондовим індексом і продажу (купівлі) портфеля акцій, включених у даний індекс. Метою індексного арбітражу є одержання прибутку від невідповідності цін ф'ючерсного ринку та ринку спот.

ІНДЕНТ — разове комісійне доручення імпортера однієї країни комісіонеру іншої країни на купівлю певної партії товару. Це замовлення комісіонер передає виробнику своєї країни. Якщо індент точно встановлює, в якого виробника повинна бути куплена дана партія товару, й якщо відомості про замовлений товар вказані точно (сорт, колір або зразок), то він називається закритим. Індент, що надає комісіонеру право вибору виробника та не містить точних

відомостей про замовлений товар, називається відкритим. Один і той же індент може охоплювати кілька партій різноманітних товарів, які замовлені у різних підприємств і зібрані в одну відправку.

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.

ІНДИВІДУАЛЬНО-ПРИВАТНИЙ УКЛАД — приватні підприємства виробничо-комерційного характеру, орієнтовані на створення продукту (надання послуг) власної праці для продажу.

ІНДОСАМЕНТ — форма передачі простих і переказних векселів. Такою формою є передавальний надпис на зворотному боці векселя. Индосамент має подвійне значення: по-перше, він засвідчує передачу права за векселем іншій особі; по-друге, встановлює відповідальність индосанта (особи, котра видала вексель) за платіж за векселем перед усіма наступними держателями. Индосамент виступає у кількох формах: бланковій, ордерній, обмежувальній, безоборотній.

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

ІНЖИНІРИНГ (англ. *engineering* — винахідливість, знання) — термін, що визначає сукупність технічних послуг, які останнім часом набули характеру зовнішньоторгових операцій. Умовно їх можна поділити на дві групи: 1) консультативні послуги, що надаються у вигляді технічної документації, результатів досліджень, вихідних даних для будівництва, економічних розрахунків, кошторисів, рекомендацій і т. д.; 2) технічні послуги, що безпосередньо пов'язані з будівництвом певного об'єкта поставкою комплектного обладнання.

ІНЖИНІРИНГ ІННОВАЦІЙ — комплекс робіт і послуг зі створення інноваційного проекту, що включає в себе організацію, реалізацію, просування та дифузії інновації.

ІНКАСОВІ ОПЕРАЦІЇ — форма розрахунку за зовнішньоторговою угодою, яка полягає у тому, що експортер доручає своєму банкові отримати певну суму валюти проти передачі останньому відповідних товарних документів. На інкасо банки приймають не тільки товарні документи, але й векселі (переказні та прості), чеки і т. п.

ІНКУБАТОР (лат. *incubare* — висиджування пташенят) — структурний підрозділ підприємства (відділ, лабораторія), що займається розробкою нових форм бізнесу (тобто підприємництва) або нових видів технологій.

ІНКУБАТОРИ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ — економіко-правовий простір, де діє пільгове оподаткування, поширено венчурне фінансування, надаються посередницькі послуги: технічна експертиза, маркетинг, інформаційне забезпечення, управлінське консультування, ліцензування.

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 ІНФРАСТРУКТУРА (лат. *infra* — під + *structure* — будівля, устрій) — організації (установи), що сприяють здійсненню інноваційної діяльності, тобто комплекс організацій (установ), що обслуговують інновацію та забезпечують умови нормального проходження інноваційного процесу. До складу інфраструктури входять інноваційні-технологічні центри, технологічні інкубатори, технопарки, навчально-ділові центри й інші спеціалізовані організації.

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).

ІННОВАЦІЙНА СФЕРА — система взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції (послуг) й розвиненої інфраструктури.

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

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ — сукупність різноманітних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні, науково-технічні й інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ — система взаємопов'язаних унікальних інноваційних цілей та програм їх досягнення, які є комплексом науково-дослідницьких, дослідно-конструкторських, виробничих, фінансових, комерційних та інших заходів, оформлених у вигляді проектної документації, що забезпечує ефективне розв'язання інноваційної задачі.

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.

ІННОВАЦІЙНИЙ РИЗИК — ризик, пов'язаний із добровільним вкладенням капіталу в реалізацію нових продуктів і нових технологій у надії на одержання надприбутку не менше 100 % до капіталовкладень у дуже короткий термін (не більш одного місяця) реалізації цих операцій, продуктів, технологій.

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.

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ ІНВЕТОР — організація, основним чи одним з основних видів діяльності якої є інвестування коштів у фінансові активи та торгівля цінними паперами.

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, пересторожі від можливих помилок.

ІНСТРУКЦІЇ ПОСАДОВІ — внутрішньофірмові нормативно-правові акти, що регламентують управлінську діяльність керівників і спеціалістів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Посадові інструкції сприяють більш ефективній діяльності апарату управління фірми на основі чіткого розмежування обов'язків і прав всіх категорій управлінських працівників.

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.

ІНТЕГРАЛЬНИЙ МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК — множина елементарних потоків, які формуються на підприємстві.

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ — ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.

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 партнерів поведінки, нових переконань, нових взаємовідношень.

ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ — різновид технологічної політики міжнародних корпорацій, який передбачає об'єднання ресурсів і можливостей усіх елементів як на рівні головної компанії, так і на рівні дочірніх фірм для спільного створення та впровадження інновацій.

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

ІНТЕНСИВНИЙ РОЗПОДІЛ — передбачає забезпечення запасами продукції якомога більшої кількості торгових підприємств.

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

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.

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

ІНТЕРЕС — прояв потреби людини. В практичній діяльності він проявляється як спрямованість фізичних і духовних зусиль на якийсь об'єкт, що

не виходять за межі пізнання навколишнього світу. В широкому розумінні цього слова інтерес — прояв державних, політичних, суспільних, релігійних, матеріальних, духовних потреб певних соціальних груп.

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

ІНТЕРМОДАЛЬНЕ ТРАНСПОРТУВАННЯ — перевезення вантажу двома або декількома різними видами транспорту.

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ — поєднання зусиль національних і міжнародних компаній різних країн у здійсненні різноманітних ділових операцій.

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 обрахунків, 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 ЛОГІСТИКА — логістика, яка організовує потік даних, що супроводжують матеріальний потік, й охоплює управління всіма процесами переміщення та складування реальних товарів на підприємстві, дозволяючи забезпечувати своєчасну доставку цих товарів у необхідних кількостях, комплектації, якості з точки їх виникнення в точку споживання із мінімальними витратами й оптимальним сервісом.

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 сформувати процес 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, охорона здоров'я тощо).

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

ІНШІ ПРАЦІВНИКИ УПРАВЛІННЯ (СЛУЖБОВЦІ) — особи, до професійних обов'язків яких належать первинний облік, оброблення документів, передавання й оформлення інформації, розрахунково-обчислювальні роботи.

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.

ІТЕРАЦІЯ (лат. *iteratio* — повторення) — результат застосування будь-якої математичної операції, що утворюється в серії аналогічних.

К

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

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.

КАНАЛ РОЗПОДІЛУ — сукупність незалежних господарських суб'єктів, які беруть участь у просуванні товару чи послуги від виробника до споживача. Іншими словами, канал розподілу — шлях, яким товари рухаються від виробника до споживача.

КАНАЛИ ЗБУТУ — система збутових організацій (а також окремих осіб): дилерів, дистриб'юторів, комісіонерів тощо, пов'язаних з просуванням товарів та послуг від виробника до споживача.

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

«КАНБАН» — система управління підприємством, заснована на принципі «нульових виробничих запасів» (розроблена в Японії). З практичного погляду вона є дуже складною для реалізації. У межах цієї системи продукцію необхідно робити та поставляти саме в той час, коли вона необхідна споживачу, потрібно виготовляти деталі не в запас, а безпосередньо для подавання на зборку, й постачати сировину саме в той момент, коли вона необхідна для виготовлення цих деталей. Підприємства, що використовують систему «канбан», одержують деталі й вузли щодня чи навіть кілька разів протягом дня. Якщо на типовому американському підприємстві виробничі запаси обновлюються 10-20 разів на рік, то на підприємствах, що використовують систему «канбан», — 50-100 разів на рік.

КАПІТАЛ (лат. *capitalis* — головний) — головне майно, яке складає основу економічної діяльності підприємства; економічні ресурси, які знаходяться у розпорядженні власника фірми і їх використання імовірно принесе прибуток у майбутньому; вартість активів компанії за відрахуванням боргових зобов'язань (чиста вартість активів компанії). Як правило, під капіталом розуміють власні кошти, що авансовані в бізнес. Капітал поділяється на власний, акціонерний, перманентний та ін.

КАПІТАЛ КОРПОРАТИВНИЙ — сума індивідуальних капіталів, що вкладені групами людей у певну організацію.

КАПІТАЛЬНІ АКТИВИ — будь-які матеріальні активи, включаючи цінні папери, нерухомість й іншу власність, що існують протягом визначеного часу.

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.

КАРТА ПРОЦЕСУ — схема потоків, що виникають при надходженні замовлення від покупця та закінчується поставкою товару, яка наочно показує, скільки часу витрачається на операції, що забезпечують або не забезпечують збільшення цінності.

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.

КАФ (ВАРТІСТЬ ПЛЮС ФРАХТ) — базова умова поставки, відповідно до якої продавець зобов'язаний за власний кошт зафрахтувати судно, оплатити вартість фрахту до узгодженого порту призначення повантажити товар на борт судна у порту відправлення в установленій у контракті термін. Це означає, що в оплачувану покупцем ціну входять вартість товару та фрахт. Витрати на розвантаження товару в порту розвантаження бере на себе покупець (окрім випадків перевезення на суднах регулярних судноплавних ліній, коли витрати на розвантаження входять у фрахт й, отже, оплачуються продавцем).

КВАЗІІНТЕГРАЦІЯ — являє собою позавиробничу інтеграцію та має місце, коли незалежні фірми в інтегрованій групі фірм контролюються провідною фірмою. Виробничий відділ провідної компанії надає послуги, передає технологію, методи керування та досвід організації виробництва фірмам, що інтегруються. Відділ збуту робить те ж саме для торгових фірм. Передача послуг і досвіду є джерелом влади провідної компанії.

КВАЛІМЕТРІЯ (лат. *quails* — якість + греч. *metrea* — вимірюю) — наука про вимірювання якості (якості продукції, праці, проекту і т. д.). Сфера застосування методів кваліметрії постійно зростає.

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).

КВАЛІФІКАЦІЯ ПРАЦІВНИКА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ — рівень підготовки керівника спеціаліста, технічного виконавця до здійснення управлінських функцій відповідно до посадової інструкції та виконання конкретної роботи. Кваліфікація визначається рівнем знань, умінь та навичок працівника, а також залежить від статті, віку, здоров'я, темпераменту, спрямованості, досвіду, характеру управлінського працівника.

КВАНТИФІКАЦІЯ (лат. *quantum* — скільки + *facere*, — робити) — кількісне вираження якісних ознак (наприклад, оцінка в балах).

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

КЕЙРЕЦУ — об'єднання фірм у стійкі промислово-фінансові групи, характерні для Японії. Зі 100 найбільших японських промислових фірм 70 є членами тієї чи іншої кейрецу. Об'єднавшись у кейрецу, кілька десятків різнопрофільних фірм утворюють універсальний багатогалузевий концерн (дуже часто з великою питомою вагою підприємств важкої та хімічної промисловості). Умовно кейрецу поділяються на три основні типи: фінансові, виробничі та торговельні. Однак багатопрофільність кейрецу не дозволяє встановити тверді межі між цими типами.

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.

КІЛЬКІНІ ОБМЕЖЕННЯ — адміністративна форма нетарифного державного регулювання торгового обороту, яка визначає кількість і номенклатуру товарів, дозволених для експорту або імпорту.

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

КЛАСТЕР — група країн переважно одного географічного регіону, яким притаманні загальні форми економічних відносин і однотипна соціально-культурна складова менеджменту міжнародних корпорацій, що мають походження з країн цього кластера.

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.

КЛІРИНГ — форма безготівкового розрахунку між банками. Кліринг розрахунків здійснюється шляхом зарахування взаємних вимог і зобов'язань за угодами між центральними банками кількох держав про взаємне зарахування зустрічних вимог і боргів, що виникають під час зовнішньої торгівлі.

КЛІРИНГОВА ПАЛАТА — організація, предметом діяльності якої є облік операцій, проведений на деякому ринку, й забезпечення оплати та постачання цінних паперів відповідно до укладених угод.

КЛІРИНГОВА УГОДА — договір між двома державами про обмін товарами між ними протягом визначеного терміну й оплату в клірингових валютах центральними банками країн-партнерів.

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ — унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженням у минулому досвідом його використання та сформованим іміджем, які сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, за рахунок реалізації якої підприємство зможе забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ (або конкурентні переваги) — характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

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.

КОДЕКСИ ПОВЕДІНКИ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ — погоджені на багатосторонній основі документи, що формують конкретні принципи та норми регулювання міжнародного менеджменту.

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.

КОЕФІЦІЄНТ КОНЦЕНТРАЦІЇ — процент продаж, що на даному цільовому ринку належить чотирьом (або восьми) найбільшим фірмам.

КОЕФІЦІЄНТИ АКТИВНОСТІ — фінансові коефіцієнти, що вимірюють досягнуті фірмою внутрішні результати щодо різноманітних напрямів її господарської діяльності.

КОЕФІЦІЄНТИ ЛІКВІДНОСТІ — фінансові коефіцієнти, що відбивають спроможність компанії задовольняти поточні боргові зобов'язання.

КОЛЕГІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ — участь працівників апарату управління в межах своєї компетенції в доборі й опрацюванні необхідної інформації, прийнятті рішень та їх реалізації. Проявом колегіальності в управлінні слід вважати спільний розгляд проблем і прийняття відповідних рішень адміністрацією, профспілковим комітетом в суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності. Колегіальність управління в первинних виробничих підрозділах — вирішення актуальних питань їх діяльності на загальних зборах.

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.

КОЛЕКТИВІЗМ — 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.

КОМАНДИТНЕ ТОВАРИСТВО — об'єднання двох чи кількох осіб для здійснення підприємницької діяльності, у якому одні учасники (повні товариші) несуть відповідальність за справи товариства як своїм вкладом, так і всім майном, а інші (командисти або вкладники) відповідають тільки своїм вкладом. Повні товариші беруть участь у товаристві як своїм капіталом, так і господарськими зусиллями, а вкладники — тільки своїм капіталом. Представляти товариство й укладати угоди можуть тільки повні товариші.

КОМАНДНИЙ ЛАНЦЮЖОК — нерозривна лінія владних повноважень, що зв'язує всіх співробітників організації та визначає їхню підзвітність.

КОМЕРЦІЙНИЙ РОЗРАХУНОК — метод ефективного здійснення виробничо-господарської діяльності організації та її структурних підрозділів через використання системи ринкових економічних відносин.

КОМЕРЦІЙНИЙ РОЗРАХУНОК ПОВНИЙ — володіння підприємством (юридичною особою, яка має самостійний баланс) правами незалежної господарської діяльності (укладання угод, договорів з будь-якою юридичною чи фізичною особою, як суб'єктом ринкового господарювання).

КОМІСІОНЕР (КОМІСІЙНА ФІРМА) — сторона у договорі про торгівлю комісією, котра виконує доручення іншої сторони (комітент) за комісійну винагороду і за її кошт, але від свого імені. Найважливішими серед комісіонерських експортних фірм — представників покупця є конформаційні доми.

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.

КОМПЕНСАЦІЙНА УГОДА — договір купівлі-продажу, в якому вартість поставки імпортованих товарів (звичайно машини й обладнання) покривається експортом вироблених з її допомогою товарів.

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.

КОМПЛЕКСНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ — графічно описова модель усієї виробничо-управлінської системи, її окремих складових (необхідних за певних умов функціональних, міжфункціональних, цільових, координаційних тощо підсистем) з усебічними методичними та розрахунковими обґрунтуваннями.

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.

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 індивідумів, які беруть участь в процесі комунікації).

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.

КОН'ЮНКТУРА — сукупність процесів, чинників та умов конкретного економічного життя, закономірні форми розвитку якого в умовах ринкового механізму визначаються балансом державного регулювання та конкуренції, незалежністю прийняття рішень споживачами, корпораціями та державними установами та підприємствами. Розрізняють загальногосподарську кон'юнктуру країни та кон'юнктуру світового товарного ринку. Загальногосподарська кон'юнктура має циклічні форми динаміки у середньо строковому періоді — 5-7 років.

КОН'ЮНКЦІЯ (лат. *conjunctio* — союз, зв'язок) — термін із математичної логіки, який означає збіг, добуток, перетинання, логічний еквівалент сполучника «і».

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.

КОНВЕРТОВАНА ОБЛІГАЦІЯ — облігація, що за бажанням власника може бути виміняна на інший цінний папір, найчастіше — просту акцію корпорації-емітента.

КОНГЛОМЕРАТ — поєднання групи слабо залежних між собою, різних за спрямованістю діяльності організаційних формувань, що мають загальний орган управління, належать одному власникові. Результат конгломератної диверсифікації.

КОНГЛОМЕРАТНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ — процес освоєння нових видів продукції,

що раніше не були характерні для діяльності підприємства та потребують створення нових підсистем у виробничо-збутовому потенціалі, укладання контрактів з іншими постачальниками для задоволення потреб нових для підприємства споживачів.

КОНІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ — організаційне рішення, що оформлює ситуацію, коли підприємство створює власні виробничі (або збутові) підрозділи для виготовлення (збуту) власними силами якої-небудь продукції. У випадку інтеграції «назад» ідеться, наприклад, про комплектуючі, а при інтеграції «вперед» — про готову продукцію або напівфабрикати. «Конічна» інтеграція може відбуватися на основі купівлі або злиття підприємств.

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.

КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ — сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства.

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

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ (КОНКУРЕНТНОЗДАТНІСТЬ) ПІДПРИЄМСТВА — становище підприємства в галузі, його здатність конкурувати у боротьбі за споживача, тобто рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, — відбивається у таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ (ПРОДУКЦІЇ) — ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

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 збуту товарів.

КОНКУРСНИЙ УПРАВЛЯЮЧИЙ — фізична особа, що здійснює конкурсне виробництво, під яким розуміється процедура, спрямована на примусову чи добровільну ліквідацію неспроможного підприємства, унаслідок якої здійснюється розподіл конкурсної маси між кредиторами підприємства-боржника.

КОНКУРУЮЧІ (ВЗАЄМОЗАМІНЮЮЧІ) ТОВАРИ — продукція, роботи чи послуги, для яких існує пряма залежність між ціною на один з них та попитом на інший, тобто зниження (підвищення) ціни одного товару викличе відповідні коливання рівня попиту на інший.

КОНОСАМЕНТ — товарно-розпорядчий документ, що видається перевізником товару експортерів і виконує функцію контракту на перевезення вантажу та засвідчує перехід відповідальності за вантаж до перевізника.

КОНСАЛТИНГ — консультування замовників (керівників, спеціалістів, продавців, покупців тощо) із питань економічної, управлінської, технічної, соціальної та інших сфер діяльності різноманітних організацій.

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

КОНСИГНАЦІЙНІ ОПЕРАЦІЇ — різновид комісійних операцій. При цьому одна зі сторін (консигнант) доручає іншій стороні (консигнатору) продаж товарів зі складу від свого імені та за кошт консигнанта. Консигнаційні операції здійснюються на основі договору консигнації, до якого застосовуються норми законодавства про договір комісії. Під договором консигнації розуміють такий договір, за яким консигнатор зобов'язується за дорученням консигнанта протягом певного часу (термін договору консигнації) за обумовлену винагороду продавати від свого імені та за кошт консигнанта товари, що поставлені на склад консигнанта. Ці товари є власністю консигнанта до моменту їх продажу третім особам.

