



Міністерство освіти і науки України

Західноукраїнський національний університет

Шкільняк Михайло Михайлович,
Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна,
Крисько Жанна Леонідівна,
Демків Ірина Олегівна

СЛОВНИК ПОНЯТЬ І ТЕРМІНІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник



Тернопіль–2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

*Шкільняк Михайло Михайлович,
Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна,
Крисько Жанна Леонідівна,
Демків Ірина Олегівна*

СЛОВНИК ПОНЯТЬ І ТЕРМІНІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ

навчальний посібник

**Тернопіль
ЗУНУ
2025**

УДК 658 (072)
Ш-66

Авторський колектив:

Шкільняк Михайло Михайлович – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету, Заслужений економіст України.

Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Крисько Жанна Леонідівна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Демків Ірина Олегівна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Рецензенти:

Бойко Віталій Володимирович – д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка».

Зось-Кіор Микола Валерійович – д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту імені І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету.

Ненно Ірина Михайлівна – д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечнікова, голова ГО «Інститут Інтелекту».

Ш-66 Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Словник понять і термінів з менеджменту: навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. 100 с.
ISBN 978-966-654-808-8

*Затверджено Вченою радою
Західноукраїнського національного університету
(Протокол № 8 від 26 червня 2025 року)*

Словник понять і термінів з менеджменту призначений для ефективного засвоєння теоретичного матеріалу та організації самостійної роботи студентів. У виданні систематизовано сучасну управлінську термінологію, яка охоплює ключові поняття менеджменту, від класичних підходів до новітніх концепцій управління.

Словник сприяє формуванню професійної мови майбутніх фахівців, розвитку управлінського мислення та підвищенню загальної управлінської культури. Рекомендується для студентів, викладачів, науковців, практикуючих менеджерів та всіх, хто цікавиться сучасними методами управління організаціями.

ISBN 978-966-654-808-8 (електронне видання)

УДК 658 (072)

© Колектив авторів, 2025
© ЗУНУ, 2025

ПЕРЕДМОВА

Менеджмент – мистецтво досягнення мети в умовах обмеженості ресурсів

Террі Гібсон

У ХХІ столітті менеджмент перестає бути лише інструментом адміністративного управління. Він трансформується у комплексну міждисциплінарну сферу знань, що інтегрує економічні, соціальні, психологічні, правові та технологічні аспекти організації діяльності. У цьому контексті особливої ваги набуває термінологічна підготовка майбутніх фахівців, адже саме через понятійний апарат формується глибоке розуміння управлінських процесів, професійна мова спілкування та аналітичне мислення.

Підготовка, ухвалення та реалізація управлінських рішень потребує системного підходу, що поєднує класичні принципи менеджменту з інноваційними підходами до управління організаціями. Управлінська діяльність сьогодні охоплює не лише класичні функції – планування, організацію, мотивацію та контроль, – але й новітні напрямки: управління змінами, ризиками, стейкхолдерами, розвитком лідерства, самоменеджментом, а також цифрову трансформацію організацій. Кожен із цих напрямків формує власне термінологічне поле, опанування якого є необхідним як для засвоєння теоретичного матеріалу, так і для практичного застосування знань у реальних умовах.

Навчальний посібник «Словник понять і термінів з менеджменту» створений з метою забезпечення здобувачів вищої освіти, викладачів, науковців та практиків систематизованим джерелом інформації про базові та сучасні управлінські поняття.

Словник містить лаконічні та водночас змістовні визначення термінів, що охоплюють широкий спектр сучасної управлінської діяльності: функції менеджменту, типи організаційних структур, лідерство, комунікації, мотивацію персоналу, стратегічне управління, контроль, самоменеджмент, управління конфліктами, змінами, проєктами та інші актуальні аспекти.

Зважаючи на те, що менеджмент як наука та практика постійно трансформується під впливом цифровізації, глобалізації та зміни управлінських парадигм, словник відображає як усталені, так і новітні управлінські концепції, приділяючи увагу психологічним, поведінковим та етичним аспектам управління. Такий підхід сприяє кращому розумінню специфіки діяльності сучасного менеджера, формує професійну мову спілкування та розширює світогляд у сфері управління.

Опанування поданого матеріалу сприятиме:

- засвоєнню основ управлінської науки на термінологічному рівні;
- розвитку навичок аналізу та використання управлінських понять у реальних управлінських ситуаціях;
- підвищенню загальної професійної грамотності та готовності до практичної діяльності;
- формуванню здатності до критичного мислення та застосування концептуальних знань для прийняття ефективних рішень.

Словник призначений для студентів економічних та управлінських спеціальностей, викладачів, а також менеджерів-практиків, які прагнуть систематизувати свої знання, оновити професійну термінологію та впроваджувати сучасні управлінські підходи у своїй діяльності.

Автори словника сподіваються, що дане навчальне видання сприятиме розвитку професійної управлінської культури, формуванню системного мислення та буде корисним інструментом на шляху становлення ефективних менеджерів, здатних адаптуватися до викликів сьогодення та здійснювати якісне управління в організаціях будь-якого типу.

ЗМІСТ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	6
А-Я	6
ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ	30
А-Я	30
ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР В МЕНЕДЖМЕНТІ	64
А-Я	64
ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ	80
А-Я	80

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

А-Я

А

Абстрагування – процес виділення в досліджуваному об'єкті найсуттєвіших ознак шляхом усунення другорядного. У менеджменті використовується при формуванні моделей управління, стратегічному плануванні, розробці корпоративної культури та стилів керівництва.

Автократичний тип менеджера – керівник, який зосереджує всю повноту влади у своїх руках, здійснює централізоване управління, не враховує думку підлеглих, приймає рішення одноосібно без обговорення з працівниками, жорстко контролює виконання, акцентує на дисципліні та покараннях. Перевагами є швидкість прийняття рішень і чітка організація, а недоліками – зниження мотивації та ініціативи персоналу.

Адаптаційні процеси – цілеспрямована координація організаційних, виробничих та управлінських відносин в організації з метою їх пристосування до мінливих умов функціонування. Адаптаційні процеси дозволяють узгодити цілі організації та інтереси стейкхолдерів, розробити й реалізувати моделі та методи розвитку різних складових підсистем організації, які забезпечують її ефективне функціонування в мінливих ринкових умовах.

Адаптація активна – діяльність організації, яка спрямована на зміну зовнішнього середовища з метою покращення умов функціонування та пошук іншого більш сприятливого середовища через зміну регулювання процесів у підсистемах організації. Реалізується через формування плану дій у нових умовах функціонування, використовуючи сильні сторони та переваги організації відповідно до можливостей, що є у зовнішньому середовищі. Активна адаптація організації передбачає використання інноваційних технологій у різних функціональних сферах діяльності організації.

Адаптація організації – складний і неперервний процес пристосування її діяльності до змін зовнішнього середовища з метою повної реалізації місії та цілей в динамічних умовах ринкової конкуренції.

Адаптація пасивна – активна діяльність для забезпечення потенційних якісних характеристик організації у мінливому середовищі. Пасивна адаптація передбачає накопичення інформації про зміни зовнішнього середовища у часі та прогнозування його розвитку та спрямована на

формування виробничих резервів організацій, які можуть бути швидко використані для забезпечення ефективного функціонування організації.

Адаптивність – характеристика системи або організації, яка визначає її здатність до зміни структури, функцій і поведінки відповідно до впливу змін зовнішнього чи внутрішнього середовища. Успішний адаптивний менеджмент дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним в умовах нестабільності.

Адміністративна (класична) школа управління – напрям у теорії управління, що розглядає організацію як систему, керовану за допомогою чіткої структури, правил і процедур; акцентує увагу на принципах єдиновладдя, поділі праці, ієрархії, дисципліни та координації діяльності для досягнення ефективності. Основна ідея – створення універсальних принципів управління, які можна застосовувати в усіх організаціях. Школа запровадила класичну функціональну модель менеджменту: планування, організація, координація, мотивація, контроль. Основні представники: А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, М. Фольєт.

Американська модель менеджменту – управлінський підхід, сформований у США, який робить акцент на індивідуалізмі, конкуренції, результативності та досягненні високої продуктивності. Характеризується жорсткішою ієрархією, короткостроковим плануванням, гнучкістю в прийнятті рішень і орієнтацією на фінансові показники. Ця модель вплинула на формування глобального стилю менеджменту, особливо в корпоративному секторі.

Аналіз – метод дослідження, що полягає в поділі складного об'єкта або явища на його складові частини з метою виявлення їх структури, властивостей, зв'язків і залежностей. У менеджменті використовується для прийняття управлінських рішень шляхом глибокого вивчення ситуації.

Аналіз стейкхолдерів – процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість впливу стейкхолдерів на діяльність конкретної організації.

Аналітичні здібності менеджера – здатність ідентифікувати ключові фактори ситуації, визначити їх взаємодію і ті з них, що вимагають найбільшої уваги).

Аналогія – такий метод мислення, згідно з яким пізнання одного предмета здійснюється на підставі його схожості з іншим предметом дослідження.

Б

Бенчмаркінг – процес порівняння власних показників діяльності з найкращими в галузі або серед конкурентів з метою виявлення потенціалу для покращення. Є важливим інструментом стратегічного управління.

Бізнес-процес – сукупність взаємопов'язаних дій або завдань, що створюють цінність для клієнта. Менеджмент бізнес-процесів (BPM) забезпечує оптимізацію, стандартизацію й автоматизацію операцій.

Бюрократична управлінська революція – історичний етап у розвитку менеджменту, який характеризується формалізацією процедур, створенням ієрархічних структур, стандартизацією функцій управління.

Бюрократія (за Максом Вебером) – раціональна модель організації управління, що ґрунтується на чіткій ієрархії влади, формалізованих правилах і процедурах, поділі праці, безособовості службових відносин та професіоналізації посад, що забезпечує передбачуваність, ефективність і стабільність функціонування організації.

В

Вертикальний поділ праці – ієрархічне структурування організації, в якій розподіляються завдання, повноваження та відповідальність між керівниками і виконавцями на різних рівнях управління.