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.

КОНТИНУУМ ВИДІВ УПРАВЛІННЯ (лат. *continuum* — неперервне, суцільне) — неперервне різноманіття видів менеджменту. Наприклад, між такими видами, як технократичне й особистісне орієнтоване управління існує багато проміжних.

КОНТИНУУМ ЛІДЕРСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ ТАННЕНБАУМА- ШМІДТА — модель ситуаційного лідерства, яка пояснює вибір керівником одного із стилів лідерства в інтервалі від

автократичного до демократичного впливом таких трьох ситуаційних факторів: 1) уявлень лідера про джерела його влади; 2) особистих якостей послідовників; 3) конкретних організаційних обставин, що виникають у процесі взаємодії лідера та послідовників.

КОНТРАКТ — угода між двома сторонами, яка має на меті встановити законні відносини. Брати участь у контракті повинні щонайменше дві сторони. Зовнішньоторгові контракти містять такі розділи: 1) визначення сторін; 2) предмет договору; 3) ціна та загальна сума; 4) терміни поставки товару; 5) умови платежів; 6) упаковка й маркування товарів; 7) гарантії продавців; 8) штрафні санкції та відшкодування збитків; 9) страхування; 10) обставини непорочної сили. Контракт може включати також й інші розділи — технічні умови, ліцензійні умови, умови випробувань, прийому, вимоги до технічної документації тощо.

КОНТРАКТНА ІНТЕГРАЦІЯ — здійснюється через укладання довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

КОНТРОЛІНГ (англ. *controlling*) — система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності через систему управління прибутком підприємства.

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 організаційній культурі 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 певних 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 ПАКЕТ АКЦІЙ — частка акцій в капіталі компанії, яка дає їх утримувачеві право ухвалювати господарські рішення і розпоряджатися власністю компанії.

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

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 МАРКЕТИНГУ ТА ЗБУТУ — оцінювання та коригування: комерційної політики; конкурентоспроможності продукції; ефективності маркетингових заходів; обсягів і структури маркетингової інформації; асортименту пропонованих покупцям товарів (послуг); обґрунтованості цін на продукцію; ефективності використання збутових каналів; ефективності витрат на рекламу тощо.

КОНТРОЛЮВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ — оцінка параметрів системи регулювання запасів матеріальних ресурсів, відповідності обсягів ресурсів потребам виробництва, їх фізичного стану та якості.

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

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

КОНТРОЛЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ — оцінювання ступеня забезпеченості організації власними та залученими коштами, ефективності їх використання, правильності прийняття фінансових рішень, відстеження та регулювання грошових потоків, боргів і зобов'язань організації.

КОНФІРМАЦІЙНИЙ ДІМ — вид експортних комісійних домів, представників покупця, що бере на себе ризик за кредитами. Він може приймати на себе ризик на повну вартість поставки та всю суму експортних кредитів, не вимагаючи від покупців доказів їх кредитоспроможності. Конфірмаційний дім займається фрахтом, кредитуванням імпортера, здійснює платіж готівкою за наявний товар.

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.

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.

КОНЦЕНТРАЦІЯ РИНКУ — ступінь домінування на ринку однієї чи кількох фірм.

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

КОНЦЕПЦІЯ ГРУПОВИХ ПРЕТЕНЗІЙ - концепція, згідно з якою організація перебуває у постійній конфронтації з різними групами інтересів, зміст яких впливає на її майбутнє становище.

КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДОСЯГНЕННЯ БАЛАНСУ ІНТЕРЕСІВ - концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

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.

КОНЦЕРН (англ. *concern* — об'єднання) — статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств. Метою утворення концерну виробничих підприємств може бути: вирівнювання визначених галузевих сезонних коливань і ризиків (наприклад, для підприємства, що виготовляє лижі, доцільно придбати інше підприємство, що випускає устаткування для літніх видів спорту — тенісні ракетки тощо); переміщення капіталу з менш перспективних галузей промисловості (тютюнова промисловість) у більш прогресивні (комп'ютерна технологія); здійснення капіталовкладень за наявності великих ліквідних засобів; створення «економічної імперії».

КООПЕРАТИВНИЙ УКЛАД — система споживчої кооперації та кооперативів різних типів.

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.

«КОРОВА» — вид продукції, що характеризується низькими темпами зростання сукупних обсягів продажу цієї продукції всіма фірмами-виробниками, високою часткою ринку, яку має в даний час на ринку цієї продукції конкретна фірма-виробник.

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.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ — добровільне прийняття обов'язків з вирішення соціальних проблем економічним агентом. Дані обов'язки організація не зобов'язана виконувати відповідно до законодавства держави — місця базування або відповідно до міжнародних договорів чи угод.

КОРПОРАЦІЯ (лат. *corporatio* — спілка) — договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ — це загальний план керування диверсифікованою компанією. Корпоративна стратегія охоплює всі напрямки діяльності компанії. Загальний стратегічний план розбивається на проміжок часу, як правило, до п'яти років і відображає позицію, чим компанія буде займатися в найближчі роки. По суті визначення корпоративної стратегії - це ухвалення рішення на вибір загального напрямку розвитку організації.

КОТИРУВАННЯ БІРЖОВЕ — оптова ціна товарної партії, що реалізується через товарну біржу та публікується у спеціальних біржових довідниках. Воно широко використовується під час оцінки короткострокових коливань кон'юнктури та балансової оцінки запасів сировини й інших біржових товарів.

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

КРЕДИТНА КАРТА — кредитний білет (карта, чек, ваучер, купон, марка, форма, буклет, магнітна карта чи інший документ або предмет), який виданий фізичній особі особою, що веде бізнес у сфері споживчого кредиту.

КРЕДИТНІ ОПЕРАЦІЇ — більшість великих зовнішньоторгових операцій здійснюється на умовах кредиту. Кредитні операції у зовнішній торгівлі породжені конкуренцією між продавцями й є одним із засобів просування товарів на зовнішній ринок.

КРИВА ПОПИТУ — графічне вираження залежності між ціною товару та обсягом попиту на нього.

КРИВА ПРОПОЗИЦІЇ — графічне вираження залежності між ціною товару та його кількістю, що пропонується для продажу.

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

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.

КРИТИЧНИЙ ШЛЯХ — максимальний за тривалістю повний шлях у мережі, а також роботи, що лежать на цьому шляху. Саме тривалість критичного шляху визначає найменшу загальну тривалість робіт із програми в цілому. Тривалість виконання всієї програми в цілому можна скоротити за рахунок скорочення тривалості робіт, що лежать на критичному шляху. Будь-яка затримка виконання завдань критичного шляху спричиняє збільшення тривалості програми. Концепція критичного шляху забезпечує концентрацію уваги менеджера на критичних роботах. Основне достоїнство методу полягає у забезпеченні можливості маніпулювати термінами виконання робіт, що не лежать на критичному шляху, що дозволяє розрахувати можливі календарні графіки виконання комплексу робіт на основі описаної логічної структури мережі й оцінок тривалості виконання кожної роботи, визначити критичний шлях програми.

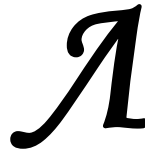
КУЛЬТУРА (лат. *cultura* — обробка, виховання, освіта) — сукупність матеріальних і духовних цінностей, а також способів їх створення, уміння використовувати їх для подальшого прогресу людства, передавати від покоління до покоління.

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, використуванні техніці й технології тощо.

КУЛЬТУРА ОСОБИСТОСТІ — рівень розвитку системи соціокультурних якостей, які формуються в структурі та процесі життєдіяльності індивіда (в умовах мікро- і макросередовище) 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.



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

ЛЕВЕРИДЖ — а) використання позикового капіталу для збільшення дохідності інвестицій; б) відношення позикових коштів до власного капіталу організації.

ЛІБЕРАЛЬНИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА — стиль пасивного ставлення керівника до об'єкта управління. Носії цього стилю управління не проявляють активності, недостатньо вникають у діяльність підлеглих, покладаючись на їх свідоме виконання своїх функцій, байдужі до стану та використання трудових і матеріальних ресурсів виробництва.

ЛІДЕР (англ. *lead* — вести, керувати) — особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними та фаховими якостями.

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.

ЛІЗИНГ — довготермінова оренда (не менше шести місяців) устаткування, транспорту, виробничих будинків і споруджень із можливим наступним викупом орендарем орендованого майна.

ЛІЗИНГ МІЖНАРОДНИЙ — лізинг, що реалізується суб'єктами, які перебувають під юрисдикцією різних держав, або тоді, коли лізингове майно чи платежі перетинають державні кордони. Цей вид лізингу регулюється Конвенцією Міжнародного інституту з уніфікації приватного права з міжнародного фінансового лізингу майна, що прийнята 1988 року в Оттаві. За правилами Міжнародного валютного фонду зобов'язання, що випливають із оренди, не включаються в обсяг зовнішньої заборгованості держави. Через це, зокрема, чинне законодавство України дозволяє здійснювати міжнародний лізинг. Оскільки суб'єктами міжнародного лізингу завжди є інвестори інших країн, то це дає змогу вітчизняним підприємствам оновлювати свою технічну базу за рахунок конкурентоспроможного устаткування, транспортних та інших засобів праці зарубіжного походження.

ЛІКВІДНІСТЬ — 1) рухливість, мобільність активів організації, що надає можливість своєчасно виконати кредитно-фінансові й грошові зобов'язання; 2) спроможність організації швидко перетворити свої основні й оборотні засоби в грошові кошти (готівку).

ЛІНІЯ ЗРОСТАННЯ-ЗНИЖЕННЯ — інструмент технічного аналізу; кожна точка на лінії являє собою різницю між кількістю зрослих й упалих у ціні протягом даної торгової сесії цінних паперів.

ЛІЦЕНЗУВАННЯ — тісно пов'язаний з квотуванням інший вид державного регулювання ЗЕД, який називається ліцензуванням.

Ліцензування регулювання ЗЕД через дозволи, які видаються державними органами на експорт або імпорт товару у встановленій кількості за відповідний проміжок часу.

Ліцензування може бути складовою частиною процесу квотування або бути самостійним інструментом державного регулювання.

Відповідно до Закону України — Про зовнішньоекономічну діяльність в Україні діють такі види ліцензій:

Ліцензія генеральна - відкритий дозвіл на експортні (імпортні) операції відповідним товаром і/або з відповідної країни (групою країн) протягом дії режиму ліцензування по цьому товару.

Ліцензія відкрита (індивідуальна) - це дозвіл на експорт (імпорт) товару протягом відповідного періоду часу (але не менше одного місяця) з визначенням його загального обсягу.

Ліцензування використовується багатьма країнами, перш за все країнами, які розвиваються, з метою державного регулювання імпорту. Розвинуті країни частіше використовують ліцензії як документ, за яким стверджується право імпортера на ввезення товару в рамках встановленої квоти.

ЛІЦЕНЗІЙНИЙ АБО ПАТЕНТНИЙ АГЕНТ (БРОКЕР) — виступає посередником у торгівлі патентами та ліцензіями. Його послугами користуються індивідуальні патентовласники, дрібні та середні фірми, а також великі компанії, які не проводять великомасштабні науково-дослідні роботи. Відносини між продавцем і покупцем ліцензій, з одного боку, й агентом — з другого, регулюються на основі ліцензійної агентської угоди.

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.

ЛОГІСТИКА СЕРВІСНОГО ВІДГУКУ — процес координації логістичних операцій, необхідних для надання послуг найбільш ефективним способом з погляду витрат і задоволення запитів споживачів.

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.

ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА З ПРЯМИМИ ЗВ'ЯЗКАМИ — система, у якій матеріальний потік доводиться до споживача без участі посередників, на основі прямих господарських зв'язків.

ЛОГІСТИЧНА ФУНКЦІЯ — укрупнена група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію мети логістичної системи.

ЛОГІСТИЧНИЙ КАНАЛ — частково впорядкована множина різних посередників, які здійснюють доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів.

ЛОГІСТИЧНИЙ ЛАНЦЮГ — лінійно впорядкована множина учасників логістичного процесу, які здійснюють логістичні операції з доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої за умови виробничого споживання або до кінцевого споживача за умови особистого невиробничого споживання.

ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС — є певною сукупністю послуг, які надаються в процесі безпосереднього постачання товарів споживачам, що є завершальним етапом просування матеріального потоку логістичними ланцюгами.

ЛОГІСТИЧНІ ВИТРАТИ — витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій.

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.

ЛОКАЛЬНИЙ КРИТЕРІЙ — оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості досягнення на окремому сегменті ринку кількісної характеристики фактора, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконання певної стратегії або заходу щодо їхнього внеску у формування системного критерію.

ЛОКУС (лат. *locus* — місце, місцеположення) **КОНТРОЛЮ** (франц. *cuntrolle* — 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.

ЛЮДИНА В УПРАВЛІННІ — Суб'єкт управління може бути представлений в одній особі або групою. Для виконання ролі суб'єкта управління людина повинна мати належну теоретичну підготовку та соціальний досвід, а також бути носієм основних якостей, притаманних лідеру. З розвитком суспільного життя підвищуються вимоги до рівня кваліфікації керівників і спеціалістів, що змушує останніх сумлінно працювати над самовдосконаленням.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ — сформований внаслідок інвестицій та накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, які використовуються в тій чи іншій сфері суспільного відтворення, сприяють зростанню продуктивності праці й ефективності виробництва та тим самим впливають на зростання заробітків (доходів) даної людини.

М

МАЙБУТНЯ (ФОРВАРДНА) СТАВКА — значення ставки дохідності у визначений майбутній момент часу таке, щоб дохідність вкладень у короткотермінові й довготермінові цінні папери була однаковою. Синоніми: передбачувана майбутня дохідність, форвардна ставка.

МАКРОЕКОНОМІКА — розділ економічної теорії, у якому досліджується економіка як цілісна система, вивчаються великомасштабні економічні явища, зокрема такі, як інфляція, безробіття, економічне зростання чи занепад тощо, розглядаються цілі економічної політики та визначаються економічні інструменти, необхідні для її реалізації. Макроекономічний підхід використовується для дослідження стану та динаміки економіки на рівні країни чи на рівні великих секторів.

МАКРОЕТИКА — частина етики бізнесу, що розглядає специфіку моральних відносин між макросуб'єктами соціальної та економічної структури суспільства: корпораціями, державою та суспільством як у цілому, так і між його частинами.

МАКРОЛОГІСТИКА — логістика, яка досліджує процеси, що протікають на регіональному, міжрегіональному, загальнонаціональному і міждержавному рівнях.

МАКРОЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА — велика логістична система управління поточковими процесами за участю декількох і більше незалежних суб'єктів господарювання, не обмежених у територіальному розташуванні.

МАЛА ГРУПА — невелике об'єднання людей (від 2 до 20 чоловік), які займаються спільною справою та знаходяться у прямих взаємовідносинах один з одним. Мали 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. Мали 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.

МАРГІНАЛЬНА КУЛЬТУРА (лат. *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.

МАРЖА — а) страховий внесок при відкритті позиції за визначеним фінансовим активом; б) різниця між цінами купівлі та продажу фінансових інструментів.

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.

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ — направлені на вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку підприємства. Кінцевою метою цих досліджень є визначення сильних і слабких сторін виробничої та збутової діяльності порівняно з іншими підприємствами та вироблення стратегії конкуренції.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЧНІ ВІДПОВІДНОСТІ — це єдиний елемент, загальні географічні території, канали збуту, рекламні зусилля, постачальники, подібні торговельні марки, післяпродажний сервіс. Тут стратегічні переваги зв'язані зі зниженням витрат на маркетингові зусилля, зі швидким освоєнням нового ринку нового каналу збуту.

МАСОВЕ ВИРОБНИЦТВО — технологія, що характеризується великими обсягами виробництва продукції декількох найменувань.

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.

МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК — сукупність товарно-матеріальних цінностей, які розглядаються на часовому інтервалі в процесі застосування до них різних логістичних операцій.

МАТЕРІАЛЬНІ ЗАПАСИ — продукція виробничо-технічного призначення, яка знаходиться на різних стадіях виробництва й обігу, вироби народного споживання та інші товари, що очікують на вступ у процес виробничого або особистого споживання.

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.

МАТРИЦЯ «ЗРОСТАННЯ/ЧАСТКА» (GROWTH-SHARE MATRIX) — матрична модель стратегічного аналізу, розроблена консалтинговою компанією Boston Consulting Group. Призначена для аналізу господарського портфеля компанії з точки зору визначення пріоритетів розвитку й інвестування коштів.

МАТРИЦЯ «ПРИВАБЛИВІСТЬ ГАЛУЗІ/ПОЗИЦІЯ В КОНКУРЕНЦІЇ» (GE/MCKINSEY MATRIX, GE PLANNING GRID) — матрична модель стратегічного аналізу, розроблена компанією General Electric разом з консалтинговою фірмою McKinsey для оптимізації господарського портфеля. Є однією з найкращих багатофакторних моделей аналізу конкурентних позицій бізнесу у стратегічній перспективі.

МАТРИЦЯ СПРЯМОВАНОЇ ПОЛІТИКИ (DIRECT POLICY MATRIX — DPM) — матрична модель стратегічного аналізу, розроблена компанією Shell. У загальних рисах схожа на матрицю GE/McKinsey, але більше зосереджена на аналізі розвитку поточної ситуації у галузі та її перспектив. Застосовується переважно у капіталомістких галузях промисловості (хімічна, нафтопереробна, металургійна).

МАТРИЦЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПОРТФЕЛЯ — інструмент управління технологічним розвитком міжнародних корпорацій, який дозволяє вибрати оптимальні рішення в умовах різної технологічної привабливості проектів і рівня забезпеченості ресурсів.

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 враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру та динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

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 ЗМІН — розділ науки про управління, що вивчає управління всіма запланованими, організованими та контрольованими змінами у сфері стратегії виробничих процесів, структури та культури будь-якої соціально-економічної системи.

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.

МЕРЕЖЕВА ОРГАНІЗАЦІЯ — являє собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов’язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того, щоб утримувати у середині організації всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (послуг), мережеві організації використовують активи кількох фірм, що розташовані в різних точках виробничого, технологічного або збутового ланцюга.

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

МЕТА БЕНЧМАРКІНГУ — підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так й усього підприємства в цілому.

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

МЕТА ВСТАНОВЛЕННЯ ТРАНСФЕРТНИХ ЦІН — упровадження механізмів ринкової оцінки діяльності окремих підрозділів компанії, визначення якості їх роботи та навіть доцільності подальшого існування окремих ланок, що не довели свою конкурентноздатність у порівнянні з аналогічними зовнішніми виконавцями.

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, прогновною 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 СТВОРЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — підготовка до комплексного, цільового управління матеріальними та нематеріальними ресурсами (утіленими в грошову форму), що характеризують економічні відносини в організації, для чого створюються відповідні підсистеми фінансово-економічного напрямку й об'єднуються в єдину систему на тій або іншій основі.

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

МЕТА СТРАТЕГІЧНОГО БЮДЖЕТУ — економічне забезпечення вирішення стратегічних завдань, втіленнях у стратегії певного типу, шляхом зосередження уваги на фінансуванні робіт із виконання стратегічних планів.

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 УКЛАДЕННЯ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНТРАКТІВ — визначення переліку, порядку і вартості послуг, що надаються одними структурними підрозділами іншим.

МЕТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ — створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість стратегічних змін; що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їх змісту та механізмів здійснення у системі управління.

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

МЕТОД ABC — спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розбитті номенклатури N. реалізованих товарно-матеріальних цінностей на три нерівнопотужних підмножини A, B і C на основі деякого формального алгоритму.

МЕТОД SPACE (STRATEGIC POSITION AND ACTION EVALUATION) метод, призначений для діагностики ситуації і вибору варіантів стратегії для середніх і дрібних підприємств.

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 ЗБАГАЧЕННЯ ПРАЦІ — один з методів мотивації, який ґрунтується на припущенні, що працівники мають бути особисто зацікавлені у виконанні дорученої їм роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості у виконанні роботи необхідно забезпечити три такі умови її виконання: 1) робота має бути значимою; 2) виконання роботи має

передбачати певну відповідальність; 3) інформація про результати та якість роботи має доводитися до виконавця.

МЕТОД ЛАНЦЮГОВИХ ПІДСТАНОВОК — метод економічного аналізу, який полягає в одержанні ряду коригованих значень узагальнюючого показника шляхом послідовної заміни базисних значень чинників фактичними. Порівняння значень двох показників, що стоять поруч у ланцюзі підстановок, дозволяє визначити вплив на узагальнюючий показник того фактора, базисне значення якого замінюється на фактичне.

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

МЕТОД ПЛАТІЖНОЇ МАТРИЦІ — метод оцінки кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

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

МЕТОД ПРОЦЕНТУ ВІД ПРОДАЖУ (PERCENT OF SALES METHOD) — метод прогнозування, що ґрунтується на припущенні про стійке співвідношення різних статей звіту про фінансові результати та балансу до обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

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.

МЕТОД ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНОГО АНАЛІЗУ — метод системного дослідження господарської діяльності структурних підрозділів організації, що застосовується з метою підвищення ефекту на одиницю сукупних витрат. Особливість проведення функціонально-вартісного аналізу полягає у встановленні доцільності набору функцій, які структурний підрозділ організації має виконувати в конкретних умовах.

МЕТОДИ БЮДЖЕТУВАННЯ — способи та прийоми розроблення бюджетів в організації.

МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГОЛЮВАННЯ ЗЕД — це передбачені законодавством способи впливу держави на поведінку суб'єктів ЗЕД з метою отримання необхідного з точки зору публічних інтересів результату. Такі методи можна класифікувати за двома основними критеріями.

1. За характером впливу на поведінку суб'єктів ЗЕД слід розрізняти: а) економічні; б) адміністративні методи. 2. Залежно від того, чи пов'язаний метод з застосуванням тарифу,

розрізняють:

а) тарифні; б) нетарифні методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності

МЕТОДИ МАТЕМАТИЧНОГО ПРОГРАМУВАННЯ — методи вирішення екстремальних задач з кількома змінними.

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 — способи впливу керівника (керуючої підсистеми) на об'єкт управління. Об'єкт управління включає три групи ресурсів відповідно до їх прийнятої структури — трудові, матеріальні та фінансові.

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. *methodes* — 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 проектної діяльності.

МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ (грец. *mechane* — знаряддя) — система, яка утворюється з взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем організації.

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ — внутрішня структура апарату управління та сукупність законів, принципів і методів впливу відповідно до мети суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Механізм управління включає: розподіл обов'язків і прав між управлінськими працівниками на основі типових посадових інструкцій; розмір моральних і матеріальних стимулів виробничої діяльності управлінців; кваліфікацію управлінських працівників усіх категорій; мистецтво керівника першого рангу (директора радгоспу, голови колгоспу) управляти апаратом управління; мистецтво керівників і спеціалістів усіх рангів управляти підпорядкованими їм управлінськими працівниками та ресурсами виробництва.

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.

МИТНИЙ ТАРИФ УКРАЇНИ — (затверджений Законом «Про митний тариф України») -

це систематизований згідно з українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД) перелік ставок ввізного мита, яке справляється з товарів, що ввозяться на митну територію України.

МИТНО-ТАРИФНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕД — митно-тарифне регулювання належить до економічних, тарифних методів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, та становить головну складову регулювання цієї діяльності в будь-якій державі.

МІЖНАРОДНА АЛЬЯНСОВА МЕРЕЖА — об'єднання трьох або більше транснаціональних корпорацій, пов'язаних між собою формальними і неформальними угодами про співробітництво.

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

МІЖНАРОДНА ЗУСТРІЧНА УГОДА — взаємна угода між двома сторонами з різних країн про взаємну закупівлю товарів.

МІЖНАРОДНА КОРПОРАЦІЯ — компанія, що займається зовнішньоекономічною діяльністю та володіє такою фінансовою, виробничою, науково-технічною та ін. силою, що дозволяє їй впливати на національну й світову економіку в цілому.

МІЖНАРОДНА КОМІСІЯ (КОМІТЕТ) — міжнародний інститут, що створюється, як правило, на основі міжнародної угоди, має постійний характер діяльності і певні механізми для її забезпечення.

МІЖНАРОДНА КОНФЕРЕНЦІЯ — тимчасовий міжнародний інститут з власними правилами процедури і тимчасовими організаційними структурами, діяльність якого не регулюється міжнародно-правовими нормами через відсутність міжнародної правосуб'єктності.

МІЖНАРОДНЕ ВІДДІЛЕННЯ — структурно незалежний, відособлений від виробничих відділень організаційно-економічний центр управління зовнішньоторговельною діяльністю міжнародної компанії.

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

МІЖНАРОДНЕ ФІНАНСОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ — сукупність факторів, що впливають на рух грошових коштів у всіх валютах світу, та обмінні курси між ними.

МІЖНАРОДНИЙ БАНК — банк, що здійснює ділові операції у двох або більше країнах.

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС — сукупність ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг, капіталів, працівників; трансфером технологій, інформації та даних, і навіть керівництво виконавцями.

МІЖНАРОДНИЙ ВАЛЮТНИЙ РИНОК (РИНОК ІНОЗЕМНИХ ВАЛЮТ) — частина міжнародного фінансового ринку, учасники якого здійснюють конвертацію однієї валюти в іншу відповідно до обмінного курсу.

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

МІЖНАРОДНИЙ КОНТРАКТ КУПВЛІ-ПРОДАЖУ — договір або ряд уніфікованих умов між суб'єктами господарювання різних країн, викладені в письмовій формі та сформульовані заздалегідь з урахуванням міжнародної торговельної практики після узгодження їх сторонами з урахуванням конкретної угоди.

МІЖНАРОДНИЙ ЛІЗИНГ — комплекс майнових й економічних відносин, що виникають між суб'єктами господарювання різних країн (виробником майна, лізингодавцем, лізингокористувачем та ін.) з приводу придбання у власність цього майна й подальше його тимчасове використання та володіння за визначену плату.

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.

МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ІНВЕСТИЦІЙ — сукупність економічних відносин між учасниками міжнародного бізнесу, що пропонують інвестиції або потребують їх.

МІЖНАРОДНИЙ (СВІТОВИЙ) РИНОК ПОСЛУГ — диверсифікована система спеціалізованих ринків послуг, участь у функціонуванні якої у той чи інший спосіб беруть усі країни. Ця система динамічно розвивається відповідно до тенденцій НТП і сама є прискорювачем темпів розвитку й причиною диверсифікації форм міжнародних економічних відносин. Головними - макрогравцями на світовому ринку послуг є традиційні лідери світової економіки останніх десятиліть і навіть століть. Це США, Велика Британія, Німеччина, Японія, Італія, Франція, Нідерланди. Ці ж самі індустріально розвинені країни як найбільш забезпечені з фінансового погляду, а також Китай та Індія, завдячуючи своїм розмірам, є і провідними імпортерами послуг.

МІЖНАРОДНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ — особа, якій представниками кількох держав або органом, що діє від їхнього імені, доручено на основі міждержавної угоди і під контролем цих держав або цього органу здійснювати постійно і на підставі особливих юридичних правил певні функції в спільних інтересах усіх даних держав.

МІЖНАРОДНИЙ ТУРИЗМ — це багатопланова система послуг, яка спрямована на задоволення потреб осіб, які є представниками одних країн і знаходяться з короткостроковим відвідуванням в інших країнах.

МІЖНАРОДНИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ — це система договірних відносин між великою та малою фірмою, за якою велика фірма (френчайзер) зобов'язується постачати малу фірму

(френчайзі) власними товарами, рекламними послугами, відпрацьованими технологіями бізнесу, надавати короткостроковий кредит на пільгових основах, здавати в оренду своє обладнання; мала фірма зобов'язується підтримувати ділові контакти тільки з цією фірмою, вести бізнес за правилами великої фірми, перераховувати визначену договором частку від продажу на рахунок великої фірми. Іншими словами міжнародний франчайзинг – це використання вже існуючої і добре відпрацьованої ідеї бізнесу (торгової марки), яка має сформований імідж.

МІЖНАРОДНІ АЛЬЯНСИ — тривалі міжкорпоративні угоди щодо співробітництва транснаціональних корпорацій у певних сферах з метою досягнення спільних цілей, які включають спільне використання певних ресурсів й організаційних структур управління.

МІЖНАРОДНІ ІНВЕСТИЦІЇ — вкладення вільних у даний момент коштів учасників бізнесу однієї країни в майнові цінності, цінні папери іншої країни з метою отримання доходу в майбутньому.

МІЖНАРОДНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ КОМПАНІЇ — фінансові посередники міжнародного бізнесу, що акумулюють кошти фізичних й юридичних осіб і розміщують їх у різних країнах з метою отримання доходів.

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ISO-14000 — система вимог до екологічної діяльності організацій, що сформульована міжнародною організацією стандартів у стандартах серії ISO-14000 (14001-14050).

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ОБЛІКУ — стандарти ведення бухгалтерського обліку, затверджені комітетом з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЯКОСТІ — комплекс стандартів якості, розроблених міжнародною організацією зі стандартизації та прийнятих в 1987 р. на основі використання стандартів провідних міжнародних корпорацій СІНА й країн Європи.

МІЖНАРОДНІ ФОНДИ — інвестиційні компанії, портфель яких містить активи багатьох країн усіх частин світу.

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.

МІКРОЛОГІСТИКА — логістика, яка досліджує комплекс питань з управління матеріальними, інформаційними та іншими потоками, ґрунтуючись на інтересах окремого підприємства або корпоративної групи підприємств, об'єднаних загальними цілями щодо оптимізації господарських зв'язків.

МІКРОЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА — логістична система, яка охоплює внутрішньовиробничу логістичну сферу одного підприємства або групи підприємств,

об'єднаних на корпоративних засадах.

МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКУ — дії організації (підприємця), спрямовані на зниження впливу ризику на результати її діяльності. Основними методами мінімізації ризику є: страхування; створення фінансових резервів (самострахування); розподіл ризику між учасниками підприємницького проекту; вплив підприємця на керовані фактори ризику.

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; задоволення 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 ADL/LC (ARTHUR D. LITTLE LIFE CYCLE MODEL) — модель стратегічного аналізу, розроблена консалтинговою фірмою Arthur D. Little. Базова концепція — оптимізація господарського портфеля підприємства, який визначається стадією життєвого циклу та конкурентною позицією. Модель ADL/LC застосовується як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів.

МОДЕЛЬ ВИБОРУ НОСІЯ ІНФОРМАЦІЇ ЛЕНГЕЛА-ДАФТА — матриця, у якій на основі двох критеріїв: ємності відповідного носія інформації (обсягу інформації, який можна передати за допомогою даного носія за одну сесію комунікації) та характеру самого повідомлення (є воно звичайним або не стандартним) ідентифіковані ситуації, за яких доцільно застосовувати той або інший носій інформації в процесі комунікації.

МОДЕЛЬ ВИБОРУ СТИЛЮ КОМУНІКАЦІЇ («ВІКНО ДЖОХА-РІ») — матриця, у якій на основі двох критеріїв: ступеня обізнаності відправника та ступеня обізнаності одержувача про інформацію, яка виступає предметом комунікацій, виокремленні чотири поля («арена», «темна пляма», «фасад», «невідомість»), в кожному з яких формується відповідний стиль комунікації.

МОДЕЛЬ ДИСКОНТОВАНИХ ДИВІДЕНДІВ — метод капіталізації доходу, застосовуваний для оцінки вартості акцій. Інвестиційна вартість акції, відповідно до цього методу, являє собою сумарну дисконтовану вартість майбутніх дивідендів.

МОДЕЛЬ ДІЛОВОЇ ПЕРЕВАГИ (BUSINESS EXCELLENCE MODEL — BEM) — система стратегічного аналізу та контролю, елементами якої виступають стратегічні сфери та взаємозв'язки між ними (останні визначаються з допомогою так званої «імовірнісної логіки»). Призначена для періодичної перевірки результативності бізнесу та визначення змін, які потрібно внести у системи.

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 рівне 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 «П'ЯТИ ФАКТОРІВ КОНКУРЕНЦІЇ» ПОРТЕРА — система конкурентних сил у галузі, що містить наявних прямих конкурентів, потенційних нових конкурентів, постачальників, споживачів, а також компанії — виробники продуктів-замінників.

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 СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА Ф. ФІДЛЕРА — пояснює вибір одного з двох, запропонованих у моделі стилів лідерства (орієнтація на підлеглих або орієнтація на роботу), впливом таких трьох ситуаційних факторів: 1) стосунки: лідер — послідовники; 2) структурованість завдання для підлеглих; 3) рівень посадових повноважень керівника.

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

МОЖЛИВОСТІ — альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

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 страх невдачі, страх виявитися смішним тощо. У процесі «мозкової атаки» на період подання ідей суворо забороняється їх критика. Вітаються незвичні ідеї.

МОНЕТАРИЗМ — сучасний напрям політичної економії, основними положеннями якого є обмеження втручання держави у господарську систему, скорочення бюрократичних бар'єрів на шляху потоків капіталу, робочої сили та товарів, регулювання економічної кон'юнктури тільки фінансовими засобами через підтримання необхідного обсягу грошової маси в обігу.

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.

МОНОПОЛЬНЕ СТАНОВИЩЕ — визначається, як домінуюче становище підприємця (підприємства), яке дає йому можливість самостійно або разом з іншими підприємцями (підприємствами) обмежувати конкуренцію на ринку певного товару. Монопольним визначається становище підприємця (підприємства), частка якого на ринку певного товару перевищує 35 %.

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 зі 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 найтипівіших 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.

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 ситуативних 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.

МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНА МАТРИЧНА СТРУКТУРА — різновид організаційної структури транснаціональних корпорацій, що ґрунтується на подвійному підпорядкуванні працівників і підрозділів продуктивним і регіональним підрозділам і менеджерам.

МУЛЬТИПЛІКАТИВНИЙ ЗАХИСТ — метод, що використовується у процесі прийняття рішень, коли думка меншості та непопулярні погляди мають відстоювати найвпливовіші співробітники.

МУЛЬТИПЛІКАТОР — принцип, що означає, що з приростом загальної суми капітальних вкладень національний дохід зростає на величину, яка в «а» разів більша, ніж приріст капіталовкладень; величина «а» і є мультиплікатором.

М'ЯКИЙ ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС — послуги, пов'язані з більш ефективною експлуатацією товару в конкретних умовах роботи споживача, а також розширенням сфери його використання.

Н

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

НАВЧАННЯ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ — форма виробничого навчання, коли досвідченого робітника просять «взяти під крило» новачка та на реальних прикладах продемонструвати йому, як варто виконувати робітничі завдання.

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

НАДАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКРЕТНОЇ ФОРМИ — процес впровадження стратегії, перетворення стратегії у конкретні дії організації.

НАДБАВКИ — додаткові виплати працівникам за високу професійну майстерність, високі досягнення в праці, вислугу років; виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи; знання й використання в роботі іноземних мов; класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів; роботу в умовах режимних обмежень тощо.

НАДЛИШКОВА ПРОПОЗИЦІЯ перевищення пропозиції над попитом на даний товар за визначеною ціною.

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.

НАПРУЖЕНІСТЬ МАТЕРІАЛЬНОГО ПОТОКУ — інтенсивність переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів і готової продукції.

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.

НАУКА «УПРАВЛІННЯ» В ГАЛУЗІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОХ ДІЯЛЬНОСТІ — сукупність знань про управлінську діяльність в сфері зовнішньоекономічних стосунків. Наука «управління» включає теорію і практику управління. Ключові поняття теорії управління:

функції, методи, стилі, закони, принципи.

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 ПАРК — нова форма співробітництва промислових фірм з університетами. Основна ідея такої співпраці полягає в тому, що промислові компанії створюють біля університетів свої науково-дослідні організації та підприємства, які залучають для роботи над замовленнями фірм персонал університетів. У свою чергу, науковці мають можливість практично застосовувати результати своїх досліджень.

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.

НАЦІОНАЛЬНА ШКОЛА БІЗНЕСУ — сукупність особливостей, які відрізняють систему організації ділових операцій у даній країні від інших країн.

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.

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

НЕВИДИМИЙ ЕКСПОРТ (ІМПОРТ) — експорт й імпорт послуг: вартість доставки, банківських послуг, роялті, страховий дохід, рента, відсотки, прибутки, дивіденди, витрати туристів. Все це включається у баланс міжнародних розрахунків країни.

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.

НЕЙРОЛІНГВІСТИЧНЕ ПРОГРАМУВАННЯ — один із сучасних напрямків у психотерапії та психокорекції, який поєднує багато ефективних технік, розроблених різними науковими школами (Р. Бендлер, Дж. Гріндер).

НЕКОМЕРЦІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ — організація, що не має за основну свою мету здобуття прибутку та не розподіляє отриманий прибуток між учасниками. Некомерційні організації можуть створюватися для досягнення соціальних, благодійних, культурних, освітніх, наукових й управлінських цілей, з метою охорони здоров'я громадян, розвитку фізичної культури та спорту, задоволення духовних й інших нематеріальних потреб громадян й організацій, надання юридичної допомоги, а також в інших цілях, спрямованих на досягнення суспільних благ.

НЕКОНСТРУКТИВНІ КОНФЛІКТИ — ситуації, які не сприяють досягненню взаємоприйняттого вирішення спірних питань.

НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ — витрати підприємств у нематеріальні об'єкти, які використовуються протягом довготермінового періоду в господарській діяльності та приносять дохід: право користування земельними ділянками, природними ресурсами, патенти, ліцензії, ноу-хау, програмні продукти, монопольні права та привілеї, включаючи ліцензії на визначені види діяльності, організаційні витрати, разом із платою за державну реєстрацію підприємства, торгові марки та товарні знаки тощо.

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.

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 ПРОДУКЦІЇ — перелік виробів, які виготовляються на підприємстві чи плануються до виробництва.

НОМІНАЛ — виражена у грошових одиницях вартість цінного папера, визначена емітентом.

НОМІНАЛЬНИЙ ГРУПОВИЙ МЕТОД — метод вдосконалення групового ухвалення рішень, за допомогою якого групові методи спочатку підтримують дискусію, потім — голосування, поки не буде досягнуте адекватне ситуації рішення.

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 КЕРОВАНOSTІ — допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівнику.

НОРМА ПРИБУТКУ — балансовий прибуток підприємства поділений на обсяг власного капіталу, виражений у відсотках.

НОРМАЛЬНА СИТУАЦІЯ — рівновага можливостей та загроз, збалансованих заходами, що враховують сильні та слабкі сторони підприємства, які існують на певний момент.