Взаємозалежність як принцип управління – принцип, що передбачає врахування того, що всі елементи організації (підрозділи, працівники, ресурси) взаємопов'язані і впливають один на одного. Забезпечує узгодженість дій, координацію процесів і інтеграцію діяльності для досягнення загальних цілей організації.

Виробнича підсистема – складова організації, яка об'єднує всі елементи, пов'язані з виготовленням продукції або наданням послуг. Вона включає технології, обладнання, персонал і процеси, необхідні для реалізації основної діяльності організації.

Виробничо-будівельна управлінська революція – період, коли будівництво великих інфраструктурних об'єктів (піраміди, дороги, акведуки) сприяло розвитку методів планування, організації праці, логістики й контролю. Цей тип управління вимагав координації великих груп людей і ресурсів, що стимулювало еволюцію управлінської думки.

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 змінні – ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Г

Гендерна диференціація в управлінській діяльності – особливості поведінки, стилю керівництва, прийняття рішень та взаємодії менеджерів, що визначаються їхньою статтю. Включає відмінності в комунікації, мотивації, підходах до керівництва та управлінні командами, які можуть впливати на ефективність організаційної діяльності та формування корпоративної культури.

Геній (тип менеджера) – керівник, що фокусує увагу на власній унікальності, часто применшуючи роль команди. Такий менеджер вважає себе незамінним, ігнорує ідеї підлеглих, демонструє власну зверхність, що може знизити ефективність роботи колективу через страх, залежність та низьку самооцінку персоналу.

Гнучкість – спроможність організації, менеджера чи системи управління адаптуватися до змін зовнішніх умов, переглядати стратегії та структуру, вводити нові методи, інструменти й підходи з мінімальними втратами часу та ресурсів. Це критично важливо в умовах високої турбулентності ринку.

Горизонтальний поділ праці – розмежування завдань між працівниками за функціями або напрямками діяльності без зміни рівня ієрархії. Призводить до утворення окремих підрозділів організації, які виконують специфічні конкретні завдання (відділи, цехи, виробництва, ділянки). Забезпечує спеціалізацію, підвищує продуктивність і ефективність роботи.

Господарська система – цілісна сукупність економічних, організаційних і соціальних елементів, що функціонують взаємопов'язано для досягнення певних економічних цілей. У менеджменті вона виступає як об'єкт планування, організації, контролю й аналізу.

Готорнський експеримент – серія соціально-психологічних досліджень, проведених у 1924–1932 роках на заводі *Western Electric* в Готорні (США), що вивчали вплив умов праці та соціальних факторів на продуктивність працівників. Результати показали, що підвищення ефективності залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від уваги керівництва, морального клімату та міжособистісних стосунків у колективі, заклавши основу школи людських відносин у менеджменті.

Готорнський ефект – явище підвищення продуктивності або зміни поведінки працівників під час спостереження або дослідження, зумовлене тим, що вони усвідомлюють увагу до своєї роботи. Виявлено під час Готорнського експерименту і використовується для пояснення впливу соціальних та психологічних факторів на ефективність праці.

Д

Дедукція – логічний метод пізнання, що ґрунтується на переході від загального до конкретного. У менеджменті використовується при створенні стратегій і політик, коли із загальних цілей виводяться конкретні управлінські заходи та дії.

Демократичний тип менеджера – керівник, який застосовує стиль управління, заснований на довірі, колегіальності, заохоченні ініціативи та участі працівників у прийнятті рішень. Це створює сприятливу атмосферу в колективі, сприяє командній роботі й високій мотивації персоналу.

«Державець» Нікколо Макіавеллі – політичний трактат XVI століття, який аналізує методи здобуття, утримання та ефективного використання влади. Автор пропонує раціональний підхід до управління, де досягання мети виправдовує засоби. Вважається теоретичною основою реалістичного (макіавеллістського) підходу в менеджменті.

Децентралізація управління – передача повноважень на нижчі рівні управління. Сприяє гнучкості, оперативності та підвищенню мотивації працівників. Використовується в динамічних і географічно розосереджених структурах.

Динамічна рівновага як принцип управління – принцип, що передбачає підтримання стабільності організації шляхом постійного пристосування її структур, процесів і ресурсів до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Забезпечує баланс між стабільністю та гнучкістю, сприяє адаптивності, ефективності та стійкому розвитку організації.

Діагностичні здібності менеджера – здатність керівника виявляти, аналізувати та оцінювати проблеми, ситуації, процеси та потенційні ризики в організації. Передбачає уміння правильно визначати причини виникнення проблем, прогнозувати наслідки рішень і обирати найбільш ефективні шляхи їх вирішення для забезпечення стабільності та розвитку організації.

Ділові якості менеджера – сукупність професійних, організаційних, лідерських, комунікативних і особистісних характеристик, що забезпечують ефективне виконання управлінських функцій. Серед них: здатність до стратегічного мислення, рішучість, комунікабельність, вміння мотивувати.

«Домострой» (трактатування Сократа і Ксенофонта) – етично-управлінські настанови щодо ведення домашнього господарства в Давній Греції. У творах Ксенофонта та діалогах Сократа описуються принципи організації домашньої економіки, розподілу обов'язків, управління працівниками, що є прообразом мікроменеджменту.

«Досвід фабричного управління» Роберта Оуена – практика управління текстильною фабрикою в Нью-Ланарку (Англія) на початку XIX ст. Оуен вважав, що працівники – ключ до ефективності, тому впроваджував соціальні інновації: скорочення робочого дня, освіти, медичне обслуговування. Його підхід вважається передвісником соціально відповідального менеджменту.

Е

Економічні фактори зовнішнього середовища – чинники формування загальноекономічної ситуації в країні чи регіоні, в якому працює організація, які відображаються через купівельну спроможність населення, рівень безробіття, процентні ставки, тенденції злиття чи поглинання організацій.

Економічність як принцип управління – принцип, що передбачає досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, часових). Спрямований на раціональне використання наявних ресурсів, підвищення продуктивності та зменшення непотрібних витрат у діяльності організації.

Емпірична школа управління – напрям у теорії управління, що базується на накопиченому досвіді, практичних спостереженнях і експериментах керівників. Підкреслює роль перевірених практичних рішень, рекомендацій та прикладів у вдосконаленні управлінської діяльності, акцентуючи увагу на адаптації до конкретних умов і ситуацій. Основні представники: П. Коттер, Р. Ликерт, Ч. Барнард.

Є

Європейська модель менеджменту – підхід до управління, що базується на поєднанні соціальної відповідальності, високих стандартів праці, колективного прийняття рішень і партнерства між роботодавцем і працівниками. Відрізняється більшою гуманістичною орієнтацією порівняно з американською моделлю.

Єдиновладдя – принцип управління, що передбачає концентрацію повноважень у руках одного керівника, який несе повну відповідальність за прийняття рішень та діяльність підлеглих. Забезпечує чітку координа-

цію, швидкість прийняття рішень і єдність керівництва, але може обмежувати ініціативу та творчий внесок працівників.

Ємність ринку – максимальний обсяг продукції або послуг, який може бути реалізований на певному ринку за конкретний період часу. У менеджменті використовується для оцінки потенціалу розвитку бізнесу, розробки маркетингових стратегій і прогнозування збуту.

Ж

Життєвий цикл організації – концепція, що описує послідовні етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілість, спад або оновлення. Менеджери мають адаптувати управлінські стилі та стратегії залежно від поточного етапу життєвого циклу.

Життєвий цикл товару – етапи існування товару на ринку: впровадження, зростання, зрілість, спад. У менеджменті використовується для прийняття рішень щодо інвестування, маркетингу, розробки нової продукції.

З

Завдання (в управлінні) – конкретна частина цілі, яка делегується для виконання працівнику або підрозділу. Визначається обсяг, строки, відповідальність і ресурси для реалізації. Є основою для контролю виконання.

«Загальне і промислове керівництво» Анрі Файоля – книга 1916 року, в якій викладено 14 принципів управління та 5 основних функцій менеджменту (планування, організація, командування, координація, контроль). Праця стала фундаментом адміністративної школи управління і визнається класикою теорії менеджменту.

Закон динамізації – принцип, що передбачає необхідність постійного оновлення та розвитку системи управління. Організація повинна безперервно вдосконалювати свої процеси, структуру, технології, реагуючи на зміни зовнішнього середовища. Недотримання цього закону призводить до втрати конкурентоспроможності та застою.

Закон єдності аналізу та синтезу – управлінський закон, який потребує вивчення процесів через взаємозв'язки і взаємозалежності та об'єднання проаналізованих елементів у ефективну функціонуючу систему.

Закон збільшення ступеня вепольності – для висхідного руху будь-якої системи необхідне збільшення ступеня використання ресурсів, числа зв'язків між елементами та збільшення їх кількості.

Закон інформаційної насиченості – управлінський закон, який потребує всебічного використання усіх видів інформації на всіх етапах і стадіях функціонування системи.

Закон оптимального співвідношення централізації та децентралізації управління – управлінський закон, який визначає оптимальний розподіл повноважень між усіма ланками управління.

Закон розвитку – управлінський закон, який регламентує максимально необхідний потенціал на кожному з етапів життєвого циклу будь-якої організаційної системи, з урахуванням транзитивності його впливу на наступному етапі розвитку.

Закон синергії – управлінський закон, згідно з яким взаємодія елементів організації забезпечує загальний результат, що перевищує суму результатів окремих частин. Його дотримання підвищує ефективність командної роботи й організаційної взаємодії.

Закон цілісності та єдності системи управління – управлінський закон, який потребує комплексного всебічного аналізу та координації дій всіх ланок управління при прийнятті та реалізації управлінських рішень щодо функціонування будь-якої організаційної системи.

Законо менеджменту – загальні принципи та закономірності, що визначають ефективність управлінської діяльності і встановлюють взаємозв'язок між цілями, ресурсами та діями організації. Допмагають передбачати наслідки управлінських рішень, оптимізувати процеси та забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Законодавчі (політичні) фактори зовнішнього середовища – чинна нормативно-правова база, а також політична ситуація, яка впливає на існуючий державний устрій та розвиток суспільства загалом.

«Землеробство» Катона – трактат римського політика Катона Старшого (II ст. до н. е.), присвячений організації сільського господарства. Містить рекомендації щодо ведення маєтку, управління рабами, обліку витрат і прибутку – ранній приклад прикладної управлінської науки.

Зовнішнє середовище непрямого впливу – сукупність факторів зовнішнього середовища, які не взаємодіють безпосередньо з організацією, лише формують загальні перспективи розвитку, тенденції, проблеми, пастки, кон'юнктуру ринку (політичні та соціокультурні фактори впливу, стан економіки, НТП, технологічні зміни та законодавчий вплив уряду, міжнародні відносини та стосунки з місцевим населенням, вплив групових інтересів та ін.). Опосередковано впливають на діяльність, умови функціонування та прийняття управлінських рішень, вплив відчувається згодом

Зовнішнє середовище організації – сукупність факторів, які знаходяться поза межами організації, але 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). Ефективне управління можливе лише за умови ретельного аналізу та адаптації до середовища.

Зовнішнє середовище прямого впливу – 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).



Ідеальний менеджер – узагальнений образ керівника, що поєднує професійні знання, стратегічне мислення, етичні норми, лідерські якості та вміння формувати команду. Такий менеджер забезпечує розвиток організації, підтримує інновації, створює сприятливу атмосферу.

Ієрархічність як принцип управління – принцип, що передбачає чітку організаційну структуру зі ступенями підпорядкування та розподілом повноважень між рівнями керівництва. Забезпечує порядок у прийнятті рішень, координацію діяльності, підзвітність підлеглих і ефективне управління організацією.

Ієрархія управління – система підпорядкування в організаційній структурі, яка визначає, хто кому підзвітний. Кожен рівень ієрархії має певні повноваження, зону відповідальності й обсяг інформації. Є базою для вертикальних зв'язків і централізації влади.

Індукція – логічний метод, за допомогою якого з окремих фактів, спостережень та прикладів формулюються загальні закономірності або теорії. У менеджменті застосовується при формуванні нових управлінських підходів і рішень на основі аналізу досвіду.

Інноваційний менеджмент – галузь управління, що спеціалізується на створенні, впровадженні та комерціалізації інновацій у продуктах, процесах, послугах або бізнес-моделях. Застосовується для забезпечення довгострокового зростання та конкурентоспроможності.

Інституційний (вищий) рівень управління – рівень управління, на якому менеджери здійснюють загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, її функціональними і виробничо-господарськими комплексами, визначають стратегічні цілі організації, формують політику розвитку та ухвалюють довгострокові рішення, що забезпечують її виживання і конкурентоспроможність.

Інформаційна підсистема – складова частина організації, яка забезпечує збирання, обробку, зберігання та передачу інформації. Є основою для прийняття управлінських рішень, підтримки комунікацій, аналізу даних. Включає ІТ-технології, документацію, комунікаційні канали.

К

Кадри – основний ресурс організації, який створює продукт, формує її культуру та внутрішній клімат. Вищий менеджмент організації формує склад кадрів, встановлює систему відносин між ними, включає їх у господарський чи управлінський процес спільної роботи, сприяє їх навчанню, просуванню та розвитку позитивних результатів діяльності.

Карта стейкхолдерів – спосіб наочного відображення характеру відносин зі стейкхолдерами через встановлення пріоритетів, використовуючи такі критерії: значення впливу організації з погляду її стейкхолдерів; важливість та вимоги групи стейкхолдерів для діяльності організації; ризик отримання неповної інформації про групу стейкхолдерів; можливість доступу до нових ідей групи стейкхолдерів.

Керівник – особа, яка виконує управлінські функції щодо організації, підрозділу або окремої діяльності. Він планує, організовує, координує, мотивує і контролює дії підлеглих з метою досягнення поставлених цілей.

Кількісна школа управління – напрям у теорії менеджменту, що ґрунтується на застосуванні математичних моделей, статистичних методів та кількісного аналізу для обґрунтування управлінських рішень і оптимізації діяльності організації. Виникла під впливом розвитку дослідження операцій, економіко-математичних методів і комп'ютерних технологій. Основні представники: Р. Акерман, Р. Кауффман, Дж. Форрестер, Дж. Данціг, Г. Саймон.

Класичні функції менеджменту – традиційно виділяють чотири основні функції: планування (визначення цілей і способів їх досягнення), організування (структуризація ресурсів), мотивування (стимулювання до виконання завдань) і контролювання (оцінка результатів і коригування діяльності).

«Книга обліку родини» Соранцо – італійський документ XIV століття, в якому детально фіксувалися всі витрати й доходи родини. Вважається раннім прикладом бухгалтерського та фінансового управління на рівні приватного домогосподарства, що згодом вплинуло на формування методів управління підприємствами.

«Кодекс» Хаммурапі – один із найдавніших писемних збірників законів (XVIII ст. до н. е.), створений у Вавилоні. Містив правила регулю-

вання економічних і соціальних відносин, у тому числі принципи управління працею, відповідальність службовців, оплату праці. Вважається першим зразком нормативного регулювання управлінської діяльності.

Комунікатор (тип менеджера) – керівник, що зосереджується на комунікації з працівниками, відкритості інформації, ефективному зворотному зв'язку. Такий стиль сприяє взаєморозумінню, довірі, зменшенню конфліктів і підвищенню командної роботи.

Конкретизація – метод пізнання, який полягає в уточненні загальних теоретичних положень через дослідження конкретних ситуацій, фактів і об'єктів. У менеджменті використовується при адаптації стратегій до умов окремої організації.

Концептуальні здібності менеджера – здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, шляхи координації діяльності окремих частин організації, досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом.

Координація – 1) процес узгодження дій між підрозділами, працівниками або процесами в організації для досягнення спільної мети. Передбачає забезпечення взаємозалежності та узгодженості, запобігання дублюванню або суперечностям у роботі; 2) процес організації спільної діяльності менеджерів та інших груп працівників, що займають різні посади.

Крос-культурний менеджмент – управління в умовах культурного різноманіття, що враховує національні, соціальні, релігійні та поведінкові особливості працівників з різних країн чи регіонів. Необхідний для міжнародних компаній або глобалізованих команд.

Культура організації – система колективних цінностей, норм, символів і моделей поведінки, що формують унікальне середовище організації. Вона впливає на прийняття рішень, стиль лідерства, комунікацію та мотивацію.

Л

Ліберальний тип менеджера – тип керівника, що уникає контролю, делегує максимум відповідальності підлеглим, рідко втручається в процеси. Створює свободу для творчості, але може призводити до безвідповідальності та дезорганізації за відсутності чітких меж.

М

Матрична структура – поєднання функціональної та проєктної структур, що дозволяє співробітникам працювати під керівництвом двох менеджерів – функціонального і проєктного. Застосовується для реалізації складних проєктів і тимчасових ініціатив.

Менеджер – 1) професійний керівник, який виконує управлінські функції, відповідає за досягнення організаційних цілей, координує роботу підлеглих, приймає рішення, здійснює контроль та стимулювання. Від нього залежить ефективність функціонування підрозділу чи всієї організації; 2) працівник організації, який спрямовує роботу інших працівників через реалізацію функцій та інструментів управління та несе відповідальність за її результати.

Менеджер-американець – тип управлінця, який відзначається прагматизмом, орієнтацією на результат, раціональним підходом до організації праці, активним використанням планування, контролю та стимулювання працівників. Поєднує ділову ефективність із прагненням до інновацій і швидкого досягнення поставлених цілей.

Менеджер-англієць – тип управлінця, який відзначається дипломатичністю, прагненням до консенсусу, увагою до міжособистісних стосунків і морального клімату в колективі. Орієнтований на поступове досягнення цілей, врахування думки підлеглих і підтримку стабільності в організації.

Менеджер-француз – тип управлінця, який поєднує централізоване керівництво з увагою до формальних процедур і престижу посади. Відзначається стратегічним мисленням, високим рівнем бюрократичності, чітким розподілом повноважень і контролем за підлеглими, орієнтований на авторитет і статус у прийнятті рішень.

Менеджер-японець – тип управлінця, який відзначається колективізмом, орієнтацією на довгострокові цілі, гармонізацією інтересів працівників та організації. Застосовує методи участі персоналу у прийнятті рішень, постійного навчання та вдосконалення процесів (кайдзен), а також робить акцент на лояльності, дисципліні та високій якості продукції.

Менеджмент – 1) наука, мистецтво та практика управління організаціями, що включає процеси планування, організації, керівництва, мотивації та контролю; 2) сукупність знань, методів, принципів і навичок, що спрямовані на ефективне досягнення цілей організації за допомогою людських, фінансових, інформаційних та інших ресурсів; 3) самостійний вид професійної діяльності, головним завданням якого є досягнення організації поставлених цілей шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів за допомогою специфічних функцій і методів управління.

Методи менеджменту – інструменти та способи впливу менеджера на підлеглих, процеси або ситуації з метою досягнення організаційних цілей. Вони поділяються на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Вибір методів залежить від ситуації, рівня управління та стилю керівника.

Методи менеджменту непрямого впливу – способи управління, що спрямовані на формування у працівників мотивації, ініціативи та відповідальності через організаційну культуру, цінності, корпоративні стандарти, комунікації, участь у прийнятті рішень та моральне стимулювання. Підкреслюють значення переконання, наставництва та створення сприятливого соціально-психологічного клімату для підвищення ефективності та згуртованості колективу.

Методи менеджменту прямого впливу – способи управління, що передбачають безпосередній вплив керівника на підлеглих для забезпечення виконання завдань та досягнення цілей організації. Включають накази, розпорядження, інструктаж, контроль, стимулювання та застосування санкцій. Основна мета – забезпечити дисципліну, чітке виконання рішень і оперативну координацію діяльності працівників.

Міжнародні фактори зовнішнього середовища – події, що відбуваються за межами країни і впливають на всі аспекти зовнішнього середовища через появу нових конкурентів, покупців, постачальників, які формують нові соціальні, технологічні й економічні тенденції. Тому кожна організація повинна враховувати міжнародні тенденції, зокрема конкуренцію з виробниками інших країн, суперництво із зарубіжними організаціями на локальному ринку.