НОРМАТИВ КІЛЬКОСТІ — регламентована кількість працівників організації, необхідна для її якісного функціонування за певних організаційно-технічних умов.

НОРМАТИВНА МОДЕЛЬ — підхід, відповідно до якого менеджер, що здійснює вибір, приймає раціональне, спрямоване на досягнення ідеального для організації результату, рішення.

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.

НОРМАТИВНИЙ РІВЕНЬ ЗАПАСІВ — розрахункова величина запасів, яка досягається під час чергової закупівлі.

НОРМАТИВНІ АКТИ УПРАВЛІННЯ — акти управління, які не мають конкретного адресата, містять загальні норми дій щодо тих чи інших умов, розраховані на тривалий період.

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'ЄДНАННЯ РИЗИКУ — метод, при якому ризик імовірних втрат чи збитків, розподіляється між багатьма учасниками таким чином, щоб ефект збитків для кожного з них залишався помірним.

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 У ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ — сукупність соціальних, економічних і технічних ресурсів виробництва.

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'ЄКТИ ВПЛИВУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — «входи» та «виходи» організації, які зв'язують її із зовнішнім середовищем, а саме — із ринками постачання та збуту, операційна й управлінська системи, фінансові результати та ризики; взаємозв'язки всередині організації, система мотивації персоналу тощо.

ОБ'ЄКТИ СОЦІАЛЬНОГО АУДИТУ — соціально-психологічний клімат у колективі, колективні договори, психофізіологічні умови роботи персоналу, дотримання ергономічних й екологічних норм, групова динаміка, методи навчання, атестації та оцінки персоналу тощо.

ОБЛІГАЦІЯ — цінний папір, що являє собою зобов'язання емітента щодо виплати інвестору (власнику облігації) основної суми боргу та відсотків у вигляді фіксованих платежів у

визначений умовами емісії час.

ОБМЕЖЕНА РАЦІОНАЛЬНІСТЬ — процес ухвалення рішень під час якого суб'єкт приймає рішення, спираючись на здоровий глузд й особисті нахили, а також на логіку та аналіз.

ОБМЕЖУВАЛЬНИЙ ІНДОСАМЕНТ — форма індосаменту, при якій забороняється подальша передача векселя або вексель передається для інкасування, наприклад, банку, який виступає як уповноважений векселедержателя, для отримання платежу за векселем. До цього виду належить заставний індосамент, коли вексель передається у забезпечення якоїсь вимоги (банківської позики і т. п.). Одержувач векселя за заставним індосаментом реалізує всі права за векселем, але передати його він може тільки для інкасування.

ОБОРОТНІ КОШТИ — кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди та фонди обігу.

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.

ОБСЛУГОВУЮЧІ ВИРОБНИЧІ ПРОЦЕСИ — дії із забезпечення основних і допоміжних виробничих процесів транспортними, складськими та іншими послугами.

ОБСЛУГОВУЮЧІ ЦЕХИ ТА ГОСПОДАРСТВА — підрозділи підприємства, які надають відповідні послуги цехам основного та допоміжного виробництва. Найчастіше до складу обслуговуючих підрозділів підприємства включають транспортний цех і складське господарство.

ОВЕРДРАФТ (англ. *overdraft* — надплановий) — короткострокові банківські позики понад визначений ліміт.

ОДЕРЖУВАЧ ПОВІДОМЛЕННЯ — особа (або група осіб), для якої передається повідомлення.

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.

ОДНОСТОРОННІ ЛОГІСТИЧНІ ОПЕРАЦІЇ — операції, що не пов'язані з переходом права власності на продукцію та страхові ризики, виконуються всередині логістичної системи.

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

ОНОВЛЮВАНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ — один із показників, що характеризує конкурентоспроможність фірми та віддзеркалює частку нової продукції в загальному обсязі продажу.

ОНОВЛЮВАНІСТЬ ТЕХНОЛОГІЇ — один із показників конкурентоспроможності підприємства, що відбиває частку нових технологій, використовуваних на ньому, у загальному обсязі технологічного устаткування.

ОНТОГЕНЕЗ (грец. *on* — рід, відмінок, *ontos* — буття, *genesis* — народження, походження) — індивідуальний розвиток організму, сукупність перетворень, яких зазнає організм від зародження до кінця життя.

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.

ОПЕРАЦІЇ З ПЕРЕПРОДАЖУ — здійснюються торговим посередником від свого імені та за власний кошт. Це означає, що торговий посередник сам виступає стороною договору як з експортером (йдеться про експортера-виробника), так і з кінцевим покупцем і стає власником товару після його оплати.

ОПЕРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК — потік матеріальних ресурсів щодо конкретних логістичних операцій.

ОПЕРАЦІЙНИЙ ЦИКЛ — час виконання однієї операції, протягом якого виготовляється одна деталь, партія однакових або декількох різних деталей.

ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ — витрати, які необхідно понести для укладання та виконання деякої економічної угоди.

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).

ОПТИМАЛЬНИЙ (ЕКОНОМІЧНИЙ) РОЗМІР ЗАМОВЛЕННЯ — показник, що виражає потужність матеріального потоку, направленого постачальником за замовленням споживача, який забезпечує для останнього мінімальне значення суми двох логістичних складових: транспортно-заготівельних витраті витрат на формування та зберігання запасів.

ОПТИМІЗАЦІЯ — практика вибору найкращої з можливих альтернатив.

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — вибір найефективнішого варіанта рішення (найраціональнішого рішення) із можливих альтернатив.

ОПЦІОН (УГОДА З УМОВОЮ) — цінний папір, контракт, згідно з яким одна зі сторін (покупець) здобуває право (не обов'язок, а саме право) придбати у майбутньому якийсь предмет угоди (акцій, облігацій, іноземної валюти тощо) за ціною, яка визначається на день підписання контракту. Продавець приймає на себе зобов'язання щодо виконання опціону.

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, придатного для їх спільної діяльності. Основними складовими організаційної діяльності є: поділ праці; департаменталізація; делегування повноважень; встановлення діапазону контролю; створення механізмів координації.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПІДГОТОВКА ВИРОБНИЦТВА — комплекс процесів і заходів, спрямованих на створення та реалізацію проекту організації виробництва нової продукції, організацію оплати праці, матеріально-технічного забезпечення виробництва, нормативної бази внутрізаводського планування для формування необхідних умов випуску нової продукції.

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 оперативно 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 без-особистістю, 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 делеguють 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 АУДИТ — процес збору, аналізу й оцінки інформації про організаційні елементи у діяльності підприємства та на цій основі формування пропозицій щодо розробки або заміни стандартів, норм і правил для відповідних елементів організаційного механізму та структури управління в цілому.

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 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.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ДИВІЗІЙНІ (ДИ- ВІЗІОНАЛЬНІ) — структури управління організаціями із широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюється контингент споживачів, а також міжнародними організаціями. До них належать: продуктові, споживчі та територіальні.

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.

ОРГАНІЗАЦІЙНО ТЕХНІЧНИЙ РІВЕНЬ ВИРОБНИЦТВА — система показників, яка характеризує рівень використання прогресивних організаційних і технічних рішень на окремому робочому місці, в цеху чи в цілому на підприємстві.

ОРГАНІЗАЦІЯ (грец. *organon* — поєднання) — соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

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 ВИРОБНИЦТВА — процес упорядкування в просторі та синхронізації в часі елементів виробничого процесу створення продукції для задоволення потреб суспільства.

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 ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ (ООН) — міжнародна організація, заснована 26 жовтня 1945 на конференції у м. Сан-Франциско, США на підставі Хартії Об'єднаних Націй, метою діяльності якої є підтримання і зміцнення миру і міжнародної безпеки та розвиток співробітництва між державами світу. Головні органи ООН: Генеральна Асамблея (ГА), Рада Безпеки (РБ), Секретаріат (генеральний секретар обирається Генеральною Асамблеєю за рекомендацією Ради Безпеки на 5 років), Міжнародний Суд, Економічна і Соціальна Рада; Рада з Опіки. Штаб-квартира ООН знаходиться у Нью-Йорку. Станом на 2009 рік ООН нараховувала 192 держави-члени.

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.

ОРДЕРНИЙ ІНДОСАМЕНТ — форма індосаменту, при якій у надписі вказується певна особа (індосант), за наказом якої вексель підлягає оплаті. Для подальшої передачі векселя тут необхідний індосамент цієї особи.

ОРЕНДНІ ОПЕРАЦІЇ — отримання чи здавання у найом, на тимчасове та виняткове користування майна на основі орендного договору. У міжнародній практиці розрізняють три види оренди: довгострокову — 3-5 (іноді 10-15 років), що отримала назву «лізинг», середньострокову — 2-3 роки («хайринг») і короткострокову — до 1 року («рентинг» чи «чартер»).

ОРТОБІОЗ (грец. *ortos* — прямий, правильний) — правильний, розумний спосіб життя людини.

ОСНОВНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА — всі етапи процесу виробництва, від придбання ресурсів до гарантійного обслуговування, які відбуваються безпосередньо на підприємстві.

ОСНОВНА ЗАДАЧА ТЕОРІЇ ІГОР — визначення стратегії, застосування якої гарантує кожному гравцю оптимальний виграш, тобто стратегію, відхилення від якої здатне тільки зменшити виграш.

ОСНОВНИЙ ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС — зміна форми та стану предметів праці для отримання продукції, що для підприємства є товарною.

ОСНОВНІ КОШТИ — сукупність матеріально-речових цінностей, що використовуються як засоби праці та діють у натуральній формі протягом тривалого часу як у сфері матеріального виробництва, так і в невиробничій сфері.

ОСНОВНІ ЦЕХИ — виробничі підрозділи підприємства, які беруть участь у виготовленні продукції, що є основною для підприємства.

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 проєктант або у відповідальних випадках — керівник відповідного рівня.

ОСОБИСТИСНО-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 *Антропосоціальним, управлінням*. Протиставляється технократичному виду управління, адміністративно-командній системі.

ОСОБИСТИСТЬ — 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.

ОФЕРТА — письмова пропозиція продавця, спрямована можливому покупцеві щодо продажу партії товару на визначених продавцем умовах. Фірма або особа, яка послала таку пропозицію, називається оферентом. У міжнародній торгівлі розрізняють два види оферти: тверда оферта та вільна оферта, про що на оферті повинен бути відповідний надпис.

ОФСЕТ — вид зустрічної закупівлі, коли фірма-експортер може виконати своє зобов'язання щодо закупівлі товарів країни-імпортера перед будь-якою фірмою цієї країни, а не лише партнером.

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 громадкістю), що являє собою форму рекламної роботи із широким притягненням усіх засобів масової інформації (преса, радіо, телебачення, інтернет й ін.).

ПАРАДИГМА (грец. *paradigma* — приклад, зразок) — спрощений набір припущень, концепцій, гіпотез, моделей, теорій.

ПАРАЛЕЛІЗМ І ДУБЛЮВАННЯ В УПРАВЛІННІ — одночасне виконання однієї і тієї ж управлінської роботи декількома працівниками. В практиці роботи апаратів управління це досить поширене негативне явище.

ПАРАЛЕЛЬНИЙ РУХ ПРЕДМЕТІВ ПРАЦІ — форма організації виробничого процесу, коли здійснюється передача окремих деталей або їх транспортних партій з однієї операції на наступну одразу після завершення оброблення цієї деталі або партії незалежно від виконання суміжних операцій оброблення інших деталей або транспортних партій.

ПАРАЛЕЛЬНО-ПОСЛІДОВНИЙ РУХ ПРЕДМЕТІВ ПРАЦІ — форма організації виробничого процесу, при якій на кожному робочому місці робота виконується неперервно та за рахунок передачі деталей з операції на операцію поштучно чи транспортними партіями забезпечується паралельне виконання суміжних операцій.

ПАРАМЕТРИ ЕФЕКТИВНОСТІ — найважливіші параметри функціонування системи, що дають змогу оцінити якість вирішення проблеми та досягнення поставлених перед системою цілей.

ПАРАМЕТРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ — найчастіше це кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

ПАРНІ ІГРИ З НУЛЬОВОЮ СУМОЮ — ігри, в яких беруть участь тільки дві сторони, при цьому одна сторона виграє рівно стільки, скільки програє інша.

ПАРТИЦИПАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (англ. *participant* — участь) — менеджмент, оснований 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.

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 відносинах підлеглих і керівника, який вважається більш досвідченим.

ПАТЕРНИ ПОВЕДІНКИ — зразки, стереотипи поведінки особистості, типові способи реагування на життєві ситуації.

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.

ПЕРВИННЕ РОЗМІЩЕННЯ АКЦІЙ — первинний продаж акцій організації інвесторам.

ПЕРЕВЕЗЕННЯ ТА СТРАХУВАННЯ ОПЛАЧЕНІ ДО — базисна умова поставки, згідно з якою експортер повинен за власний кошт застрахувати вантаж і передати покупцеві разом з іншими документами страховий поліс чи інше свідоцтво про проведене страхування. Імпорттер, у разі коли вантаж зазнав збитків, може вимагати компенсації втрат від перевізника, однак переважно покупці отримують відшкодування від страхових фірм.

ПЕРЕГОВОРИ — спільна діяльність двох або більше суб'єктів, яка налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної зі сторін.

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.

ПЕРЕКАЗ — доручення однієї особи (переказодавця) переказати банкові певну суму валюти на користь іншої особи (переказоодержувача).

ПЕРЕКАЗНИЙ ВЕКСЕЛЬ (ТРАТТА) — форма зобов'язання до фірмового кредиту (поряд із простим векселем, відкритим рахунком, простим борговим зобов'язанням). Переказний вексель виставляється кредитором на боржника, причому акцепт здійснюється боржником, як правило, після поставки обладнання. У суму векселя входять також відсотки за користування кредитом у розмірі, що передбачений контрактом.

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 ПІДПРИЄМСТВА — співробітники підприємства (менеджери, спеціалісти, службовці, технічні виконавці, робітники), що працюють за наймом і володіють необхідними якісними характеристиками (освіта, кваліфікація, досвід роботи тощо).

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.

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.

ПІДГОТОВЧІ (БУФЕРНІ) ЗАПАСИ — частина виробничого (товарного) запасу, призначена для підготовки матеріальних ресурсів і готової продукції до виробничого або

особистого споживання, їх наявність викликана необхідністю виконання певних логістичних операцій з приймання, оформлення, завантаження-розвантаження, додаткової підготовки до споживання.

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.

ПІДПРИЄМНИЦТВО — господарська діяльність підприємця, особливий, творчий тип господарювання(економічної поведінки), якому притаманне новаторство, пошук ефективних способів використання ресурсів, активність та прагнення до нових перспектив, можливостей, творче ставлення до ризику.

ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ — підприємства зі стовідсотковою чи пайовою участю іноземного капіталу, а також їхні дочірні підприємства та філії.

ПІДПРИЄМСТВО — основна ланка в системі продуктивних сил, виробничих і соціальних відносин, у якій відбувається первинне, безпосереднє поєднання робочої сили з засобами виробництва та здійснюється самостійний кругообіг коштів у процесі розширеного відтворення, тобто відкрита соціально-економічна система, що діє (виготовляє продукцію, виконує роботи або надає послуги для задоволення потреб суспільства й отримання прибутку), змінюється, розвивається та перебудовується в динамічному середовищі.

ПІДПРИЄМСТВО СПІЛЬНОГО ВОЛОДІННЯ — компанія, контроль над якою здійснюють дві корпорації на паритетних засадах.

ПІДСИСТЕМА — частина системи, що виділена за відповідною ознакою.

ПІДСИСТЕМИ ВИРОБНИЧОЇ СИСТЕМИ — виділені за відповідною ознакою частини виробничої системи, що в сукупності й у взаємодії забезпечують випуск продукції. До їх складу можна віднести переробну підсистему, яка забезпечує перетворення предметів праці у кінцеву продукцію, й підсистему забезпечення, яка забезпечує нормальне функціонування переробної підсистеми.

ПІДТВЕРДЖЕНИЙ АКРЕДИТИВ — форма акредитиву, що містить відповідальність за платіж за ним банку, в якому акредитив відкритий. Якщо акредитив є безвідзивним і підтвердженим, то відповідальність несуть обидва банки — банк, що відкрив акредитив, і банк, який його підтвердив.

ПІРАМІДА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ — чотирьохрівнева модель аналізу результативності бізнесу, розроблена С. МакНейром, Р. Лінчем і К. Кроссом. Базується на концепціях тотального управління якістю (TQM), організації виробництва (*industrial engineering*) і функціонального бухгалтерського обліку (*activity accounting*). Використовується для впровадження корпоративної

конкурентної стратегії.

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.

ПЛАНОВО-ПОПЕРЕДЖУВАЛЬНИЙ РЕМОНТ — форма організації ремонтно-профілактичного обслуговування виробничого устаткування, яка полягає в плановому виконанні запобіжних заходів і ремонтів. Вони здійснюються відповідно до попередньо розроблених графіків із використанням існуючих нормативів, паспортів устаткування й інших регламентуючих документів.

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 — екстраполявання 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, не

передбачених 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 ОСЕРЕДКОВЕ — виробнича схема, відповідно до якої устаткування, призначене для виконання деякої послідовності операцій, групується в так звані виробничі осередки.

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 ПООПЕРАЦІЙНЕ (ОБУМОВЛЕНО ПРОЦЕСОМ, ФУНКЦІОНАЛЬНЕ) — планування, яке припускає, що все устаткування, котре виконує одні й ті самі функції або виробничі завдання, групується в одному й тому ж самому місці.

ПЛАНУВАННЯ «ПОРТФЕЛЮ» ПІДПРИЄМСТВА — стратегія балансування різних напрямків діяльності підприємства, уособлених в окремих асортиментних групах (продуктах) підприємства, з метою забезпечення прибутковості та довгострокового існування підприємства; пов'язана з розробкою нових видів продуктів, розвитком, стабілізацією та зняттям з виробництва традиційних для організації товарів.

ПЛАНУВАННЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКИМ ПРАЦІВНИКОМ — визначення видів і обсягів робіт, які належить йому виконати протягом певного часу. Це невід'ємний атрибут людської діяльності, бо свідомі дії людини можливі лише після їх осмислення і оформлення в певний план. Планування праці управлінських працівників у суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності подекуди носить стихійний характер, воно не упорядковане в межах функціонування апарату управління як єдиного цілого.

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.

ПЛАТІЖНИЙ БАЛАНС — систематизовані дані про всі економічні операції однієї країни, зібрані за певний проміжок часу (зазвичай 1 рік). Основні міжнародні економічні операції: рух капіталів, послуг, відсотка та дивідендів, коротко- та середньострокові інвестиції, поставки валюти, рух золота. Кожна операція збільшує або зовнішні вимоги щодо оплати (дебет), або зобов'язання із-за кордону заплатити (кредит). Кожна дебетова проводка у

платіжному балансі однієї країни автоматично записується на кредит платіжного балансу іншої країни.

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.

ПОБІЧНІ ЦЕХИ — виробничі підрозділи, які займаються виготовленням побічної продукції з відходів основного виробництва.

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 відшукують 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.

ПОВІДОМЛЕННЯ — закодована за допомогою будь-яких символів і представлена у реально відчутній формі думка (ідея), призначена для передавання.

ПОВНЕ ТОВАРИСТВО — об'єднання двох або більше осіб для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку, учасники якого особисто беруть участь у справах товариства та кожен несе повну відповідальність за зобов'язаннями товариства не тільки вкладеним капіталом, але й усім своїм майном.

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.