Моделювання – процес створення умовної моделі об'єкта або процесу для аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень. У менеджменті моделювання дозволяє випробовувати рішення, передбачати наслідки змін та зменшувати ризики.

Модель життєвого циклу організації (за І. Адізесом) – концепція, що описує послідовні етапи розвитку організації – від зародження до можливого занепаду, – кожен з яких характеризується специфічними управлінськими проблемами, стилями керівництва, потребами у змінах та рівнем ефективності; модель підкреслює необхідність адаптації систем управління відповідно до стадії життєвого циклу для забезпечення довготривалого успіху організації.

Н

Найкращий приятель (тип менеджера) – керівник, який намагається уникати конфліктів, підтримувати добрі особисті стосунки з підлеглими, часто уникає непопулярних рішень. Такий підхід може сприяти гар-

ному мікроклімату, але завадити ефективному управлінню в кризових умовах.

Наука управління – галузь знань, що вивчає закономірності, принципи, методи та форми управлінської діяльності. Базується на міждисциплінарному підході, включаючи економіку, психологію, соціологію, математику та інші науки.

Неформальна організація – група працівників, яка формується спонтанно на засадах соціальної взаємодії (за спільністю інтересів, потреб чи уподобань) та, як правило, входить до складу формальної організації.

«Нова школа» управління – сучасні міждисциплінарні підходи до управління, які поєднують інформаційні технології, гнучке управління, дизайн-мислення, поведінкові науки. Орієнтована на інновації, сталий розвиток і клієнтоцентризм.

О

Об'єкт менеджменту – процес управління різними сферами діяльності організації. На практиці об'єктом менеджменту є окремі виробничі та управлінські процеси, зокрема постачання, виробництво, збут, які реалізуються через комплекс внутрішніх організаційних процесів і систем. Ці процеси виникають при поділі і кооперації праці в процесі господарської діяльності організації через відносини з приводу координації робіт, отримання та обробки інформації, стимулювання ініціативи та мотивації працівників.

Об'єкт управління – елемент, на який спрямовано управлінський вплив з боку суб'єкта управління. Це може бути організація, підрозділ, процес, працівник або ситуація. Об'єкт управління змінюється в результаті управлінського впливу.

Організаційна структура – впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів (підрозділів, посад, функцій), які забезпечують виконання завдань і досягнення цілей організації. Визначає ієрархію, повноваження та відповідальність.

Організаційно-адміністративні методи управління – способи впливу керівника на організацію та працівників через встановлення структури, правил, норм і процедур. Включають розподіл обов'язків, посадові інструкції, розпорядження, накази, контроль за виконанням завдань та застосування санкцій; забезпечують дисципліну, чіткість виконання рішень і ефективну координацію діяльності організації.

Організація – 1) соціально-економічна система, яка складається з групи осіб, що об'єднані спільною метою, діють за певною структурою і

функціонують у межах встановлених норм. Є основним об'єктом вивчення в менеджменті. 2) об'єднання людських, фінансових та матеріальних ресурсів з метою досягнення поставлених цілей.

Особисті якості менеджера – індивідуальні характеристики керівника, що визначають його стиль, ефективність та вплив на колектив. До них належать: відповідальність, цілеспрямованість, емоційна стабільність, чесність, рішучість, здатність до емпатії та самоорганізації.

П

Партнер (тип менеджера) – керівник, який сприймає колектив як рівноправного учасника управлінського процесу. Він заохочує колективні обговорення, приймає рішення з урахуванням думки співробітників, підвищує рівень довіри й згуртованості в команді.

Персонал – працівники організації, що володіють певними навичками, кваліфікацією, здібностями які організація використовує з метою досягнення власних завдань.

Підприємець – особа, яка самостійно та на власний ризик здійснює підприємницьку діяльність, спрямовану на створення нової цінності, пошук можливостей, організацію ресурсів і впровадження інновацій з метою отримання прибутку або досягнення соціально-економічних результатів.

Підприємство – відкрита соціально-економічна система, що діє, змінюється, розвивається та перебудовується в динамічному середовищі.

Підсистема організації – структурна одиниця організації, що виконує певну функцію в її діяльності. Підсистеми можуть бути виробничими, управлінськими, інформаційними, фінансовими тощо. Взаємодія між ними визначає ефективність функціонування всієї системи.

Підсистема саморозвитку – елемент організації, орієнтований на вдосконалення навичок, компетенцій і знань персоналу. Вона включає навчання, підвищення кваліфікації, участь у конференціях, обмін досвідом. Забезпечує довготривалу конкурентоспроможність організації.

Планування ресурсів підприємства (ERP – Enterprise Resource Planning) – інтегрована система управління, яка охоплює всі ресурси підприємства (виробництво, фінанси, логістику, персонал) для ефективного функціонування в реальному часі.

Поведінкова школа управління – розвинулась у середині ХХ століття, акцентуючи увагу на соціально-психологічних аспектах управління. Її представники – М. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. МакГрегор. Під-

креслює роль людського фактору, мотивації, лідерства і корпоративної культури.

Поведінковий підхід – концепція менеджменту, яка зосереджується на вивченні поведінки людей у процесі праці, мотивації, лідерстві, комунікаціях і формуванні колективу. Підкреслює важливість людського фактору в управлінні.

«Повчання» Володимира Мономаха – морально-етичний твір Київської Русі (поч. XII ст.), у якому князь ділиться досвідом правління. Хоча текст не має суто управлінського характеру, він розкриває підходи до організації влади, взаємодії з підлеглими, відповідальності керівника перед суспільством.

Поділ праці – процес розмежування функцій, завдань і відповідальності між підрозділами або працівниками в межах організації. Є базою для формування спеціалізації, департаменталізації й ефективного управління.

Політика організації – система правил, норм, орієнтирів, що визначають межі прийняття рішень у структурі управління. Є інструментом стандартизації та стабілізації управлінських дій.

Предмет менеджменту – теоретичні основи управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі), практика управління організаціями (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо), проектування системи менеджменту (формування взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

Принципи менеджменту – базові правила, основні положення та норми, якими керуються у процесі управління організацією незалежно від її сфер діяльності та організаційно-правових форм господарювання.

Принцип урахування потреб та інтересів – принцип управління, що передбачає врахування мотивів, потреб, інтересів і очікувань працівників та інших зацікавлених сторін при прийнятті управлінських рішень. Сприяє підвищенню мотивації, лояльності, ефективності праці та узгодженню індивідуальних і організаційних цілей.

«Пропозиція Іпусера» – старогрегетський філософський твір (XX ст. до н. е.), в якому аналізується занепад державного устрою й формулюються рекомендації щодо відновлення порядку. В ньому проглядається усвідомлення необхідності ефективного управління державою й соціальною стабільністю.

Професіонал (тип менеджера) – керівник, що спирається у своїй діяльності на глибокі знання, досвід, високі стандарти якості, постійну

самореалізацію та розвиток. Володіє компетентністю у сфері управління, галузевими знаннями, етичними нормами поведінки.

Процес управління – комплекс взаємопов'язаних дій, що виконуються в певній послідовності та спрямовані на розв'язання конкретних проблем та досягнення поставлених цілей.

Процесний підхід – сучасний підхід до управління, що розглядає діяльність організації як сукупність взаємозалежних процесів, які мають вхід, вихід і споживача. Орієнтований на оптимізацію кожного процесу для досягнення ефективності в цілому.

Р

Раціоналізація – процес упорядкування, оптимізації структури та процесів діяльності з метою підвищення ефективності, зниження витрат і покращення якості результатів. Важлива складова управління змінами.

Реалізація адаптаційних процесів – сукупність правил, засобів та інструментів, що використовуються для пристосування внутрішнього середовища організації до змін його зовнішнього середовища.

Реінжиніринг – глибоке перепроєктування всієї організаційної системи або її ключових елементів задля радикального покращення продуктивності. Відрізняється від реструктуризації масштабістю та радикальністю змін.

Реінжиніринг бізнес-процесів (*BPR – Business Process Reengineering*) – радикальне перепроєктування основних процесів організації з метою досягнення суттєвого покращення показників ефективності, якості, швидкості та витрат.

Релігійно-комерційна управлінська революція – етап розвитку управління, що характеризувався виникненням складних господарських структур при храмах і монастирях у стародавніх цивілізаціях (Месопотамія, Єгипет). Тут уперше з'явилися елементи системного обліку, складські записи, розподіл функцій, централізоване зберігання ресурсів. Це заклало основи для формування первинних управлінських інститутів.

Реструктуризація – комплекс змін у структурі підприємства (організаційній, фінансовій, кадровій) з метою покращення ефективності, адаптації до нових умов, виходу з кризи або підготовки до злиття, продажу тощо.

Ресурси – природні, матеріальні, фінансові цінності, які використовуються організацією для створення товарів, надання послуг, виконання робіт з метою отримання певних результатів.

Рівні управління – ступені ієрархії в організаційній структурі, що поділяються на стратегічний (вищий), тактичний (середній) та операційний (нижчий). Кожен рівень має свій обсяг повноважень, зону відповідальності та горизонт прийняття рішень.

Розподіл праці – поділ загальної роботи на окремі завдання, які виконуються різними працівниками відповідно до їх спеціалізації. Забезпечує ефективність, точність і продуктивність у досягненні цілей організації.

Роль – набір певних поведінкових правил, відповідних конкретній ситуації або конкретній посаді. Окрема особа може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст.

Роль менеджера – типова модель поведінки, очікувана від менеджера в конкретній управлінській ситуації, що відображає його функції, відповідальність та спосіб впливу на організаційні процеси. Роль визначається змістом управлінських функцій, характером взаємодії з людьми, стилем ухвалення рішень, вимогами організації та зовнішнього середовища.

Ролі менеджера за Г. Мінцбергом – модель, що описує десять основних видів управлінської поведінки, які поділяються на три групи: міжособистісні ролі (головний керівник – представницькі функції, формальні обов'язки; лідер – мотивування, розвиток і координація працівників; зв'язкова особа – встановлення та підтримання контактів); інформаційні ролі (отримувач інформації – збір та аналіз інформації; розповсюджувач – передавання інформації підлеглим; представник – передавання інформації зовнішнім сторонам); ролі, пов'язані з прийняттям рішень (підприємець – ініціювання змін та інновацій; ліквідатор порушень – реагування на проблеми та кризові ситуації; розподільувач ресурсів – визначення пріоритетів, бюджетів, завдань; перемовник – ведення переговорів і досягнення домовленостей).

С

Світсько-адміністративна управлінська революція – перехід від релігійно-орієнтованих форм управління до державних структур зі світськими адміністративними функціями. Відзначалася появою регламентів, нормативних актів, централізованих інституцій та службових ієрархій. Прикладом є управління в імперії Хаммурапі, Китаї часів династії Чжоу, Римській імперії.

Середовище організації – сукупність однорідних суспільних одиниць, які впливають на результати її діяльності.

Система – сукупність взаємопов'язаних елементів, що функціонують як єдине ціле для досягнення спільної мети. Організація в менедж-

жменті розглядається як система, яка включає підсистеми та функціональні блоки.

Системна школа управління – розглядає організацію як складну відкриту систему, що взаємодіє з середовищем. Представники: Л. Бертанланфі, К. Боулдінг. У межах цієї школи аналізується структура системи, її підсистеми, зв'язки та зворотні зв'язки.

Системний підхід – управлінська концепція, що передбачає розгляд організації як складної відкритої системи з багатьма взаємозалежними елементами. Орієнтує менеджера на комплексність, взаємозв'язок і цілісність управлінських рішень.

Ситуаційна школа управління – стверджує, що немає єдино правильного способу управління; ефективність залежить від ситуації. Вибір стилю, структури та методів управління має залежати від контексту, умов середовища, поведінки персоналу.

Ситуаційний підхід – метод управління, згідно з яким ефективність управлінських рішень залежить від конкретної ситуації. Передбачає гнучкість у виборі стилю керівництва, методів мотивації та організації роботи.

Соціальна відповідальність бізнесу – концепція, згідно з якою компанія повинна не лише прагнути прибутку, а й враховувати інтереси суспільства, охорони довкілля, добробуту працівників і розвитку громади.

Соціальна підсистема організації – сукупність працівників організації з їх потребами, цінностями, інтересами, соціальними ролями. Формує культуру організації, рівень мотивації, задоволення працею та ефективність командної роботи.

Соціально-культурні фактори зовнішнього середовища – норми, звичаї, цінності, рівень культури в країні, стан соціального забезпечення, соціальна стабільність.

Соціально-психологічні методи менеджменту – способи управління, що ґрунтуються на врахуванні психологічних особливостей працівників та соціальних взаємозв'язків у колективі. Спрямовані на підвищення мотивації, лояльності, задоволеності роботою та ефективності через комунікації, переконання, наставництво, участь у прийнятті рішень, створення сприятливого морального та психологічного клімату.

Сталий розвиток в управлінні – підхід до ведення бізнесу, що передбачає збалансований розвиток економічної, соціальної та екологічної сфер. Організації впроваджують принципи сталості для довгострокового успіху та репутаційної стабільності.

Стейкхолдер – особа або група осіб, яка має власний інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації. За міжнародним стандартом

соціальної відповідальності ISO 26000, стейкхолдерами для організації виступають: групи людей, які власними діями або бездіяльністю впливають на діяльність організації; зацікавлені сторони в діяльності організації (партнери, співробітники, клієнти, громадськість, громадські організації, громади, державні органи); усі, хто має певне відношення до продукції або діяльності організації.

Стратегічне мислення – здатність менеджера бачити перспективу, оцінювати зовнішнє середовище, передбачати майбутні загрози й можливості, формувати довгострокові цілі та засоби їх досягнення. Це ключова компетенція сучасного управлінця.

Стратегічне управління – управління організацією, що базується на її ресурсному потенціалі, орієнтує її виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання на зміни, що дозволяє досягти конкурентних переваг, а в сукупності – мети в довгостроковій перспективі.

Структура організації – логічні взаємовідносини рівнів управління та видів робіт, які виконують служби або підрозділи (функціональні ланки), побудовані у такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Структура управління – впорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Структурно-функціональна підсистема організації – сукупність органів управління, структурних підрозділів та працівників, які виконують певні функції управління та вирішують поставлені завдання. За своєю суттю ця підсистема є основою діяльності організації та складає каркас менеджменту.

Суб'єкт менеджменту – 1) працівники керуючої і керованої систем організації, з їх професійним та кваліфікаційним рівнем, ступенем виконання повноважень та взаємозв'язками; 2) особа або група осіб (керівники, менеджери), які здійснюють управлінський вплив на об'єкт управління, приймають рішення, організують і контролюють їх реалізацію.

Суперечність – наявність протилежних інтересів, цілей чи підходів у межах організації, які можуть стати джерелом конфлікту. Ефективний менеджмент передбачає виявлення, аналіз і врегулювання суперечностей у конструктивний спосіб.

Сучасні тренди менеджменту – провідні напрямки розвитку управлінської думки й практики, що включають цифровізацію, гнучкі методи управління, емоційний інтелект, віддалене лідерство, соціальну відповідальність, сталий розвиток.

Т

Тайм-менеджмент – система організації власного часу з метою підвищення продуктивності, зменшення стресу та ефективного досягнення цілей. У менеджменті важливий як для керівників, так і для персоналу.

Такт і дипломатичність – вміння керівника вести комунікацію так, щоб не образити співрозмовника, зберегти гідність, уникнути конфлікту та знайти компроміс. Є ознаками високого рівня емоційного інтелекту менеджера.

Технічний (нижчий) рівень управління – рівень управління, на якому виконуються повсякденні операції, здійснюється безпосередній контроль за виконанням робіт і забезпечується досягнення поточних виробничих результатів. Менеджери несуть безпосередню відповідальність за виробництво товарів і послуг.

Технічні здібності менеджера – здатність кваліфіковано, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності.

Технологічна система – сукупність обладнання, технічних засобів і процедур, що забезпечують реалізацію виробничого або управлінського процесу. Вона впливає на продуктивність, якість і гнучкість організації.

Технологічні фактори зовнішнього середовища – наукові й технологічні нововведення в окремій галузі і економічній системі в цілому. Це процес розвитку науки й техніки, що зумовлює глибокі перетворення в усіх сферах суспільного життя.

Технологія (в менеджменті) – спосіб перетворення ресурсів на кінцевий продукт або послугу за допомогою процедур, знань, інструментів. У сучасному управлінні охоплює не лише виробничі, а й інформаційні, управлінські технології.

Типи менеджерів – класифікація керівників за стилем управління (автократичний, демократичний, ліберальний), рівнем відповідальності (топ-, середній, лінійний рівень) або функцією (фінансовий, виробничий, HR-менеджер тощо).

У

Управління – процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт з метою досягнення запланованого результату. Складається з планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Є ключовою категорією менеджменту.

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management) – стратегія та система, що дозволяє збирати,

зберігати, аналізувати й використовувати інформацію про клієнтів для підвищення рівня обслуговування, лояльності та прибутковості.

Управління за цілями (*MBO – Management by Objectives*) – концепція управління, заснована на встановленні цілей для всіх рівнів організації, узгодженні цих цілей між менеджерами та працівниками, самоконтролі та оцінюванні результатів. Вперше сформульована Пітером Друкером.

Управління змінами – системна діяльність, спрямована на впровадження нововведень, трансформацію структур або процесів. Передбачає подолання опору змінам, комунікацію, участь персоналу й моніторинг результатів.

Управління знаннями – процес створення, обміну, використання і збереження знань в організації з метою покращення прийняття рішень, навчання персоналу і підвищення ефективності. Важливий в умовах динамічних змін і складності середовища.

Управління якістю (*TQM – Total Quality Management*) – концепція управління, що передбачає безперервне вдосконалення всіх процесів організації, залучення персоналу та орієнтацію на споживача. Включає принципи «якість у всьому» та «якість – справа кожного». Основу складають концепції TQM, ISO, «нульових дефектів» і безперервного вдосконалення.

Управлінська концепція збалансованої системи показників (*BSC – Balanced Scorecard*) – система стратегічного управління, що дозволяє оцінювати діяльність організації не лише за фінансовими, а й за клієнтськими, внутрішніми, інноваційними критеріями.

Управлінська революція професіоналізації – етап, коли управління перетворюється на спеціальну діяльність, що потребує освіти, досвіду, стандартів та етики. Виникають перші управлінські школи, з'являються професійні менеджери, відокремлені від власників капіталу. Сприяла формуванню менеджменту як науки.

Управлінський (середній) рівень управління – рівень управління, що забезпечує реалізацію стратегічних рішень через планування, координацію та контроль діяльності підрозділів, перетворюючи стратегічні цілі на конкретні управлінські завдання. Включає менеджерів, відповідальних за хід виробничого процесу в підрозділах.

Ф

Філософія управління – система переконань, цінностей і принципів, яка визначає управлінський стиль, корпоративну культуру та поведінку менеджера. Вона формує основу для прийняття стратегічних і щоденних рішень.

Формальна організація – структура, створена згідно з офіційними правилами, інструкціями та положеннями. Вона визначає розподіл обов'язків, повноважень, відповідальності та підзвітності в межах організації.

Функції менеджменту – основні види управлінської діяльності, які включають планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Вони формують цикл управління й забезпечують ефективне досягнення цілей.

Х

Хеджування – активна форма зменшення ризиків та адаптивності організації як сукупність інструментів забезпечення чітких договірних умов у взаємовідносинах партнерів впродовж певного періоду з метою їх страхування від негативних змін у кон'юктурі ринку в майбутньому. У цьому випадку адаптація проявляється у змісті окремих положень договорів, що коригують умови їх виконання залежно від зміни ситуації на ринку.

Ц

Централізація управління – процес зосередження повноважень на прийнятті рішень в руках вищого керівництва. Забезпечує єдність політики, стандартизацію, але знижує гнучкість і ініціативу на нижчих рівнях.