ПОВНИЙ ГРАФ У МАТЕМАТИЦІ — граф, кожна вершина якого з'єднана ребрами з усіма іншими вершинами. Може бути використаний для опису багатьох виробничих та організаційних систем.

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.

ПОВНОТА РЕДУКЦІЇ — процес зведення складного явища, процесу або системи до простіших складових.

ПОДАТКОВА СИСТЕМА — найважливіший інструмент регулювання господарської кон'юнктури у розвинених країнах. Виділяються різні види податків: на власність, капітальні придбання, перекази капіталів, дари, спадок, доходи і т. п.

ПОДВІЙНА СТРУКТУРА — чинний інструмент захисту стратегічних проєктів і полягає в тому, що фірма поділяється на дві частини (підрозділи). Виробничі підрозділи, що мають стабільний дохід й економічно вигідне становище, об'єднані під керівництвом управляючого, який відповідає за поточну виробничо-господарську діяльність, а господарські підрозділи, зайняті розвитком нових стратегічних галузей діяльності, об'єднані під керівництвом управляючого стратегічним розвитком. Обидва підрозділи фірми підкоряються головній конторі (головному офісу).

ПОДВІЙНИЙ БЮДЖЕТ — ефективний спосіб захисту стратегічної діяльності від поточної та полягає в тому, що весь бюджет поділяється на дві частини: поточний та стратегічний. Кожний із них далі поділяється на частини відповідно до різних видів діяльності. Подвійний бюджет є чинним важелем управління організацією у разі, коли стратегічний бюджет складає значну частину загального бюджету.

ПОДЕТАЛЬНА СИСТЕМА — система оперативного управління масовим типом виробництва, що ґрунтується на використанні подетальних програм і графіків запуску-випуску для кожної деталі або заданого ритму випуску деталей.

ПОДІЛ ПРАЦІ — поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим співробітником відповідно до його кваліфікації та здібностей. Поділ праці дозволяє: проводити спеціалізацію працівників, скорочувати переналагодження устаткування, спеціалізувати знаряддя праці, скорочувати тривалість виробничого циклу, підвищувати якість продукції, що приводить до зростання продуктивності праці на підприємстві.

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.

ПОЗАМОВНА СИСТЕМА — система оперативного управління одиничним типом виробництва, яка базується на встановленні та дотриманні наскрізних циклових графіків підготовки кожного замовлення до виробництва та його поетапного виконання згідно з цикловими планами за іншими замовленнями.

ПОЗИЦІЯ (лат. *position* — становище) — погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ — сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

ПОКОМПЛЕКТНА СИСТЕМА — система оперативного управління серійним типом виробництва, що ґрунтується на місячній програмі та графіку випуску комплектів деталей, визначених цехом-споживачем.

ПОКУПЦІ — споживачі, користувачі, посередницькі чи торгові організації, фізичні та юридичні особи, що придбають продукцію для власних потреб чи з метою будь-якого іншого використання.

ПОЛІТИКА — загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний «кодекс законів організації», який визначає, у якому напрямку слід діяти.

ПОЛІТИКА ГЛОБАЛЬНОГО ЦЕНТРУ — один з видів технологічної політики міжнародних корпорацій, яка полягає в пошуку нових технологій у материнській країні чи країні базування для створення нових продуктів і процесів із залученням централізованих ресурсів материнської компанії та поширенні інновацій у світових відділеннях міжнародної корпорації.

ПОЛІТИКО-ПРАВОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ — система органів законодавчої, виконавчої та судової влади й законодавчих актів у країні-господарі, що регулюють ділові операції міжнародних корпорацій.

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.

ПОЛІТИЧНИЙ РИЗИК — можливість втрати активів, управлінського контролю або зниження прибутковості компанії у зв'язку з політичними подіями або діями уряду держави.

ПОЛІЦЕНТРИЧНА КОНЦЕПЦІЯ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ — концепція, яка виходить з того, що умови бізнесу в інших країнах відмінні від умов у країні місцезнаходження міжнародної компанії та орієнтується на місцеві умови.

ПОЛІЦЕНТРИЧНА ОРІЄНТАЦІЯ — зовнішньоторговельні відносини будуються з урахуванням зарубіжної специфіки бізнесу.

ПОНЯТТЯ «ДОСЯГНЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTЬ» — стан, коли «страх» менеджера щодо прийняття не найкращого рішення пересилює 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.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — галузь знань, яка виявляє та вивчає особливості національних моделей менеджменту, що пов'язані зі соціально-культурними та поведінковими стереотипами націй, а отже, й систем управління міжнародних корпорацій, що мають країни походження цих націй.

ПОРТФЕЛЬНА СТРАТЕГІЯ — різновид стратегії корпоративного рівня, що припускає наявність у компанії декількох бізнес-одиниць і товарних ліній, які логічно доповнюють одна одну, що дозволяє їм скористатися синергетичним ефектом і конкурентними перевагами.

ПОРТФЕЛЬНІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ — інвестиції фізичних осіб, компаній і державних органів в іноземні фінансові інструменти.

ПОСАДОВІ ВИМОГИ — перелік обов'язків, які має виконувати співробітник, що займає дану посаду, та кваліфікаційні вимоги до нього.

ПОСЛІДОВНИЙ РУХ ПРЕДМЕТІВ ПРАЦІ — форма організації виробничого процесу, за якої кожна наступна операція починається після завершення попередньої операції оброблення всієї партії деталей.

ПОСЛУГА — деяка дія, що приносить користь споживачу.

ПОСТАВЛЕНО ЗІ СПЛАТОЮ МИТА — базисна умова поставки, відповідно до якої експортери беруть на себе відповідальність і витрати на доставку товару до місця, вказаного імпортером, яким може бути склад заводу-споживача товару, склад посередника чи будинок об'єкта, що будується.

ПОСТАВЛЕНО НА КОРДОН — базисна умова поставки, за якою експортер зобов'язаний за власний кошт поставити товар у встановлені строки до прикордонного пункту країни-імпортера, повідомити про це покупця, передати йому комплект документів (у т. ч. транспортні документи), отримати експортну ліцензію, виконати митні формальності й оплатити всі витрати до передачі товару покупцеві.

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.

ПОСТАЧАЛЬНИКИ — фізичні та юридичні особи, що забезпечують надходження на підприємство сировини та матеріалів, котрі необхідні для виробництва готової продукції.

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.

ПОТІК — сукупність об'єктів, що сприймаються як одне ціле. Вона існує як процес на деякому часовому інтервалі і вимірюється в абсолютних одиницях за певний період часу.

ПОТОКОВЕ ВИРОБНИЦТВО — вища форма організації масового виробництва однорідної продукції, що ґрунтується на принципах спеціалізації, прямоочності, паралельності, неперервності, пропорційності та ритмічності.

ПОТОЧНА ВАРТІСТЬ — дисконтована вартість майбутнього грошового потоку.

ПОТОЧНА ПРИБУТКОВІСТЬ — показник річної прибутковості цінного папера, що розраховується як відношення відсоткових виплат чи дивідендів, одержуваних протягом року, до поточної ринкової ціни.

ПОТОЧНА СТАВКА — поточна (на сьогоднішній день) прибутковість облігації, зведена до річного виміру.

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

ПОТОЧНІ (РЕГУЛЯРНІ) ЗАПАСИ — основна частина виробничих і товарних запасів, які призначені для забезпечення неперервності процесу виробництва і збуту між двома черговими постачаннями, утворюються за умов нерівномірного і регулярного постачання через невідповідність обсягів постачання і разового споживання.

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 потреба 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.

ПОТУЖНІСТЬ МАТЕРІАЛЬНОГО ПОТОКУ — обсяги продукції, які переміщуються за одиницю часу.

ПОХІДНИЙ ЦІННИЙ ПАПІР, ДЕРИВАТИВ — фінансовий інструмент, вартість якого базується на вартості іншого цінного папера. Найрозповсюдженіші приклади похідних інструментів — форвардні, ф'ючерсні й опціонні контракти. Деривативи використовуються, як правило, для хеджування ризику або збільшення дохідності інвестиційного портфеля.

ПОЧАТКОВА МАРЖА — а) мінімально необхідний розмір початкового платежу при покупці цінних паперів за посередництвом брокера; б) мінімальний розмір страхового внеску при відкритті ф'ючерсної позиції чи продажу опціону.

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.

ПОШУК ПЕРСОНАЛУ — процес виявлення із загальної маси пропозицій робочої сили найбільш придатних для виконання поставлених завдань претендентів відповідно до стратегії розвитку компанії.

ПОШУКОВЕ СОЦІАЛЬНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ — визначення можливих станів об'єкта управління в майбутньому на основі тенденцій його розвитку в минулому та нині.

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.

«ПРАЙС-ТЕЙКЕР» («залежний від ціни») — фірма, що реалізовує власну продукцію за цінами, які визначаються силами, над якими вона не має контролю.

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ — це сукупність знань про зовнішню суть явищ і процесів в управлінні. Ці знання людина опановує в процесі безпосередньої практичної діяльності - шляхом проб і помилок. Практичні знання — це свідоме розуміння того, що можна і чого не можна робити в процесі досягнення мети. Їх цінність полягає в тому, що вони, дають апробований ключ до конкретних дій, не потребуючи перевірки практикою. Практика управління в сфері формувалась разом з розвитком цієї галузі. Вона обмежена вузькими рамками конкретних умов зовнішньоекономічної діяльності.

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.

ПРЕДМЕТНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ — форма організації виробництва, яка передбачає концентрацію у виробничому підрозділі обладнання, необхідного для виготовлення певного виробу чи групи схожих або взаємопов'язаних виробів.

ПРЕДСТАВНИК ПІДПРИЄМСТВА — особа або організація, яка призначена експортером для підшукування агентів, дистриб'юторів і стокістів експортуючій компанії на певних ринках і спостереження за їхньою діяльністю. Представник підприємства саму торгових договорів участі не бере й угод не укладає. Представник підприємства може бути резидентом в іноземній державі або здійснювати свою діяльність шляхом регулярних поїздок за кордон.

ПРЕМІЇ — грошові винагороди за успіхи або заслуги в певній галузі діяльності, виконання та перевиконання планових показників, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

ПРИБУТОК — сума, на яку сукупні доходи організацій перевищують сукупні витрати за певний період.

ПРИБУТОК БАЛАНСОВИЙ — різниця між валовими доходами та валовими витратами.

ПРИБУТОК НА ОДНУ АКЦІЮ — чистий прибуток корпорації, за винятком дивідендів з привілейованих акцій, поділений на кількість звичайних акцій.

ПРИБУТОК ЧИСТИЙ — балансовий прибуток за вирахуванням обов'язкових податкових платежів.

ПРИВІЛЕЙОВАНА АКЦІЯ — цінний папір, що свідчить про право власності на визначену частку майна корпорації. Умовами випуску, як правило, передбачено фіксований розмір дивідендів, що мають виплачуватися до виплати дивідендів за простими акціями. Привілейована акція не надає право на участь у керуванні корпорацією.

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.

ПРИНЦИП ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ — принцип, який передбачає розподіл виробничого процесу на характерні технологічні процеси, стадії, операції, переміщення, прийоми, рухи.

ПРИНЦИП НЕПЕРЕРВНОСТІ — принцип, що передбачає організацію виробничого процесу, за якої робітники й обладнання працюють без простоїв, а предмети праці не залежуються на робочих місцях.

ПРИНЦИП ПАРАЛЕЛЬНОСТІ — принцип, що передбачає одночасне виконання окремих виробничих процесів й операцій із виготовлення відповідної продукції на різних робочих місцях.

ПРИНЦИП ПРОПОРЦІЙНОСТІ — принцип, що передбачає забезпечення однакової пропускної здатності всіх виробничих підрозділів при виконанні основних, допоміжних й обслуговуючих виробничих процесів, повне завантаження виробничих потужностей та відсутність «вузьких місць».

ПРИНЦИП ПРЯМОТОЧНОСТІ — організація виробничого процесу, яка забезпечує найкоротші шляхи проходження деталей та складальних одиниць за всіма стадіями й операціями від запуску у виробництво до виходу готової продукції.

ПРИНЦИП РИТМІЧНОСТІ — принцип, який полягає у випуску однакових обсягів продукції підприємством, цехом, дільницею чи робочим місцем за однакові відрізки часу.

ПРИНЦИП СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ — принцип, що передбачає виділення певної обмеженої за різноманітністю групи елементів виробничого процесу та їх закріплення за окремими робочими місцями, дільницями, цехами.

ПРИНЦИП УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДЕМІНГА — сукупність 14 принципів управління якістю, розроблених одним з провідних учених у цій галузі Е. Демінгом і впроваджених у діяльності японських корпорацій.

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 МЕНЕДЖМЕНТУ — основні правила, ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління виробничо-господарською та соціальною діяльністю організацій.

ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА — основні підходи щодо раціональної організації виробничих процесів. До основних принципів організації виробництва відносять диференціацію, спеціалізацію, пропорційність, паралельність, ритмічність, прямоточність, неперервність, гнучкість.

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.

ПРИРОДНИЙ ПРОЦЕС — частина виробничого процесу, що не передбачає затрат праці та полягає у використанні сил природи для зміни стану предмета праці при перетворенні його в готову продукцію.

ПРОБЛЕМА — невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, невіршені 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.

ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ — сукупність прийомів, з допомогою яких прогнозується показник обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Передбачає вивчення тенденцій, що склалися на ринку, споживачів і конкурентів.

ПРОГРАМА ОЦІНКИ ТА ПЕРЕГЛЯДУ ПЛАНІВ — мережевий графік, на якому зображено послідовність реалізації процесів проекту, а також час та витрати, пов'язані з виконанням кожного з них. За допомогою цього графіка менеджер проекту має можливість аналізувати те, що необхідно зробити, визначити, які події залежать одна від одної та ідентифікувати ймовірні моменти виникнення проблем.

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.

ПРОГРАМОВАНЕ РІШЕННЯ — рішення, що повторюється досить часто для того, щоб встановити правила його прийняття. Ці правила є постулатами, які допомагають тому, хто приймає рішення, вибрати альтернативу, оскільки існує достовірна інформація про ситуацію (результати минулих аналогічних рішень, можливості результативних дій та оцінок результатів).

ПРОДАВЦІ — організації, структурні підрозділи чи приватні особи, що виконують функції, які безпосередньо чи частково пов'язані зі збутом продукції.

ПРОДАЖ (ПЕРЕДАЧА) ІННОВАЦІЙ — акт поширення (дифузії) нововведень у різноманітних формах, різними засобами та за різними каналами. Може передаватися на комерційній або некомерційній основі, бути внутріорганізаційною, внутрірегіональною, внутрідержавною та міжнародною.

ПРОДУКТ БЮДЖЕТУВАННЯ — фінансова модель діяльності організації у плановому періоді у формі бюджету організації та її структурних підрозділів, де містяться планові й аналітичні розрахунки показників тощо.

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.

ПРОДУКТОВА СХЕМА ВИРОБНИЦТВА (ПОТОКОВА) — організація виробництва, коли припускається, що устаткування дислокується відповідно до етапів виробництва конкретних товарів.

ПРОДУКТОВИЙ МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК — потік, об'єктом вивчення (аналізу, планування) якого є переміщення конкретних продуктів і засобів праці.

ПРОДУКТОВО-ТОВАРНІ СТРАТЕГІЇ — тип стратегій, що входять до складу

стратегічного набору, які визначають скільки та яких конкретно видів продукції слід виробити для задоволення потреб споживачів, а також у які терміни поставити їх на конкретні ринки щоб вигідно продати, тим самим забезпечивши поєднання інтересів виробника та споживача.

ПРОДУКЦІЯ ВИРОБНИЦТВА — матеріальний кінцевий результат виробничої діяльності.

ПРОДУЦЕНТ ІННОВАЦІЙ (лат. *prodycens* — 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-КОНСТРУКТОРСЬКІ РОБОТИ — процес науково-технічної діяльності, що пов'язаний із конструюванням нової чи вдосконаленням існуючої продукції підприємства.

ПРОЕКТНО-ЦІЛЬОВІ ГРУПИ — групи з наукових досліджень, розробки та виробництва нової продукції, технології здійснення економічних і соціальних новацій. Є самостійними господарськими підрозділами, що утворюються для комплексного здійснення інноваційного процесу від ідеї до реалізації конкретного проекту.

ПРОЕКТОВАНІ ФІНАНСОВІ ЗВІТИ — форми прогнозних фінансових звітів, які відображають фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки з одним або декількома припущеннями.

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.

ПРОМИСЛОВА КОМПЕНСАЦІЙНА УГОДА — спеціальний договір між фірмами двох країн, одна з яких постачає устаткування, технологію, навчає персонал, будує підприємства або ж надає інші послуги, а фірма-партнер іншої країни розраховується продукцією свого підприємства.

ПРОМІЖНЕ СЕРЕДОВИЩЕ (АБО «СЕРЕДОВИЩЕ ЗАВДАНЬ») — сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації, та на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікаційних зв'язків.

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

ПРОСТА АКЦІЯ — цінний папір, що свідчить про право власності на визначену частку корпорації, одержання частини прибутку у вигляді дивідендів й участь в управлінні корпорацією.

ПРОСТОРОВІ РЕСУРСИ — один із компонентів виробничої системи, що охоплює виробничі приміщення, територію підприємства, мережі тощо.

ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ — комплекс заходів, що спрямовані на реалізацію інновацій: використання інформаційного продукту, рекламні заходи, організація роботи пунктів зі стимулювання продажу інновацій, консультації покупців.

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.

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.

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.

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 ІДЕНТИФІКАЦІЇ — процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації, завдяки ототожненню окремими особами цілей організації з власними цілями.

ПРОЦЕС ІНТЕГРАЦІЇ — поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів бізнесу у процесі їх взаємодії. Чільне місце у системі процесу інтеграції займає міжнародна економічна інтеграція (MEI), під якою розуміють вищу форму інтернаціоналізації господарського життя, що передбачає зближення і взаємопристосування всіх структур національних господарств.

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 ОПРАЦЮВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ — стадія загального процесу управління, яка пов'язана з опрацюванням, прийняттям і доведенням до виконавців узгодженої програми діяльності. Процес опрацювання та прийняття рішення повинен включати такі етапи: виявлення й постановка завдань управління (визначення цілі), розробка варіантів рішень та прогнозування способів їх здійснення, узгодження та прийняття рішення, доведення рішення до виконавців. Передбачаються також цикли збору додаткової інформації, уточнення та доопрацювання рішень. Кінцевою стадією процесу опрацювання і прийняття рішення є доведення його до виконавців, після чого рішення «передається» на організаційний цикл з метою його впровадження (реалізації) у виробництво або для впливу на об'єкт управління.

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.

ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ — довгострокові безпосередні інвестиції у вигляді ресурсів у бізнес-операції в іншій країні, які забезпечують володіння та/або контроль за діяльністю зарубіжної господарської одиниці й дозволяють отримувати прибуток від цих операцій.

ПСЕВДОІННОВАЦІЯ — незначні зміни у продукті, що не змінюють його конструкцію, у тому числі зміни в кольорі, декорі тощо.

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 розіграванні 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.

ПСИХОЛОГІЧНА УГОДА — сукупність очікувань особи щодо її внеску в організацію та того, що організація надаватиме їй взамін.

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. *psiho* — 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 РЕКЛАМИ — галузь знання, яка вивчає психічні процеси, що сприяють взаємодії рекламодавця та споживача з метою ефективного задоволення попиту останнього.

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.

«ПУТ» — а) опціонна продаж; опціонний контракт, що дає його власнику право продати визначений актив за встановленою контрактом ціною у певний час; б) виконання опціону на продаж.