Цілеспрямованість як принцип управління – принцип, що передбачає чітке визначення мети організації та спрямування всіх управлінських рішень, дій і ресурсів на її досягнення. Забезпечує узгодженість діяльності підрозділів, ефективне планування та контроль, а також координацію зусиль усіх працівників для реалізації стратегічних і тактичних цілей.

Цілі організації – бажані результати, досягнення яких спрямовує свою діяльність організація. Можуть бути стратегічними, тактичними та оперативними. Визначають напрям управління, планування, оцінювання результатів.

Ш

Школа людських відносин – напрям у теорії управління, що розглядає організацію як соціальну систему, де ключову роль відіграють міжособистісні стосунки, мотивація, моральний клімат та задоволеність працівників; підкреслює значення комунікацій, лідерства та врахування соціальних потреб для підвищення продуктивності та ефективності організації. Основні представники: Е. Мейо, М. Фоллетт, Д. МакГрегор.

Школа наукового управління – напрям у теорії управління, що розглядає організацію як систему, діяльність якої можна підвищити через наукове вивчення робочих процесів, стандартизацію операцій, раціональний розподіл праці, підбір та навчання працівників, а також застосування матеріальної та моральної мотивації для підвищення продуктивності. Школа започаткувала використання спостережень, вимірювань і статистики в управлінні. Основні представники: Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрет, Г. Гантт.

Школа організаційної поведінки (поведінкових наук) – напрям у теорії управління, що зосереджується на вивченні поведінки людей у групах та організаціях і пояснює ефективність управління через мотивацію, лідерство, комунікації та групову динаміку. Школа інтегрує знання психології, соціології та інших соціальних наук для підвищення результативності праці. Основні представники: М. Фоллет, К. Левін, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт.

Школа соціальних систем – напрям у теорії управління, що розглядає організацію як складну соціальну систему, у якій взаємодіють люди, структури, технології та зовнішнє середовище; підкреслює взаємозалежність елементів системи, необхідність адаптації до змін та узгодження індивідуальних і організаційних цілей для забезпечення ефективного функціонування. Основні представники: Ч. Барнард, Г. Саймон, Л. фон Берталанфі, Т. Парсонс, Д. Катц і Р. Кан.

Школи менеджменту – наукові напрями розвитку управлінської теорії, які систематизують підходи до керування. До них належать наукова, адміністративна (класична), поведінкова, кількісна, системна, ситуаційна та сучасна школи. Кожна з них вносить свій внесок у формування менеджменту як науки.

Ю

Юридичний статус організації – офіційне визнання організації як суб'єкта права, що визначає її повноваження, обов'язки й відповідальність. Має значення при укладанні угод, оподаткуванні, реєстрації тощо.

Я

Японська модель менеджменту – система управління, що поєднує довічне наймання, групову відповідальність, ротацію кадрів, акцент на якість і командну роботу. Вважається прикладом успішної адаптації культурних цінностей у бізнесі.

ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

А-Я

А

Адміністративні (штабні) повноваження – тип повноважень, що делегуються особам, які здійснюють консультативні, допоміжні функції щодо лінійних керівників.

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.

Адхократична інноваційна організація – організаційна форма, створена для виконання нестандартних і складних робіт, яка характеризується складністю визначення та гнучкістю.

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

Альтернативні плани – заздалегідь спрогнозовані, кількісно визначені варіанти розвитку подій та розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має запровадити підприємство для досягнення своїх цілей у тих випадках, коли діючі плани вже неможливо виконати (змінилися параметри макро- та мікросистем, виникла криза тощо) або вони втратили свою актуальність.

Аналіз внутрішнього середовища організації – оцінювання сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз, які впливають на досягнення поставлених цілей.

Аналіз зовнішнього середовища – процес дослідження зовнішніх факторів (ринки, конкуренція, економічні та політичні умови), які можуть впливати на діяльність організації, з метою виявлення можливостей і загроз.

Аналіз ключових факторів успіху системи менеджменту (порівняно з конкурентами) – оцінювання ефективності елементів управлінської системи організації через порівняння з аналогічними характеристиками конкурентів з метою визначення конкурентних переваг.

Аналіз сильних і слабких сторін – метод виявлення позитивних і негативних характеристик організації, які впливають на її здатність досягати поставлених цілей.

Аналіз системи контролю – комплексне дослідження контрольної підсистеми організації з акцентом на її здатність вчасно виявляти та усувати відхилення, включаючи функції планування, аналізу, інформаційного забезпечення і безпосереднього контролю.

Аналіз системи планування – перевірка відповідності планів організації стратегічним цілям та оцінка їх здатності забезпечити ефективне функціонування в умовах змінного середовища.

Аналіз стратегічних альтернатив – етап стратегічного планування, під час якого оцінюються можливі варіанти розвитку організації, їх ризики та відповідність ресурсам і цілям.

Аналіз стратегічного рівня підприємства – аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

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).

Апарат управління – сукупність органів, підрозділів і посадових осіб, які реалізують функції управління в межах організаційної структури. Формується через процеси поділу праці, департаменталізації, делегування повноважень і координації.

Б

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.

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 частина, джерела надходжень, у правій – статті використання.

Баланс ресурсів (у плануванні) – відповідність між обсягом наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних) та

потребами організації для досягнення поставлених цілей. Пов'язаний із принципом збалансованості плану.

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.

Бізнес-одиниця (*BUM – Business Unit Management*) – структурний підрозділ організації, що має чітко визначену спеціалізацію, конкурентне середовище, власні цілі та відповідає за прибутковість. Є елементом сучасних організаційних структур, зорієнтованих на стратегічне управління.

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 – вид планування, що передбачає формування планового документа в установленій формі.

Біхевіористичний підхід до побудови організаційної структури – підхід, що базується на гнучкості, мінімальній формалізації, горизонтальних зв'язках, децентралізації та адаптивності. Орієнтований на швидке реагування на зміни середовища й активну участь працівників у прийнятті рішень.

Бостонська консультативна група (БКГ) – аналітичний інструмент для оцінювання стратегічного становища різних напрямів діяльності організації (або продуктів) за двома критеріями: темпами зростання ринку та часткою організації на цьому ринку. Включає чотири категорії: «Зірки», «Дійні корови», «Дикі кішки», «Собаки».

Бюджет – потоковий план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття, а також відображено стосунки з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями та економічні відносини всередині підприємства.

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.

Бюджетування – процес розподілу фінансових ресурсів організації між окремими її підрозділами.

Бюрократичний підхід – класичний підхід до організаційного проектування, що передбачає жорстку ієрархію, чіткий розподіл посад і рівнів, формальну владу, централізоване управління.

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.

В

Варіативність плану, принцип – управлінський підхід, який передбачає розробку кількох альтернативних варіантів досягнення мети з метою вибору найбільш ефективного варіанта, що забезпечує досягнення цілей з найменшими витратами.

Вертикальний поділ праці – відокремлення роботи з координації дій від власне дій, що координуються.

Вертикальний тип організаційної структури – структура, побудована за ієрархічним принципом із чітким підпорядкуванням та централізацією влади.

Вибірковий контроль – форма контролю, яка проводиться для окремих робіт, рішень і розпоряджень структурних підрозділів організації, виконання яких не має критичних строків, та не потребує суцільного охоплення.

Вид планування – певна сукупність показових ознак, що характеризує процес планування.

Види планування – класифікація планів за різними критеріями: за широтою охоплення: стратегічне, тактичне, оперативне; за частотою використання: одноразове, регулярне; за рівнями управління: організаційні, цехові, підрозділів, індивідуальні; за функціями: виробничі, комерційні, інвестиційні, соціальні тощо; за термінами: коротко-, середньо-, довгострокові; за методами: ітеративне, нормативне, індикативне.

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 (в управлінні за цілями) – початковий етап планування, під час якого формуються довгострокові та конкретні цілі для всієї організації, її підрозділів, груп і окремих працівників. Забезпечує каскадність цілей.

Вимірність (критерій SMART) – одна з вимог до цілей у системі SMART. Передбачає наявність кількісних або якісних показників, які дозволяють оцінити досягнення цілей.

Виробнича стратегія – стратегія, яка формується на основі продуктових стратегій і стосується прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Виробничий контроль – порівняння показників виробничого планування із фактичними даними організації та аналіз виявлених відхилень. Критеріями такого контролю є діагностика процесу виконання календарних планів, забезпечення стандартів якості продукції, своєчасності забезпечення матеріальними ресурсами, рівня використання виробничих потужностей та витрат виробництва.

Виробничі витрати – витрати, які виникають у процесі виробництва продукції, зокрема на оплату праці, ремонт обладнання, забезпечення виробничого циклу, що є одним із критеріїв оцінки ефективності операційної підсистеми.

Витрати на систему контролювання – сукупність ресурсів (час, обладнання, обробка інформації), що витрачаються на функціонування системи контролювання.

Відповідальність – обов'язок того чи іншого члена колективу (керівника, фахівця чи іншого працівника) звітувати за виконання завдань чи операцій, які входять у його службові обов'язки.

Візуальний контроль – форма контролю, що здійснюється шляхом безпосереднього огляду окремих елементів та об'єктів організації без застосування документальних джерел.

Владні повноваження – формалізоване право приймати управлінські рішення, віддавати розпорядження, розподіляти ресурси та контролювати їх виконання. Є складовою структури управління і передаються шляхом делегування.

Внутрішнє зростання (стратегія) – стратегія розвитку, яка полягає у розширенні діяльності організації за рахунок збільшення виробництва, оновлення асортименту, покращення якості продукції, без придбання інших компаній.

Внутрішньокорпоративне планування – вид планування, який передбачає обґрунтування сукупності взаємопов'язаних і взаємопідпорядкованих планів суб'єкта господарювання (від стратегічних до опе-

ративних), що описують його діяльність у майбутньому як господарської системи.

Встановлення діапазону контролю – визначення чисельності працівників, безпосередньо підлеглих певному менеджеріві

Г

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

Гнучка організаційна структура – тип структури, здатний швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Характеризується низьким рівнем формалізації, горизонтальними зв'язками, делегуванням повноважень.

Гнучкість контролювання – здатність системи контролювання адаптуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах організації, забезпечуючи ефективну реакцію на нові обставини та відхилення.

Гнучкість плану – здатність плану адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах функціонування організації. Гнучкі плани дозволяють коригувати цілі, ресурси й методи у відповідь на нові виклики.

Горизонтальний тип організаційної структури – структура, орієнтована на взаємодію між підрозділами та працівниками без домінування ієрархії. Спрямована на підвищення гнучкості, інноваційності, швидкості реагування. Характерна для сучасних організацій, що працюють у динамічному середовищі.

Господарська політика організації – сукупність тактичних рішень і дій, спрямованих на досягнення загальних стратегічних цілей організації, зокрема у сферах виробництва, фінансів, маркетингу, управління персоналом тощо.

Граничні значення витрат ресурсів – встановлені межі допустимих витрат, які визначаються у процесі планування та використовуються як стандарт у системі попереднього контролю для забезпечення економності.

Графік виконання дій – елемент планування дій в управлінні за цілями (МВО), що визначає часові межі виконання завдань, їх черговість і тривалість.

Графік поставок – плановий документ або узгоджений розклад, який визначає строки та обсяги постачання необхідних ресурсів, дотримання якого є індикатором ефективності системи постачання.

Групові цілі – цілі, сформульовані для певних підрозділів або колективів у межах організації. Є проміжною ланкою в каскаді цілей від загальноорганізаційних до індивідуальних.

Д

Делегування повноважень – передача менеджером частини своїх обов'язків і прав підлеглим задля підвищення ефективності управління. Відбувається на основі посадових обов'язків, але відповідальність залишається за тим, хто делегує. Основна умова – передаються лише права й обов'язки, а не відповідальність.

Департаменталізація – структуризація завдань управління (не повноваження) в межах певної функціональної області діяльності організації і виокремлення спеціалізованих департаментів, тобто служб, відділів, груп.

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

Децентралізований контроль – форма контролю, що ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях і корпоративній культурі організації, в основі якої лежить самоконтроль та внутрігруповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії.

Диверсифікація – процес проникнення в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства. Покликаний змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

Дивізіональна структура – організаційна модель, в основі якої лежить поділ за продуктами, регіонами або групами клієнтів. Кожен дивізіон має автономію у прийнятті рішень, що підвищує гнучкість і швидкість реагування.

Дивізіональні цілі – проміжні цілі, визначені для великих структурних одиниць (напр. департаментів або дивізіонів) в організаціях з багаторівневою структурою. Забезпечують реалізацію загальноорганізаційних стратегій.

Дикі кішки (матриця БКГ) – напрямки бізнесу з низькою часткою ринку, але у швидкозростаючих галузях. Містять великий ризик, але при успішному розвитку можуть стати «зірками».

Динамічні організаційні структури – структури, які змінюються відповідно до потреб організації, ринкових умов або проектів. Характерні для сучасного менеджменту в умовах високої турбулентності середовища.

Директивне планування – вид планування, у межах якого приймаються рішення, що мають обов'язковий характер для об'єктів планування.

Дисконтування – приведення цінності майбутніх періодів до поточного періоду.

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

Діагностика ефективності використання матеріальних ресурсів – процес оцінювання ступеня раціонального використання наявних матеріалів у виробничо-господарській діяльності організації для виявлення втрат і резервів підвищення продуктивності.

Діапазон допустимих відхилень – параметри, у межах яких відхилення фактичних результатів від запланованих стандартів не вважаються критичними і не потребують негайного управлінського втручання.

Дійні корови (матриця БКГ) – продукти або напрями бізнесу з великою часткою ринку і повільним зростанням. Генерують стабільний прибуток, який може бути використаний для фінансування інших напрямів.

Ділова (конкурентна) стратегія – стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

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.

Довгострокове планування – вид планування, що охоплює період від 10 до 20 років і визначає стратегічні цілі організації, її місію, напрями розвитку.

Довгострокові цілі – цілі, які визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Довготермінові плани – плани, розраховані на перспективу 3–5 років, враховують зміни в зовнішньому середовищі організації та її вчасну реакцію на них.

Документальний контроль – форма контролю, яка здійснюється через перевірки, ревізії, обстеження з використанням документів – планів, кошторисів, договорів, звітів, нормативів, статистичних даних тощо.

Достовірність результатів контролювання – характеристика отриманої під час контролювання інформації, що свідчить про її відповідність фактам і здатність об'єктивно відображати дійсний стан справ.

Е

Еволюція організаційних структур – історичний розвиток форм управління від централізованих ієрархій до гнучких, децентралізованих моделей. Виокремлюють: доіндустріальну епоху (жорстка ієрархія, централізовані, механістичні організаційні структури); індустріальну епоху з початку ХХ ст. (децентралізовані й м'які дивізіональні й адаптивні організаційні структури); постіндустріальну епоху з кінця ХХ ст. (гнучкі й плоскі організаційні структури, різноманітність форм інтеграції й дезінтеграції організацій).

Економічна обґрунтованість плану – базовий принцип планування, що вимагає проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації перед вибором варіанту планових показників. Забезпечує доцільність використання ресурсів і досягнення цілей із мінімальними витратами.

Економічність структури – характеристика організаційної структури, що визначає рівень витрат на її підтримку. Досягається через оптимізацію кількості ланок управління, уникнення дублювання функцій та спрощення процедур.

Економічність (у соціально-орієнтованому плануванні) – характеристика плану або продукції, яка враховує витрати на їх реалізацію та забезпечує ефективне використання ресурсів. Розглядається як частина соціальної орієнтації плану поряд з безпекою та ергономікою.

Економічність контролювання – здатність системи контролювання забезпечувати досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів, тобто з максимальною вигодою при найменших затратах.

Експертний метод (у проєктуванні) – спосіб проєктування організаційної структури, який ґрунтується на думках і рекомендаціях фахівців, досвідчених практиків або зовнішніх консультантів. Застосовується для пошуку нестандартних рішень.

Ергономічність – властивість продукції або виробничого процесу бути зручними й безпечними для людини. Враховується при розробці соціально орієнтованих планів як одна з умов їх прийнятності для працівників.

Етап визначення стандартів – перший етап процесу контролювання, що включає встановлення конкретних цілей та критеріїв, на основі яких оцінюється ефективність діяльності організації.

Етап вимірювання результатів – другий етап процесу реалізації функції контролювання, який полягає у зіставленні фактично досягнутих результатів зі встановленими стандартами та визначенні ступеня відповідності між ними.

Етапи стратегічного планування – послідовні кроки розробки стратегій: аналіз поточного стану та формулювання місії; SWOT-аналіз; формулювання стратегічних альтернатив; оцінка й вибір стратегії; впровадження; контроль реалізації.

Ефективність контролювання – здатність системи контролювання своєчасно і повно виявляти відхилення, встановлювати їх причини та сприяти розробленню профілактичних заходів, що забезпечують досягнення результативності діяльності організації.

Є

Єдність планів – узгодженість усіх типів планів організації: стратегічних, тактичних, оперативних. Забезпечується принципом послідовності і системності.

Єдність управління – принцип, за якого кожний працівник підпорядковується лише одному керівнику. Порушення цього принципу (наприклад, у матричних структурах) може призводити до конфліктів повноважень.

Ж

Життєвий цикл організаційної структури – послідовність етапів розвитку структури управління: створення, реструктуризація, ліквідація. На кожному етапі змінюються цілі, форма, рівень централізації, ефективність та адаптивність структури. Управлінські рішення мають відповідати поточному етапу життєвого циклу.

Життєвий цикл продукту – період, протягом якого продукт існує на ринку: від його розробки та впровадження до зниження попиту і зняття з виробництва. У стратегічному плануванні враховується як важливий зовнішній фактор при оцінці доцільності інвестицій і вибору стратегії.

3

Загальна схема організаційного проєктування – логічна послідовність етапів створення організаційної структури.

Загальні стратегії підприємства – основний управлінський план 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 на основі розробки відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

Загальноорганізаційні цілі – цілі найвищого рівня, що визначають стратегічний напрямок розвитку всієї організації. Вони конкретизуються через дивізіональні, групові та індивідуальні цілі в системі управління за цілями (МВО).

Заключний (підсумковий) контроль – контроль, який здійснюється на виході із системи організації після завершення певного циклу господарської чи управлінської діяльності з метою визначення кількісних та якісних результатів виробничо-господарської діяльності та забезпечує отримання інформації для аналізу досягнутих результатів, виявлення відхилень і формування підстав для коригувальних рішень у майбутньому.

Засоби попереднього контролю – інструменти, за допомогою яких здійснюється перевірка готовності організації до виконання завдань, зокрема: оцінювання кваліфікації працівників, аналіз якості матеріалів, бюджетування та перевірка достовірності інформації.

Збалансованість плану, принцип – передбачає узгодженість планових показників між різними рівнями управління, наявність балансу між потребами та можливостями організації, зокрема в ресурсному забезпеченні.

Зв'язки в організаційній структурі – канали взаємодії між підрозділами та посадовими особами.

Зворотне планування – вид планування, коли процес починається з бажаного результату в майбутньому, а закінчується зворотною у часі послідовністю дій, які мають забезпечити досягнення цього результату.

Зони відповідальності – частина повноважень, делегованих посадовим особам чи підрозділам, у межах якої вони мають право приймати рішення та нести за них відповідальність. Чітке визначення зон відповідальності – запорука ефективного управління.

Ідентифікація симптомів, факторів і причин потенційних відхилень – процес виявлення ознак, джерел і умов, які свідчать про можливі порушення у функціонуванні організації, що потребують відповідного управлінського реагування.

Ієрархічна структура – організаційна структура, що характеризується багаторівневим управлінням і певним обсягом управління на кожному рівні.

Інактивне планування – вид планування, що базується на принципі сприяння інертному руху об'єкта планування, щоб не змінити його рух до стану рівноваги.

Індивідуальні цілі – цілі, що встановлюються для конкретних працівників у межах загальної системи управління за цілями. Їх досягнення сприяє реалізації групових, дивізійних і загальноорганізаційних цілей. Формуються з урахуванням персональної відповідальності, компетентності та мотивації.