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.

РЕАКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ У ПРАВЛІННЯ — 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. *revolution* — 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.

РЕГІОЦЕНТРИЗМ — зосередження повноважень і комунікацій на регіональному рівні, який включає групу приймаючих країн — сусідів.

РЕГІОЦЕНТРИЧНА КОНЦЕПЦІЯ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ — концепція, що характеризується інтеграцією діяльності в межах певних регіонів.

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.

РЕЖИМ НАЙБІЛЬШОГО СПРИЯННЯ — умова торгових договорів між двома та більше країнами для захисту їх від тарифної дискримінації між собою. Режим найбільшого сприяння гарантує, що всі партнери угоди автоматично поширюють один на другого тарифні

скорочення, які вони могли б запропонувати іншим країнам, що не беруть участі в даній угоді.

РЕЗОЛЮЦІЯ (лат. *resolutio* — дозвіл) — конкретна вказівка виконавцю щодо певних його дій, передбачених відповідним документом.

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).

РЕІНЖІНІРИНГ (англ. *reengineering*) — комплексне оздоровлення організацій, управлінське відродження з реконструкцією всіх елементів, у т. ч. системи людських мотивацій та стимулів.

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.

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).

РЕМОНТ — процес відновлення початкової дієспроможності устаткування, яка була втрачена у результаті його виробничого використання.

РЕМОНТНЕ ГОСПОДАРСТВО ПІДПРИЄМСТВА — сукупність служб і виробничих підрозділів, що здійснюють нагляд, аналіз стану, технічне обслуговування, ремонт, модернізацію та заміну технологічного обладнання підприємства.

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

РЕОРГАНІЗАЦІЯ (РЕІНЖІНІРИНГ) - 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.

РЕСУРСНІ СТРАТЕГІЇ — тип забезпечувальних стратегій у «стратегічному наборі», в яких визначаються стратегії поведінки в «зонах стратегічних ресурсів», форми та методи постачання, створення страхових запасів і система розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства.

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).

РИНКОВА СИСТЕМА — система, яка являє собою комбінацію хоча б трьох елементів і передбачає їх обов'язкову наявність: учасники, ділові відносини та канали розподілу товарів.

РИНКОВА СТРУКТУРА — основні характерні риси ринку, до яких відносять: кількість і розміри фірм; ступінь, у якій товари різних фірм схожі між собою чи, навпаки, відрізняються один від другого; бар'єри входу-виходу конкретного ринку; доступність ринкової інформації.

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 чутливі до політики ціноутворення та маркетингових стратегій своїх суперників, які торгують з широким загалом покупців. На ринку чистої монополії виступає всього один продавець.

РІВЕНЬ ДОМАГАНЬ СУБ'ЄКТА АБО ПІДПРИЄМСТВА — значення об'єктивного результату дії, проекту, мотивації, що відповідає максимальному приросту корисності (у спрощеному варіанті відповідає результату, що прямо названий суб'єктом).

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) цінкові 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 повного відсутністю інформації про процеси, явища, вплив окремих факторів на діяльність підприємства

РІВЕНЬ РОЗПОДІЛУ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТОКУ — будь-який посередник-учасник логістичної системи, який виконує розподільчі функції, трансформуючи матеріальні потоки в процесі їх просування до кінцевого пункту призначення.

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.

РІВНІСТЬ КУПІВЕЛЬНОЇ СПРОМОЖНОСТІ — рівність цін «споживчих кошиків» у різних країнах з урахуванням обмінних валютних курсів цих країн.

РОБІТНИКИ — працівники переважно фізичної праці, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей та наданням послуг.

РОБОЧЕ МІСЦЕ — виробничий простір із розміщеним у ньому устаткуванням й інвентарем, які необхідні для ефективного виконання одним або групою робітників виробничого завдання чи окремої виробничої операції.

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.

РОЗВИТОК ПОСТАЧАЛЬНИКА — виявлення позицій постачальника, за якими необхідно досягнути поліпшень у даний момент або в перспективі для потреб даного підприємства, а також визначення комплексу заходів, необхідних для поліпшення взаємного співробітництва.

РОЗПОДІЛ РЕСУРСІВ — спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором стратегії.

РОЗПОДІЛЬЧА ЛОГІСТИКА — управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, які здійснюються в процесі доставки готової продукції до споживача згідно з інтересами і вимогам останнього, а також передачі, зберігання й обробки відповідної інформації.

РОЗПОДІЛЬЧА МЕРЕЖА — сукупність каналів розподілу.

РОЗПОДІЛЬЧИЙ ЦЕНТР — складський комплекс, який отримує товари від підприємств-виробників або від підприємств оптової торгівлі (наприклад, які знаходяться в інших регіонах країни або за кордоном) і розподіляє їх більш дрібними партіями замовникам (підприємствам дрібнооптової та роздрібної торгівлі) через свою або їх товаропровідну мережу.

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).

РОЗЦІНКА — величина заробітної плати за одиницю виготовленої продукції.

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.

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.

САМОСПОСТЕРЕЖЕННЯ — безпосереднє спостереження людиною за власними психічними процесами.

САМОУПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ — дії працівника у відповідності з поставленою метою в певній виробничій системі. Наука розглядає людину як складну біосоціальну систему. При цьому суб'єкт управління — її головний мозок, об'єкт — всі органи тіла. В корі головного мозку розміщені нервові центри, що обумовлюють свідомі дії людини як істоти, здатної до мислення. Під корою головного мозку знаходяться центри, що обумовлюють інстинктивні, почуттєві, емоційні дії людини, притаманні їй біологічній природі.

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.

СВІТОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГІВЛІ (СОТ) — міжнародна організація, створена у 1995 році на основі пакета угод Уругвайського раунду багатосторонніх торговельних переговорів з метою лібералізації міжнародної торгівлі і регулювання торгівельно-політичних відносин держав-членів. СОТ являється наступницею Генеральної угоди з тарифів та торгівлі. СОТ відповідає за розробку та впровадження нових торгівельних угод, а також слідкує за дотриманням членами організації усіх угод, що були підписані більшістю країн світу та ратифіковано їх парламентами. Обговорення проблем та прийняття рішень з глобальних проблем лібералізації та перспектив подальшого розвитку світової торгівлі проходять в рамках багатосторонніх торгівельних переговорів (раунди). На даний час проведено 8 раундів таких переговорів. В 2001 році стартував дев'ятий раунд в м. Доха, Катар. Штаб квартира СОТ розташована в м. Женева, Швейцарія. На липень 2008 року до складу СОТ входило 153 країни, кожна з яких зобов'язана надавати іншим членам організації режим найбільшого сприяння в торгівлі.

СВІТОВИЙ РИНОК ПОСЛУГ — це система міжнародних відносин обміну, де основним товарним об'єктом виступають різноманітні види послуг.

СВІТОВИЙ РИНОК ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ — це відносини, які виникають з приводу надання спеціалізованими за певними професіями фірмами одних країн профільних послуг фірмам інших країн.

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.

СЕЗОННІ ЗАПАСИ — запаси матеріальних ресурсів і готової продукції, створювані та підтримувані за очевидних сезонних коливань попиту або характеру виробництва, транспортування.

СЕЛЕКТИВНИЙ РОЗПОДІЛ — «золота середина» між методами інтенсивного та ексклюзивного розподілу.

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.

СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (СЕРЕДОВИЩЕ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ) — сукупність різноманітних відносин й інтересів різних груп і організацій, які складаються у всіх країнах, де корпорація здійснює свої ділові операції.

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.

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 ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ — сукупність взаємозв'язаних ланок менеджменту в організації, що забезпечують виконання нею заздалегідь прийнятих екологічних зобов'язань відповідно до міжнародних стандартів ISO-14000.

СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ТЕХНОЛОГІЧНИМ ОСНАЩЕННЯМ Й ІНСТРУМЕНТОМ — сукупність відділів і цехів, що займаються придбанням, проектуванням, виготовленням, ремонтом і відновленням технологічного оснащення, його обліком, зберіганням і видачею у цехи й на робочі місця. Головною складовою цієї системи є інструментальне господарство підприємства.

СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ — сукупність органів контролю, засобів і методів контролювання рівня якості продукції на всіх етапах її створення.

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 ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНА АКОРДНА — різновид відрядної форми оплати праці, який полягає у тому, що за конкретний обсяг робіт встановлюється фонд оплати праці, а також терміни виконання робіт, розмір додаткової премії, показники якості тощо.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНА БРИГАДНА — різновид відрядної форми оплати праці, який полягає у тому, що всі члени бригади спільно заробляють колективний фонд оплати праці, який підлягає розподілу з урахуванням певних умов.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНА НЕПРЯМА — різновид відрядної форми оплати праці, який полягає у тому, що заробітна плата допоміжних робітників (ремонтників, налагоджувальників тощо) залежить від виробітку основних робітників, яких вони обслуговують.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНА ПРОГРЕСИВНА — різновид відрядної форми оплати праці, який полягає у тому, що при досягненні певного рівня виконання завдання робота оплачується за підвищеними розцінками.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНА ПРОСТА — різновид відрядної форми оплати праці, який полягає у тому, що заробітна плата працівника формується як добуток розцінки та кількості виготовлених виробів.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНО-ПРЕМІАЛЬНА — різновид відрядної форми оплати праці, який полягає у тому, що заробітна плата працівника формується як добуток розцінки, кількості виготовлених виробів та коефіцієнта, що враховує величину премії, яку встановлюють за досягнення певних показників.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ КОМІСІЙНА ЛІНІЙНА — різновид комісійної форми оплати праці, який полягає у тому, що працівникам установлюється «твердий» нормативу відсотках до величини результуючого показника.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ КОМІСІЙНА ПРОГРЕСИВНА — різновид комісійної форми оплати праці, який полягає у тому, що установлюється система нормативних ставок винагород, які збільшуються у процесі поліпшення результуючого показника.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ КОМІСІЙНА РЕГРЕСИВНА — різновид комісійної форми оплати праці, який полягає у тому, що установлюється система нормативних ставок винагород, які зменшуються у процесі поліпшення результуючого показника.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПОЧАСОВА БРИГАДНА — різновид почасової форми оплати праці, який полягає у тому, що всі члени бригади спільно заробляють колективний фонд оплати праці, залежно від кількості відпрацьованого часу, який потім за допомогою конкретного методу розподіляється між членами колективу.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПОЧАСОВА ПРОСТА — різновид почасової форми оплати праці, який полягає у тому, що заробітна плата працівника формується як добуток погодинної тарифної ставки та кількості відпрацьованих годин.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПОЧАСОВО-ПРЕМІАЛЬНА — різновид почасової форми оплати праці, який полягає у тому, що заробітна плата працівника формується як добуток почасової тарифної ставки, кількості відпрацьованих годин і коефіцієнта, що враховує величину премії, яку встановлюють за досягнення певних показників.

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (ACCOUNTABILITY SCORECARD — ASC) — система стратегічного вимірювання, побудована на основі положень теорії зацікавлених сторін. Головною метою вважається досягнення відповідності між внесками зацікавлених сторін у розвиток бізнесу та стимулами, отриманими зацікавленими сторонами від підприємства.

СИСТЕМА ПОСТАЧАННЯ «ТОЧНО У ТЕРМІН» — система організації постачання, яка ґрунтується на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів у необхідних кількостях і в той час, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням запасів.

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 (груп людей) з метою управління їх поведінкою.

СИСТЕМА ТОВАРОПРОСУВАННЯ — комплекс засобів, що сприяють фізичному переміщенню матеріалів і готових виробів у заданому напрямі від місць їх походження (виробництва) до місць використання, з метою задоволення запитів споживачів.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ — сукупність правил і показників, які визначають момент часу й обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів.

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.

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.

СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ — різновиди певних форм оплати праці.

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 КРИТЕРІЙ — оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього

рівня перевагами важливості параметра окремого сегменту ринку (або іншого досліджуваного об'єкту), визначеного як система факторів і способів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії чи заходу) щодо внеску цього параметра у досягнення загальної мети підприємства.

СИСТЕМНИЙ МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК — матеріальний потік, який циркулює в цілому у логістичній системі, його параметри визначаються шляхом додавання дільничних матеріальних потоків.

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.

СІДЛОВА ТОЧКА — елемент в платіжній матриці гри, який є мінімальним у своєму рядку й одночасно максимальним у своєму стовпчику.

СІМЕЙНИЙ УСТРІЙ — натурально-патріархальне сімейне господарство, яке не орієнтоване на товарне виробництво.

СІРИЙ РИНОК (ГРЕЙ-МАРКЕТ) — ринок, на якому рідкісні товари продаються (з умовою негайної поставки) за завищеними цінами у силу дефіцитно-високого попиту. Вважається, що сірий ринок швидше неетичне явище економіки, ніж незаконне (як чорний ринок).

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.

СІФ (ВАРТІСТЬ, СТРАХУВАННЯ, ФРАХТ) — базисна умова поставки, за якою продавець зобов'язаний зафрахтувати тоннаж, оплатити фрахт, доставити товар у порт призначення, повантажити його за власний кошт на борт судна в узгоджений термін і вручити покупцеві коносамент. В обов'язки продавця входить також страхування товару від транспортного ризику. Витрати на вивантаження товару (у т. ч. оплату ліхтерів і розміщення товару на пристані) бере на себе покупець (якщо вони не включені у фрахт при перевезенні на судах регулярних судноплавних ліній, як за умови «вартість і фрахт»).

СКЛАД — будинок, споруда, призначена для приймання, розміщення і зберігання товарів, які надійшли, підготовки їх до споживання і відправки споживачу.

СКЛАД БУФЕРНИХ ЗАПАСІВ — склад, який призначений для забезпечення виробничого процесу.

СКЛАД ЗБЕРІГАННЯ — склад, який забезпечує збереженість і захист складованих виробів.

СКЛАД КОМІСІОНУВАННЯ — склад, призначений для формування замовлень відповідно до специфічних вимог клієнтів.

СКЛАД ПЕРЕВАЛКИ ВАНТАЖІВ (ТЕРМІНАЛ) — склад, який розташований у транспортних вузлах.

СКЛАДНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН — ступінь труднощів у розумінні змін, їхньому використанні чи пристосуванні до них.

СКЛАДНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ — параметр, який визначається

кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління.

СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО — комплекс будівель, споруд, технічних засобів, відповідного персоналу з їх обслуговування, що призначений для прийняття, зберігання, підготовки до споживання та видачі матеріально-технічних ресурсів і готової продукції.

СКЛАДСЬКІ ЗАПАСИ — запаси продукції, які знаходяться на складах різного типу та рівня певних ланок логістичної системи, як внутрішньо-фірмових, так і логістичних посередників.

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.

СОБІВАРТІСТЬ — грошове вираження загальної суми витрат, які пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг).

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 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-АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ — способи прямого адміністративного впливу керівника на підпорядкованих відповідно до вимог юридичних законів і принципів.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ — способи реалізації вимог економічних законів і принципів шляхом застосування економічних важелів: матеріального стимулювання, цін, кредиту тощо.

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 координативних 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 МЕТОДИ ЦПРАВЛІННЯ — способи впливу керівників і спеціалістів на підлеглих на основі законів і принципів психології і педагогіки.

СОЦІОКУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ — система переконань і очікувань, відображена в ціннісних установах, 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).

СПЕКУЛЯТИВНІ ЗАПАСИ — запаси, які створюються для захисту від можливого підвищення цін на матеріальні ресурси або введення протекційних квот і тарифів.

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.

СПІВВІДНОСНІСТЬ КЕРУЮЧОЇ ТА КЕРОВАНОЇ СИСТЕМ — досягнення пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих систем як при їх формуванні, такі в процесі функціонування.

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.

СПОРІДНЕНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ — стратегія розширення діяльності підприємства за рахунок використання наявного виробничо-збутового потенціалу для задоволення потреб «своїх» споживачів на основі випуску «товарів з доповненнями», що не потребують радикальних змін освоєних «ланцюгів цінностей».

СПРИЙНЯТТЯ — процес, через який люди одержують, організовують та розтлумачують інформацію, що надходить з їхнього оточення.

СТАВКА ДИСКОНТУВАННЯ — відсоткова ставка, яка використовується для визначення поточної вартості майбутніх грошових потоків.

СТАНДАРТ — нормативно-технічний документ, що визначає вимоги до груп однорідної продукції та правила її розроблення, виготовлення й використання.

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.

СТАРТОВИЙ МАЙДАНЧИК — низка передумов, які забезпечують рівновагу між силами дії та протидії, потрібну для початку здійснення стратегічних змін; джерела та ланки влади, підтримки й відповідності, які забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність.

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ЗБУТУ — сукупність статистичних процедур, які використовуються для визначення найважливіших факторів, що впливають на збут.

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.

СТВОРЕННЯ Й ОСВОЄННЯ ВИПУСКУ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ — комплексний інтегрований процес проведення наукових досліджень, конструювання, розроблення технології виготовлення та впровадження у виробництво нової продукції, який є базовою функцією інноваційного циклу «дослідження — виробництво».

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. Підлегли 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 ком-

пенсацію 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 трудову поведінку 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).

СТОКІСТ — фірма у країні імпортера, яка здійснює експортно-імпортні операції на основі договору про консигнаційний склад, що доповнює основний договір комісії. Функції стокіста близькі до функцій оптової торгівлі. Стокіст має власні склади та перевалочні пункти, здійснює операції від свого імені та за власний кошт.

СТРАТЕГІЧНА ГРУПА КОНКУРЕНТІВ — певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг й однаковими методами.

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 ПРОГАЛИНА» — інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами; необхідними для розв'язання нагальних проблем вростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі; це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції (нижня межа) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»).

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 СКОРОЧЕННЯ — це по суті стратегія відступу, що передбачає встановлення рівня цілей організації нижче досягнутих у минулому. До різних варіантів стратегії скорочення прибігають найчастіше тоді, коли показники діяльності фірми мають тенденцію до погіршення, при економічному спаді й просто для виживання організації. У той же час для багатьох фірм скорочення може означати шлях раціоналізації й переорієнтації виробництва, спосіб збереження й забезпечення ефективної діяльності фірми в цілому.

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 БАЛАНС — певне поєднання загроз і можливостей, що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, зі сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

СТРАТЕГІЧНИЙ ГОСПОДАРСЬКИЙ ЦЕНТР — організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та «стратегічний набір» певного типу.

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ — міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням усієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення.

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 посилянь, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ — перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів і програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю.

СТРАТЕГІЧНИЙ МОНИТОРИНГ — комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища у реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища, діагностики стану середовища та вибору засобів врегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого.

СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР — система різноманітних стратегій, що їх розробляє підприємство на певний період, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його зазіхань на місце та роль у зовнішньому середовищі.

СТРАТЕГІЧНИЙ ОБЛІК — певне поєднання управлінського обліку з системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень (за Б. Райаном).

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН — документ, який визначає головні довгострокові цілі організації, а також заходи, які здійснюватимуться для досягнення цих цілей, та необхідні ресурси.

СТРАТЕГІЧНИЙ СОЮЗ — кооперація діяльності двох або більшої кількості незалежних організацій для досягнення загальних цілей в довгостроковій перспективі.

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. *strategici*, *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 (напрям 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 ГЛИБОКОГО ПРОНИКНЕННЯ — стратегія організації, яка забезпечується активізацією маркетингової діяльності для збільшення обсягів продажу за рахунок модернізації виробів, зниження цін на них, покращення післяпродажного обслуговування, залучення споживачів продукції конкуруючих організацій, розширення кола споживачів за допомогою реклами тощо.

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 ЗЕД — передбачає обґрунтування довгострокових цілей фірми в ракурсі її зовнішньоекономічних інтересів. Вихідною умовою стратегії ЗЕД є її узгодження зі стратегічною метою фірми - максимізація прибутків, збільшення частки ринку, виживання; а також зв'язок зі стратегією конкурентних переваг: низьких витрат, диференціації або диверсифікації.

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 МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ — (як функціональна стратегія) — тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток і вдосконалення ресурсного потенціалу підприємства (кількісного й якісного нагромадження виробничого потенціалу); існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (або плану з виокремленням підрозділів, які стосуються управління окремими ресурсними стратегіями щодо матеріально-технічних ресурсів), сформованої з метою створення конкурентоспроможної виробничо-управлінської системи.

СТРАТЕГІЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ І ПРОЕКТНО-КОНСТРУКТОРСЬКИХ РОБІТ — план проведення головних досліджень в організації стосовно нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку та більш ефективного застосування існуючих продуктів, процесів, методів й ін., це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, й забезпечують підприємству стратегічний розвиток.

СТРАТЕГІЯ ОПЕРАЦІЙНА — визнання значення управління операціями в організаційному успіху та залучення відповідальних щодо його здійснення менеджерів у процес стратегічного планування організації.

СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ — це сукупність її головних цілей і основних способів їхнього досягнення. Вона здебільшого формулюється й розробляється на рівні топ-менеджменту, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів керування.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ — самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації за допомогою інформаційних технологій, необхідних для управління діяльністю підприємства.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ — існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, зумовленим майбутніми змінами.

СТРАТЕГІЯ РОЗШИРЕННЯ РИНКУ ЗБУТУ — стратегія, яка забезпечує просування наявних товарів до нових географічних районів споживання або на інші сегменти ринку. Останнє пов'язано з формуванням нових модифікацій товару, використанням нових товарів

збуту або покращенням реклами.

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІНЦЯ 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.

СТРАТЕГІЯ «ФІНАНСИ» (як функціональна стратегія) — основа для вибору альтернативи організації фінансової діяльності в організації (розвиток, підтримка або скорочення фінансової підсистеми), що зумовлені змістом, методами розробки та виконання фінансової ресурсної стратегії; розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизується у фінансовому плані (бюджеті) організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

СТРАТЕГІЯ ФОКУСУВАННЯ (за М. Портером) — одна із загальних конкурентних стратегій, яка спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок, тобто зосередження виробництва продукції або надання послуг для окремих сегментів ринку.

СТРАХ — короткочасна чи стійка емоція, породжувана в людині через дійсну чи уявну небезпеку.

СТРАХОВА ФІРМА — фірма, що здійснює страхування зовнішньоторгових вантажів або морських, авіаційних, автомобільних чи інших перевезень. Вона відіграє важливу роль на світовому ринку. Більшість страхових операцій зосереджена у руках монополій-гігантів, пануюче становище серед яких займають монополії США.

СТРАХОВІ (ГАРАНТІЙНІ) ЗАПАСИ — запаси, які призначені для безперервного постачання до споживача за умови непередбачених обставин.

СТРАХОВІ ПОСЛУГИ — це особлива форма економічних відносин, яка включає створення спеціального ринку коштів(страхового фонду) для відшкодування збитків, які сталися в результаті стихійних і випадкових дій природи та людини. Страхові компанії бувають: приватними, державними та публічними.

СТРАХУВАННЯ ВАНТАЖІВ — вид страхування, що передбачає страховий захист від псування та втрати вантажів при перевезенні, зберіганні, вантажних роботах. Це один із найдавніших видів страхування, який часто є обов'язковою умовою при виконанні міжнародних контрактів. Особливостями цього виду страхування є те, що в процесі перевезення вантажу, по-перше, власник не має можливості контролювати збереження вантажу, по-друге, в доставці вантажу може брати участь декілька перевізників з використанням різних видів транспорту, по-третє, в процесі доставки вантаж може перетинати території декількох іноземних держав.

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 ТРАТТИ — кредитна умова угоди. Експортер, який користується кредитом, зацікавлений у якомога коротшому терміні тратти, оскільки чим коротший цей термін, тим меншими будуть витрати на облік і ризик, що пов'язаний із можливою неплатоспроможністю імпортера. Тратта виступає тут тільки як форма кредитування імпортером постачальника, і її термін не збігається зі строком наданого кредиту чи авансу. Тратта повинна бути оплачена акцептантом (імпортером) у вказаний у ній термін. Що ж до погашення авансу (чи кредиту), то воно здійснюється експортером шляхом відповідного зменшення вказаних сум за товари, що поставляються у терміни, передбачені контрактом, які можуть не збігатися зі строком тратти.

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 РЕМОНТНОГО ЦИКЛУ — перелік і послідовність проведення планових ремонтів, процесів технічного обслуговування в межах одного ремонтного циклу одиниці устаткування.

СТРУКТУРА СИСТЕМИ — склад (номенклатура) елементів і зв'язки між ними.

СТРУКТУРА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — структура, яка характеризує склад елементів, співвідношення між окремими частинами відповідної системи управління, що відображає мету її створення, а також певні властивості, зумовлені функціями фінансово-економічного забезпечення стратегічної діяльності (виходячи за межі суто фінансової функції).

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 ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — ланка або комплекс взаємопов'язаних підрозділів організації, які за допомогою різних форм організаційного впливу, що забезпечують розробку, балансування та виконання окремих складових «стратегічного набору».

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.

СУГЕСТИВНІ МЕТОДИ (лат. *suggestio* — навіювання, натяк) — методи психологічного впливу, які ґрунтуються на навіюванні або самонавіюванні: гіпноз, самогіпноз, медитація, аутогенне тренування і т. п.

СУКУПНЕ ПЛАНУВАННЯ — різновид середньострокового планування виробництва, що передбачає узгодження використання виробничих потужностей із динамікою попиту на продукцію підприємства.

СУКУПНІ МАТЕРІАЛЬНІ ЗАПАСИ — запаси, які є об'єктом оптимізації логістичного управління з погляду загальних витрат х містять у собі запаси у постачанні, виробничі запаси і товарні запаси.

СУМІСНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН — ступінь відповідності організаційних змін поглядам і досвіду працівників організації.

СУСПІЛЬНЕ ВИРОБНИЦТВО — єдність процесу праці та її суспільної форми. Процес праці розуміється як процес створення споживчих вартостей, як вічна природна умова людського життя. Люди, виробляючи та споживаючи життєві блага, тим самим відтворюють «суспільного індивіда», тобто саме життя. Суспільне виробництво є найважливішою сферою існування людини та суспільства, постійно змінюваним процесом створення матеріальних і духовних благ, здатних задовольняти потреби людей.

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.

СУСПІЛЬСТВО ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ (ПЕРЕХІДНЕ, ТРАНЗИТНЕ) — тип суспільства, що знаходиться у процесі переходу з одного стану в якісно інший, новий (напр., від тоталітарного до демократичного). Трансформаційний період для суспільства трактується як односпрямований рух від антидемократичного режиму до демократичного, водночас такий підхід неправомірно застосовувати для суспільств, які стали на шлях трансформації. Соціальна трансформація супроводжується проникненням і втіленням демократичних принципів у країнах з недемократичним цивілізаційним устроєм, зі сталими деспотичними й авторитарними традиціями. Характерні риси трансформаційного суспільства: тотальність, полівекторність, затяжний характер процесу трансформації, послаблення легітимації, фрагментарність політичних цінностей та осмислення нових соціальних реалій. Особливостями соціально-політичних процесів у таких суспільствах є загострення політичних відносин, суперечливість політичних інтересів і ціннісних орієнтацій суб'єктів політики.

СУЦІЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ — тотальний контроль, що охоплює кожную роботу, кожную одиницю виробленої продукції (послуг).

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.

П

ТАБУ (полінезійське) — категорична заборона певних дій, порушення якої призводить до жорсткого покарання; система заборони вчинків людей, що формувалась первісному полінезійському суспільству як норми первісної моралі та збереглася в усіх народів.

ТАКТ ПОТОКОВОЇ ЛІНІЇ — проміжок часу між запуском у виробництво двох чергових виробів.

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.

ТАРИФНА СТАВКА — встановлена автотранспортним підприємством ціна виконаної послуги.

ТАРИФНА СТАВКА ПОГОДИННА — величина заробітної плати за відпрацьовану одиницю часу, яка вказується та диференціюється у Єдиній тарифній сітці для робітників різних розрядів й управлінців різних кваліфікаційних категорій.

ТАРИФНА СХЕМА — встановлений для певної ситуації порядок розрахунку за перевезення вантажів.

ТВЕРДА ОФЕРТА — письмова пропозиція про продаж певної партії товару, яка послана оферентом тільки одному можливому покупцеві, з указанням строку, протягом якого продавець є зв'язаним своєю пропозицією та не може зробити аналогічну пропозицію іншому покупцеві. Якщо покупець погоджується зі всіма умовами оферти, то він посилає продавцю письмове підтвердження (поштою чи телеграфом), що містить безумовний акцепт, тобто свою згоду прийняти без змін усі умови твердої оферти продавця. Якщо покупець не згодний з однією чи кількома умовами оферти, то він посилає продавцеві контроферту з указанням своїх умов і терміну для відповіді. Якщо продавець зацікавлений в укладенні угоди, то узгодження умов відбувається шляхом обміну офертою та контрофертою доти, поки не буде досягнута повна домовленість за всіма умовами.

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 (осаяння), 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).

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 теорій 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 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 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 зі 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 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 результаті діяльності організації порівняно з винагородою та внесками інших її співробітників.

ТЕРМІН ОКУПНОСТІ — період, протягом якого очікувані грошові потоки від інвестиційного проекту компенсують суму початкових вкладень.

ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА БАЗА — сукупність найбільш активних елементів виробництва, яка визначає технологічний спосіб отримання продукції та здійснюється за допомогою машинної техніки (обладнання, приладів, апаратів), різноманітних транспортних, передавальних, діагностичних й інформаційних засобів, організованих у технологічні системи виробничих підрозділів і підприємства в цілому.

ТЕХНІЧНА КУЛЬТУРА — сукупність знань і навичок працівників щодо науково-технологічних і виробничих аспектів бізнесу та виготовлюваної продукції, наданих послуг і виконаних робіт.

ТЕХНІЧНА ПІДСИСТЕМА — єдність технологічних процесів, природних й інших матеріальних ресурсів і технічних засобів, необхідних для їх здійснення.

ТЕХНІЧНА ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ — діяльність, яка об'єднує основні та допоміжні операції виробництва (науково-дослідні та проектні розробки, освоєння й випуск продукції, планування виробництва, технологічні операції, контроль якості продукції та послуг, управління матеріальними запасами тощо).

ТЕХНІЧНИЙ КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ — частина виробничого процесу, яка має за мету перевірку продукції на її відповідність установленим вимогам.

ТЕХНОЛОГІЧНА КАРТА — форма документації, яка відображає детальну поопераційну розробку складського технологічного процесу із зазначенням технічних засобів, витрат часу на його виконання.

ТЕХНОЛОГІЧНА ОПЕРАЦІЯ — завершена частина виробничого процесу, що виконується на одному робочому місці без переналагодження обладнання.

ТЕХНОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА ВИРОБНИЦТВА — комплекс взаємопов'язаних робіт, що визначають склад, послідовність і способи виконання технологічних операцій виробничого процесу виготовлення нової продукції та засоби його механізації й автоматизації.

ТЕХНОЛОГІЧНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ — форма організації виробництва, яка передбачає концентрацію у виробничому підрозділі однотипного обладнання для виконання однієї чи декількох взаємопов'язаних технологічних операцій (лиття, штампування, механічне оброблення матеріалу тощо).

ТЕХНОЛОГІЧНА СТРУКТУРА ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ — поділ процесу менеджменту на етапи діяльності, що відображають розроблення й прийняття управлінського рішення, організацію його виконання та оцінку результативності.

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ГРАФІК — розклад, який передбачає виконання складських операцій у часі (протягом зміни, доби).

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОЦЕС — частина виробничого процесу, яка містить цілеспрямовані дії з перетворення предмета праці в готову продукцію.

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ТРАНСФЕРТ — процес передачі науково-технічних розробок і технологій між відділеннями міжнародних корпорацій.

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ЦИКЛ — час виконання технологічних операцій у виробничому циклі.

ТЕХНОЛОГІЧНІ ДОКУМЕНТИ — сукупність носіїв інформації, що відображають перелік технологічних операцій, вказівки з використання конкретного обладнання й оснащення, обґрунтовану послідовність виконання трудових процесів тощо. Є різновидом технологічних методів менеджменту.

ТЕХНОЛОГІЧНІ ПРОЦЕДУРИ З РОЗРОБКИ ПЛАНІВ ПРОГРАМ І ПРОЕКТІВ — стандартні, постійно діючі плани, в яких визначено послідовність етапів з розробки й узгодження планів, проектів і програм різних типів. Вони найчастіше існують у вигляді постійно діючих планових календарів. Технологічні схеми прийняття й узгодження рішень — постійно діючі плани, згідно з якими визначаються основні вимоги, етапи та процедури прийняття та виконання типових рішень для існуючої організації.

ТЕХНОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ — один із компонентів виробничої системи, який охоплює все, що має відношення до технології виробництва.

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 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.

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.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ — форма об'єднання капіталів. Учасники товариства несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства тільки своїм вкладом (а не своїм майном).

ТОВАРНА БІРЖА — організована асоціація торговців, котрі купують і продають на умовах негайної чи майбутньої поставки певного товару. Товари не надходять на товарну біржу, продаються лише обіцянки негайної (спот) чи майбутньої (ф'ючерс) доставки. Товарна біржа становить собою стабільний, постійно діючий ринок, що сприяє формальному фінансуванню товарного виробництва.

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

ТОВАРНИЙ ЗНАК — зареєстровані у встановленому порядку образотворчі, словесні, об'ємні, звукові позначення або їх комбінації, які використовуються організацією для ідентифікації своїх товарів. Захищається міжнародним законодавством.

ТОВАРНІ (ЗБУТОВІ) ЗАПАСИ — запаси готової продукції, транспортні запаси, які знаходяться на складах готової продукції фірми виробника і в дистрибутивній мережі, призначені для задоволення попиту споживачів (продажу).

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.

ТОРГИ (ТОРГІВЛЯ ЗА ТЕНДЕРАМИ) — спосіб продажу товарів, розміщення замовлень і видачі підрядів, який передбачає залучення до певного, заздалегідь встановленого терміну пропозицій від кількох постачальників чи підрядчиків і укладення угоди з тим із учасників, пропозиція котрого найвигідніша організаторам торгів (за цінами й іншими комерційними та технічними умовами).

ТОРГОВА КОМПЕНСАЦІЙНА УГОДА — взаємна поставка товарів або взаємне задоволення комерційних інтересів контрагентів у будь-якій іншій формі.

ТОРГОВА ФІРМА — фірма, що здійснює, в основному, операції купівлі-продажу товарів. Може входити або в систему збуту великих промислових монополій, або існувати незалежно (і в юридичному й в господарському відношенні) від інших фірм, здійснюючи торгово-посередницькі операції. Буває вузькоспеціалізованою або торгуючою широкою номенклатурою виробів.

ТОРГОВИЙ ДІМ — торгова фірма, яка закупає товари у виробників чи оптовиків своєї країни та перепродує їх місцевим оптовим чи роздрібним торговцям, а також споживачам у промисловості. Торговий дім здійснює операції за власний кошт, але може також виконувати функцію комісонера як для місцевих, так і для зарубіжних підприємців і торговців.

ТОРГОВО ПРОМИСЛОВІ ПАЛАТИ (ТПП) — що утворюються на основі добровільного об'єднання засновників (підприємств і підприємців) і є некомерційними громадськими організаціями. ТПП діють на підставі закону — Про торгово-промислові палати в Україні від 02.12.97 р. Створюються ТПП з метою сприяння розвитку економіки країни, її інтегруванню у світову господарську систему, формуванню сучасної промислової і торгової інфраструктури; подальшому розвитку усіх видів підприємств, торгових і науково-технічних зв'язків із закордонними країнами.

ТОТАЛІТАРИЗМ (франц. *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.

ТОТАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ — концепція забезпечення якості продукції, що ґрунтується на досягненні максимально високих результатів за найважливішими для споживача критеріями за рахунок тотальної участі персоналу в процесі забезпечення та підвищення якості, філософії неперервного її поліпшення, якісного проектування й попередження браку на основі використання інструментарію статистичного контролю процесу.

ТОЧКА ЗАМОВЛЕННЯ — мінімальний (контрольний) рівень запасів продукції, за умови настання якого необхідно їх поповнення.

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».

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА КОРПОРАЦІЯ (ТНК) — це багатонаціональне фінансово-виробниче, науково-технічне, торгове і обслуговуюче об'єднання, що здійснює операції як у країні базування, так і за її межами.

ТРАНСПОРТ ЗАГАЛЬНОГО КОРИСТУВАННЯ (МАГІСТРАЛЬНИЙ) — галузь народного господарства, яка задовольняє потреби всіх галузей народного господарства і населення в перевезеннях вантажів і пасажирів.

ТРАНСПОРТ НЕЗАГАЛЬНОГО КОРИСТУВАННЯ — внутрішньовиробничий транспорт, а також транспортні засоби всіх видів, які належать нетранспортним підприємствам, є, як правило, складовою частиною яких-небудь виробничих систем і повинні бути органічно в них вписані.

ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА — логістика, яка вирішує комплекс задач, пов'язаних з організацією переміщення вантажів транспортом загального користування.

ТРАНСПОРТНА ФІРМА — фірма, що здійснює перевезення зовнішньоторгових вантажів і пасажирів. Звичайно спеціалізується на окремих видах перевезень, у зв'язку з чим може бути судноплавною, автомобільною, авіаційною, залізничною.

ТРАНСПОРТНЕ ГОСПОДАРСТВО — комплекс підрозділів і технічних засобів, що здійснюють переміщення вантажів на підприємстві та за його межами й виконують вантажно-розвантажувальні роботи.

ТРАНСПОРТНІ ЗАПАСИ (ЗАПАСИ У ДОРОЗІ, ТРАНЗИТНІ ЗАПАСИ) — запаси матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва або готової продукції, які знаходяться в процесі транспортування від однієї ланки логістичної системи до іншої або в межах однієї ланки логістичної системи.

ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКА ФІРМА — фірма, що спеціалізується на доставці товарів покупцеві, виконуючи доручення промислових, торгових та інших фірм. Функції транспортно-експедиторської фірми різноманітні: перевірка стану тари, упаковки й маркування; оформлення супроводжуючих документів; оплата вартості перевезення за дорученням вантажовласника; здійснення повантажувально-розвантажувальних робіт; зберігання; страхування; підбір і комплектація дрібних відправлень; інформація вантажоодержувача про прибуття вантажу; отримання комерційного акта (якщо вантажу завдано збитків); здійснення митних формальностей; організація контейнерних перевезень;

забезпечення вантажних відправлень документами карантинного, санітарного та ветеринарного нагляду і т. д.

ТРАНСПОРТУВАННЯ — ключова комплексна активність, пов'язана з переміщенням матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва або готової продукції певним транспортним засобом логістичним ланцюгом, і яка, в свою чергу, складається з комплексних та елементарних активностей, включаючи експедирування, вантажопереробку, пакування, передачу прав власності на вантаж, страхування і т. п.

ТРАНСФЕРНІ ВИТРАТНІ ЦІНИ — різновид трансферних цін, що визначаються шляхом урахування лише затрат зарубіжного відділення на створення продукції (послуги).

ТРАНСФЕРНІ ДОГОВІРНІ ЦІНИ — різновид трансферних цін, які встановлюються в процесі переговорів представників відділення виробника та відділення споживача міжнародної корпорації.

ТРАНСФЕРНІ КІНЦЕВІ ЦІНИ — різновид трансферних цін, що визначаються шляхом сумування витрат відділення виробника продукції та частини кінцевого прибутку, що розподіляється між учасниками виробничого процесу пропорційно встановленого показника (витрат, заробітної плати і т. ін.).

ТРАНСФЕРНІ РИНКОВІ ЦІНИ — різновид трансферних цін, в основі яких — ціни міжнародних ринків на ту чи іншу продукцію.

ТРАНСФЕРНІ ЦІНИ — умовні розрахункові ціни, які встановлюються міжнародними корпораціями на продукцію внутрішнього споживання, що поставляється одним відділенням іншому, однак грошові платежі за цими поставками не здійснюються.

ТРАТТА — див. *переказний вексель*.

ТРИВАЛІСТЬ ВИРОБНИЧОГО ЦИКЛУ — проміжок календарного часу, упродовж якого предмет праці проходить усі операції виробничого циклу й перетворюється в готову продукцію незалежно від її обсягу, що одночасно перебуває у виробництві.

ТРИВАЛІСТЬ МІЖОГЛЯДОВОГО ПЕРІОДУ — проміжок часу між двома суміжними оглядами устаткування або між його оглядом і черговим ремонтом.

ТРИВАЛІСТЬ МІЖРЕМОНТНОГО ПЕРІОДУ — проміжок часу роботи устаткування між двома суміжними ремонтами.

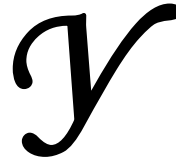
ТРИВАЛІСТЬ РЕМОНТНОГО (МІЖРЕМОНТНОГО) ЦИКЛУ — проміжок часу роботи устаткування чи іншого засобу праці між двома капітальними ремонтами або між початком експлуатації та першим капітальним ремонтом.

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).

ТЯГНУЧА ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧА ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА — система організації виробництва, у якій деталі і напівфабрикати подаються на наступну технологічну операцію з попередньої в міру необхідності.



УГОДА-СПОТ (РИНОК-СПОТ) — угоди (ринки), за якими товари продаються за готівку та поставляються негайно. Такі ринки називають також фізичними й здійснюються продавцями, що готові продати товар негайно, та покупцями, котрі вимагають негайної поставки. Цей ринок відрізняється від ф'ючерського ринку, на якому реалізуються майбутні поставки товарів. Існує два класи угоди-спот: первинні (локальні) та центральні. Локальні ринки розвиваються у районах виробництва, а центральні — у транспортних вузлах.

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.

УНІВЕРСАЛЬНИЙ АГЕНТ — представник, що робить будь-які юридичні дії від імені принципала.

УНІВЕРСАЛЬНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ — сукупність основних, фундаментальних положень, норм і правил, які відображають вимоги до управлінської діяльності й якими слід керуватися менеджерам в практичній роботі.

УНІМОДАЛЬНЕ ТРАНСПОРТУВАННЯ — доставка вантажу одним видом транспорту.

УПРАВЛІННЯ ГРУПОВИМИ ПРЕТЕНЗІЯМИ — регулювання відносин із різними групами навколишнього середовища.

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 ЗАПАСАМИ — вид управлінської діяльності, об'єктом якого є створення та збереження запасів ресурсів, необхідних для виготовлення продукції згідно із запланованими обсягами її виробництва.

УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИЧНЕ — здійснюване державою управління суспільством за допомогою системи утворених нею органів.

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ — комплекс стратегічних й оперативних заходів та практичних дій з оптимізації співвідношення між виробленою

продукцією та затраченими виробничими ресурсами.

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 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.

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 прийняті способи поведінки.

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.



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 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).

ФАС (ВІЛЬНО ВЗДОВЖ БОРТУ) — базисна умова поставки, яка передбачає, що експортер повинен за власний кошт поставити товар із додатком документів, які підтверджують його відповідність вимогам контракту, упакувати товар для транспортування морем і сухопутним транспортом, у контрактні терміни доставити товар до порту та складувати його на пристані вздовж борту судна, повідомити покупця про розміщення товару на пристані та передати йому розписку порту про прийняття вантажу, на прохання покупця та за його кошт посприяти в отриманні додаткових документів для ввозу товару у країну імпортера. При транспортуванні вантажу на ліхтеровозі експортер зобов'язаний за власний кошт здійснити повантаження на ліхтер.

«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.

ФЕКТОР — торговий посередник (фінансовий спеціаліст), який займається збором розрізнених фінансових надходжень і кредитів для своїх клієнтів.

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 СТРАТЕГІЯ — спосіб формування та використання фінансових ресурсів, необхідних для реалізації базової стратегії фірми; основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині підприємства. Фінансові стратегії розробляються у формі плану або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та створення необхідних фондів стратегічних, страхових тощо для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

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 капіталовкладень (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.

ФІНАНСОВИЙ ЛІЗИНГ (ЛІЗИНГ З ПОВНОЮ ОКУПНІСТЮ) — один з видів лізингу, коли термін договору дорівнює нормативному терміну служби майна та протягом якого відбувається повна виплата лізингодавцю вартості майна, яке переходить після цього у власність лізингокористувача.

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ — система фінансового управління, що проводиться в умовах дії корпорації на міжнародних ринках, в умовах інтернаціоналізації господарської діяльності й спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей у міжнародному масштабі.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ — сукупність структурних і динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, методів господарювання та правових норм, втілених у певні організаційно-економічні, механізми, за допомогою яких ринково-орієнтована організація використовує (або ні) можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку.

ФІНАНСОВО-ПРОМИСЛОВА ГРУПА — об'єднання юридичне й економічно самостійних підприємств різних галузей господарства, очолюваних банком, який розпоряджається капіталом підприємств, що входять до нього, та координує всі сфери їх діяльності.

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: в йду та характер у 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 КРЕДИТ — комерційний кредит у сфері зовнішньоторгового обороту, тісно пов'язаний з укладенням угод про реалізацію товарів (і водночас є формою розрахунку за цими угодами). Фірмовий кредит надають переважно експортери імпортерам у вигляді розстрочки платежу за проданий товар. Деколи фірмові кредити надаються також імпортерами-покупцями постачальникам-імпортерам на виробництво та заготівлю товарів, що їх поставлятиметься за

укладеним контрактом.

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.

ФОБ (ВІЛЬНО НА СУДНІ) — базисна умова поставки, яка поширена у практиці роботи зовнішньоторгових організацій під час доставки вантажу морем. Експортер за таких умов зобов'язаний за власний кошт поставити товар із додатком документів, які підтверджують його відповідність вимогам контракту, упакувати товар до порту призначення та повідомити про це імпортера, отримати експортну ліцензію та виконати митні формальності, повантажити товар на судно, повідомити імпортера про повантаження та передати йому документи, у т. ч. морський коносамент — свідоцтво про прийняття вантажу до перевезення на судні, посприяти покупцеві на його прохання й за його кошт в отриманні додаткових документів для ввозу товару в імпортуєчу країну. Розміщення товару на судні оплачується імпортером. Покупець за умовою ФОБ зобов'язаний зафрахтувати за власний кошт судно та вчасно повідомити продавця про термін і місце повантаження, назву та час прибуття судна, умови повантаження. Ризик випадкової втрати чи пошкодження товару переходить від продавця до покупця у момент фактичного перетинання товаром поручнів судна в узгодженому сторонами порту повантаження.

ФОБ АЕРОПОРТ (ВІЛЬНО В АЕРОПОРТУ) — базисна умова поставки, за якою продавець вважається таким, що виконав зобов'язання, тоді, коли він поставив товар авіаційному перевізнику. Договір з перевізником укладає від свого імені експортер. Ризик випадкової втрати чи пошкодження товару переходить з експортера на імпортера під час доставки товару в аеропорт. Тому експортер повинен сприяти імпортерові у разі, коли в того виникне претензія до перевізника з приводу цілісності вантажу. Імпортер оплачує товар і покриває всі витрати, пов'язані з транспортуванням товару після передачі його перевізнику.

ФОНДОВА БІРЖА — організований ринок, на якому продаються та купуються цінні папери.

ФОР (ВІЛЬНО НА РЕЙКАХ ЧИ ФРАНКО-СТАНЦІЯ ВІДПРАВЛЕННЯ) — базисна умова, що передбачає зобов'язання продавця за власний кошт укласти договір про перевезення, повантажити товар у вагони чи здати на станцію, передати покупцеві транспортний та інші комерційні документи. Покупець оплачує товар, бере на себе усі витрати на його перевезення під час експортних операцій, сам отримує вивізний дозвіл і виконує митні формальності. На прохання імпортера та за його кошт продавець зобов'язаний сприяти в одержанні додаткових документів, необхідних для ввозу в імпортуєчу країну. Ризик випадкової втрати чи пошкодження товару переходить на покупця після передачі товару перевізнику.

ФОРВАРДНИЙ КОНТРАКТ — термінова угода двох сторін на обмін певної кількості валюти в майбутньому у встановлений час і заздалегідь визначеною ціною.

ФОРМА ВЛАДИ — спосіб впливу на поведінку працівників, що реалізується через певні механізми (примус, винагороду, традиції, харизму, спеціальні знання тощо).

ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ — спосіб оплати праці працівників, в основі якого закладається ідея стимулювання процесу та певних результатів трудової діяльності (продуктивності праці, використання робочого часу, зменшення собівартості, збільшення прибутку тощо). Розрізняють відрядну, почасову, комбіновану (почасово-відрядну), комісійну форми оплати праці.

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 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.

ФРАНКО-ВАГОН (НАЗВА ПУНКТУ ВІДПРАВЛЕННЯ) — базисна умова поставки, яка застосовується підчас залізничних перевезень. Відправляючи товар, якого достатньо за кількістю для завантаження цілого вагону, продавець зобов'язаний вчасно замовити вагон, що відповідає вимогам перевезення, й повантажити у нього товар за власний кошт у встановлений термін. Покупець бере на себе всі витрати на перевезення товару та весь ризик, якого може зазнати товар із моменту передачі залізниці вагону з повантаженим товаром.

ФРАНКО-ЗАВОД — базисна умова поставки, за якою продавець не має ніяких зобов'язань щодо транспортування товару. Він повинен вчасно доставити товар у розпорядження покупця в місце, вказане у контракті, для повантаження товару на надані покупцем транспортні засоби. Покупець бере на себе весь ризик і всі витрати, що виникають, коли товар перебуває у його розпорядженні на складі продавця, у термін і на умовах контракту.

ФРАНКО-СКЛАД ПОКУПЦЯ — базисна умова поставки, що передбачає оплату експортером усіх витрат на доставку товарів на адресу покупця. Винятком є імпортне мито, яке й в цьому разі може оплачуватися покупцем, якщо це обумовлено контрактом. За такої умови покупець оплачує ціну товару тільки після поставки самого товару. Ризик випадкової втрати чи пошкодження товару переходить із продавця на покупця у момент прибуття на адресу вантажоодержувача (на склад).

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

ФРАХТ І ПЕРЕВЕЗЕННЯ ОПЛАЧЕНІ ДО — базисна умова поставки, яка передбачає, що експортер зобов'язаний за власний кошт поставити товар із додатком документів, які підтверджують його відповідність вимогам контракту, укласти договір про перевезення товару у вказаний у контракті пункт і оплатити перевезення, передати товар перевізнику до встановленого контрактом терміну, повідомити імпортера та відіслати йому комплект документів (у т. ч. квитанцію про прийом вантажу до перевезення), отримати експортну ліцензію й оплатити вивізне мито, податки та збори. На прохання й за рахунок імпортера експортер зобов'язаний сприяти йому в одержанні інших документів для оформлення ввозу у країну імпортера.

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.

ФУНКЦІЯ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ — полягає в розробленні основної поточної і перспективної мети діяльності в бізнесі, а пошук відповіді на запитання, як фірма конкретно буде домагатися реалізації поставленої мети. Розв'язується за допомогою функції менеджменту – планування. Хто робить, що і коли, які ресурси для цього будуть потрібні.

ФУНКЦІОНАЛЬНА ВАЛЮТА — валюта, в якій здійснюється більшість операцій дочірньою компанією.

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 лінійним керівників.

ФУНКЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ СИСТЕМИ — діяльність щодо перетворення предметів праці в готову продукцію, в результаті якої формується додаткова вартість — прибуток підприємства.

Ф'ЮЧЕРСНИЙ КОНТРАКТ — стандартизований за цінами, кількістю валюти та терміном виконання форвардний контракт на купівлю іноземної валюти, який може бути багаторазово перепроданим на ф'ючерсному ринку для здійснення дії протилежного характеру до завершення терміну виконання або гарантією виконання збоку біржі по закінченні цього терміну.

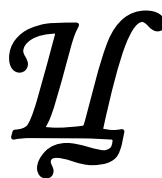
Ф'ЮЧЕРСНИЙ РИНОК — ринок, на якому угоди укладаються на поставку товарів чи іноземної валюти у визначений час у майбутньому. Самі товари відсутні на ф'ючерсному ринку: продається лише обіцянка майбутньої поставки. Ф'ючерсний ринок зазвичай є частиною організованої товарної біржі. Він передбачає поставку продавцем реального товару за ціною, яка зафіксована у контракті у момент його укладення, у термін, що обумовлений у контракті. Тривалість цього терміну встановлюється біржею.

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.

ХОЛДИНГ (англ. *holdlirig* — тримати, затримувати) — специфічна організаційна форма об'єднання капіталу, що припускає створення материнської та дочірніх компаній (перша володіє контрольним пакетом акцій других).

ХРОНОГРАМА — графік, який характеризує зміну явищ у часі.



ЦЕНТР ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ — узагальнена назва децентралізованих організаційних формувань, які створюються в організації на основі делегування прав, обов'язків та відповідальності, які найчастіше дістають назву за тими показниками, за якими оцінюється їхня діяльність: «центри прибутків», «центри реалізації», «центри інвестицій», «центри вартості», «центри видатків».

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.

ЦЕНТРАЛІЗОВАНА РОЗПОДІЛЬЧА СИСТЕМА — система, у якій розподільчий центр направляє товари, виготовлені підприємством-виробником, кінцевим або проміжним споживачам у різні регіони країни (оптовим чи дрібнооптовим посередникам або безпосередньо в роздрібну торгову мережу).

ЦЕНТРАЛЬНА СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ — функціональна служба на загально корпоративному рівні, яка здійснює підготовку інформації та рекомендацій з усіх питань, що входять до компетенції служби, з наступною передачею їх вищій ланці керівництва для прийняття рішень.

ЦЕНТРОВАНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ — процес створення нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничо-збутовому потенціалі підприємства.

ЦЕХ — адміністративно відокремлена частина підприємства, що має певну територіальну автономію, де виконується комплекс робіт відповідно до внутрізаводської спеціалізації.

ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТУ — послідовність реалізації загальних функцій управління, яка утворює їх кругообіг.

ЦІЛЕВСТАНОВЛЕННЯ — процес усвідомлення та формування мети, один із найважливіших елементів процесу управління, що визначає вид цільової функції системи.

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.

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.

ЦІНА — грошовий еквівалент вартості; основний інструмент, що впливає на попиті пропозицію. Зокрема, попит знаходиться в оберненій залежності від цін: з підвищенням ціни продукції попит на неї, як правило, скорочується та навпаки. Різновиди цін: продажна — сума коштів, за які передається право власності; споживання - сукупність усіх витрат, що пов'язані з експлуатацією товару у споживача; відправна — найвища, яку згоден сплатити покупець, чи найнижча, за якою продавець згоден запропонувати товар для реалізації.

ЦІНА ЯКОСТІ — сумарні затрати на забезпечення якості та втрати внаслідок випуску бракованої продукції.

ЦІННИЙ ПАПІР — документ, що забезпечує його власнику певні юридично закріплені майнові права.

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 (трудові цінності), 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).



ЧАСОВИЙ ПІДХІД ДООЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІУПРАВЛІННЯ — підхід, що виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

ЧИСТІ СТРАТЕГІЇ — пара стратегій (для кожного з гравців), які перехрещуються в сідловій точці.

III

ШКАЛА НАЙМЕНШ ПРИВАБЛИВОГО СПІВРОБІТНИКА — запропонований Ф. Фідлером метод визначення поведінкових пріоритетів керівника, який дозволяє з'ясувати його орієнтацію або на стосунки з підлеглими, або на виконання завдання шляхом опису керівником гіпотетичної особи підлеглого, з яким він менш за все бажав би працювати.

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.

ШТОВХАЮЧА ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧА ЛОГІСТІЧНА СИСТЕМА — система організації виробництва, у якій предмети праці, які надходять на виробничу ділянку, безпосередньо цією ділянкою в попередньої технологічної ланки не замовляються.

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 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 ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ) — сукупність властивостей та характеристик товару (послуги), завдяки яким товар (послуга) здатний задовольняти потреби споживачів.

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. Білозубенко В.С., Опаріна О. В., Семенов А. А. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник /За ред. проф. О. Б. Чернеги. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 592 с.
2. Гіптерс З. В. Культурологічний словник довідник. — К.:ВД «Професіонал», 2006. — 328 с.
3. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. — Львів: Видавництво Державного університету «Львівська політехніка», 1996. — 384 с.
4. 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.
5. Кузьмін О.Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. — Академвидав, 2003. - 416 с.
6. Менеджмент: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Укл. С. М. Соболь, В. М. Багацький. — К.: КНЕУ, 2005. - 225 с.
7. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 568 с.
8. Організація виробництва: Навч. посіб. /В. О. Онищенко, О. В. Редкін, А. С. Старовірець, В. Я. Чевганова. — К.: Лібра, 2005. — 336 с.
9. Основы внешнеэкономических знаний: Словарь-справочник / С. Н. Долгов, В. В. Васильев, С. П. Гончарова и др. — М.: Высш. шк., 1990. — 432 с.
10. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — Вид. 2-ге, без змін. — К.: КНЕУ, 2006. — 468 с.
11. Психологічний словник / За ред. В. І. Войтка. — К.: Головне видавництво видавничого об'єднання «Вища школа», 1982. — 215 с.
12. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. — Видання 2 ге, доповнене. — Львів: Новий Світ-2000, Альтаїр - 2002, 2003. — 272 с.
13. Ринкова термінологія ділової людини: Словник-довідник В. М. Лінніков, В. В. Борковський, В. В. Рокоча та ін. — К.: Абрис, 1992. — 96 с.
14. Рынок: экономика, маркетинг, финансы, законы. Словарь-справочник предпринимателя. — Херсон, 1993. — 127 с.
15. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
16. Тарнавська Н. П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш., 1997. — 456 с.
17. Термінологічний словник з культурології / Авт.-уклад.:Н. Ю. Болъ-ша, Н.І. Єфімчук. — К.: МАУП, 2004. — 144 с.
18. Управління, зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. Посібник / За заг. ред. А. І. Кредісова /Пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим. — К.: ТОВ «ВІРА-Р», 1997. — 448 с.
19. 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.
20. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. - 608 с.
21. Черваньов 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.
22. Шегда А. В. Менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Знання, 2002. — 583 с.
23. Шершньова З.Є.Стратегічне управління:Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