Індикативне планування – процес формування системи параметрів через вибір ключових показників, що визначають стан об'єкта. Індикатор має спрямований, векторний характер, обмежує мінімальні та максимальні значення показників.

Індикатори безпеки функціонування організації – набір кількісних показників, що дозволяють менеджерам оцінити рівень стабільності і контрольованості процесів в організації, таких як темпи зміни прибутку, позикових засобів, втрат конкурентних переваг тощо.

Індикатори необхідності контролювання – показники, що сигналізують про потребу у здійсненні контролю, щоб підтримати ефективність та результативність діяльності організації у різних сферах.

Інжиніринг інновацій – комплекс робіт і послуг зі створення інноваційного проекту, що включає в себе організацію, реалізацію, просування та дифузії інновації.

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 структура управління – організаційна модель, що сприяє генерації, впровадженню та комерціалізації інновацій. Характеризується гнучкістю, горизонтальністю, міждисциплінарністю, орієнтацією на знання та креативність.

Інструменти стратегічного аналізу – методики, які використовуються для оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовищ, формулювання стратегій, наприклад: *SWOT*-аналіз, матриця БКГ, матриця «товар – ринок», *PEST*-аналіз.

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

Інтеграція функцій – об'єднання окремих функціональних одиниць чи процесів з метою підвищення узгодженості, зменшення дублювання й підвищення ефективності. Застосовується при формуванні міжфункціональних груп або переході до процесного управління.

Інформаційний контроль – контроль, спрямований на перевірку якості, структури та своєчасності обробки і передачі інформації в межах організації, важливий елемент як поточного, так і заключного контролю.

Інформаційні зв'язки – обмін інформацією між підрозділами та працівниками в межах організаційної структури. Можуть бути формальними (регламентованими) та неформальними (спонтанними), впливають на швидкість і якість прийняття рішень.

Ітеративне (покрокове) планування – постійне оновлення плану при діяльності, яка орієнтується на процеси, що відбуваються в організації, і визначає можливості, що мають бути враховані.

К

Кадрова підсистема організації – сукупність працівників і механізмів управління ними в межах організації, функціонування якої оцінюється через такі симптоми, як плінність кадрів, конфлікти, зниження продуктивності, порушення дисципліни тощо.

Каскадність цілей – принцип управління за цілями, згідно з яким загальноорганізаційні цілі деталізуються до рівня дивізіональних, групових і індивідуальних. Забезпечує узгодженість зусиль на всіх рівнях управління.

Ключові показники (індикатори) – основні параметри, що використовуються в індикативному плануванні для оцінки стану об'єкта управління. Мають векторну спрямованість і обмеження щодо мінімальних та максимальних значень.

Ключові фактори конкурентоспроможності – унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженням у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, які спри-

яють виготовленню конку рентоспроможної 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.

Ключові фактори успіху системи менеджменту – визначальні характеристики управлінської системи організації, які забезпечують її конкурентоспроможність і стабільність, особливо при порівнянні з іншими організаціями на ринку.

Командна структура (проектна) – тимчасова або постійна форма організації роботи, що базується на міжфункціональних командах, які працюють над окремими завданнями чи проектами. Характерна високим рівнем автономії, гнучкістю та фокусом на результат.

Комбінація стратегій – поєднує стратегію обмеженого зростання, стратегію зростання і стратегію скорочення та використовується великими організаціями, що активно функціонують водночас у різних галузях.

Конгломератна диверсифікація – процес освоєння нових видів продукції, що раніше не були характерні для діяльності підприємства і потребують створення нових підсистем у виробничо-збутовому потенціалі, укладання контрактів з іншими постачальниками для задоволення потреб нових для підприємства споживачів.

Конкретизація цілей – перехід від загальних, стратегічних цілей до конкретних завдань і показників. Забезпечує зрозумілість, вимірність та практичну реалізацію цільових установок.

Конкуренти – виробники подібної продукції на ринку.

Конкурентна перевага – перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності.

Конкурентна позиція підприємства (конкурентний статус) – положення, яке підприємство займає в своїй галузі, на певному сегменті ринку відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг та недоліків в порівнянні з іншими підприємствами.

Контактні аудиторії – групи, що виявляють інтерес до діяльності організації і можуть вплинути на досягнення поставлених цілей.

Контролінг – 1) система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності через систему управ-

ління прибутком підприємства; 2) процес спостереження за діяльністю організації з метою забезпечення її відповідності запланованим цілям, виявлення відхилень, оцінки результатів і прийняття управлінських рішень для усунення проблем; 3) у системі планування – функція управління, яка полягає у вимірюванні фактичних результатів, їх порівнянні з плановими показниками та вжитті заходів у разі відхилень. Ефективний контроль можливий лише за наявності чітко визначених планів.

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

Контроль повноважень – функція менеджменту, що передбачає нагляд за тим, як реалізуються делеговані повноваження, чи не перевищуються повноваження, чи відповідає поведінка виконавців політиці організації.

Контролювання – функція управління, яка реалізується з метою забезпечення досягнення організацією поставлених цілей через систематичне відстеження процесу виконання поставлених завдань з одночасним коригуванням цієї роботи.

Контролювання виробничих ресурсів – оцінка рівня використання виробничих потужностей, якості продукції, календарних планів, забезпечення матеріальними ресурсами і витрат виробництва у межах виробничого контролю.

Контролювання інформаційних ресурсів – перевірка обсягу, достовірності, об'єктивності інформації, що використовується в управлінській діяльності організації, особливо в межах попереднього, поточного і заключного контролю.

Контролювання матеріальних ресурсів – оцінювання ефективності використання сировини, матеріалів, обладнання, готової продукції тощо, що здійснюється у межах функції контролю задля забезпечення стабільного функціонування виробництва.

Контролювання трудових ресурсів – перевірка ділової активності, професійної компетентності, продуктивності праці, кваліфікаційної відповідності та ефективності використання персоналу в межах усіх видів контролю.

Контролювання фінансових ресурсів – процес перевірки доходності, фінансової стійкості, кредитоспроможності, рівня самофінансування та валютної самоокупності організації з метою забезпечення її фінансової ефективності.

Конфлікт повноважень – ситуація, коли два або більше керівників претендують на вирішення одного й того самого питання або мають суперечливі інструкції. Часто виникає у матричних структурах і потребує чітко визначених правил взаємодії.

Коригувальні дії – управлінські заходи, які вживаються менеджером у відповідь на виявлені відхилення з метою усунення їх причин та повернення організації до запланованого курсу діяльності.

Коригування – процес виправлення виявлених під час контролювання відхилень від встановлених стандартів шляхом управлінського втручання, що ґрунтується на аналізі причин таких відхилень.

Короткострокове планування – планування на період до 1 року, зосереджене на конкретних діях, процедурах, розподілі ресурсів. Найчастіше реалізується через оперативні плани.

Корпоративна стратегія – стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

Критерії виробничого контролю – сукупність ознак, за якими визначається ефективність виробничого процесу: відповідність планам, якість продукції, забезпеченість ресурсами, ефективність використання потужностей та витрати.

Л

Ланцюг цілей (каскад) – структурна послідовність цілей в організації, де досягнення нижчого рівня цілей (індивідуальних, групових) забезпечує досягнення цілей вищого рівня (дивізіональних, загальноорганізаційних).

Ліквідація (у стратегії скорочення) – один із варіантів антикризової стратегії, що передбачає повне припинення певного напрямку діяльності або закриття бізнесу для уникнення збитків чи банкрутства.

Ліквідація причин відхилення – управлінська дія, спрямована на усунення джерел невідповідності між фактичними і запланованими результатами діяльності організації в рамках реалізації функції контролювання.

Ліквідність – здатність організації своєчасно сплачувати боргові зобов'язання за рахунок власних активів.

Лінійна структура управління – організаційна модель, у якій керівник має прями повноваження щодо всіх підлеглих. Кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику. Відзначається простотою, чіткістю, але має обмежену гнучкість і перевантаження керівників.

Лінійні повноваження – повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого та далі до інших підлеглих.

Логічна схема планування (цілі – шляхи – способи – засоби) – структура цільового планування, яка передбачає послідовне: визначення цілей; вибір шляхів досягнення; визначення способів реалізації; забезпечення засобами (ресурсами).

М

Маркетингова стратегія – загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства і його можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту.

Маркетинговий контроль – комплекс дій та заходів, пов'язаних із перевіркою реалізації маркетингових інструментів шляхом перевірки ефективності окремих рекламних заходів, рівня та якості обслуговування споживачів, витрат на збут і просування продукції до споживачів.

Матриця «товар – ринок» – модель стратегічного аналізу, що поєднує товари та ринки в чотири стратегії: покращення існуючого, розвиток ринку, розробка нових продуктів, диверсифікація.

Матриця SWOT – методичний інструментарій для встановлення взаємозв'язків між найвпливовішими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища.

Матрична структура – комбінована організаційна структура, в якій поєднуються ознаки функціональної та проектної моделей. Працівник підпорядковується одночасно двом керівникам – функціональному та проектному. Характеризується гнучкістю, але створює ризик конфліктів повноважень.

Менеджмент-аудит – дослідження всіх аспектів роботи організації та її підрозділів з метою розроблення рекомендацій зі зміни практики менеджменту і виявлення сфер діяльності, в яких є потенційні можливості подальшого скорочення витрат.

Мережева структура – сучасна гнучка модель, побудована на широкому використанні аутсорсингу, партнерств і децентралізації. Організація зосереджується на ключових компетенціях, інші функції передаються зовнішнім виконавцям.

Мета в управлінні – ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета.

Мета стратегічного управління – визначення місії, цілей та стратегій, розробка та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення підприємства та його окремих підсистем, які є основою забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Метод Ейзенхауера – інструмент прискореного аналізу пріоритетності завдань, що базується на оцінці кожного завдання за критеріями терміновості та важливості; відповідно до цього методу всі справи класифікуються на чотири групи: термінові й важливі (виконуються негайно особисто), важливі, але нетермінові (делегуються частково), термінові, але менш важливі (делегуються повністю), нетермінові й неважливі (підлягають усуненню з графіка менеджера).

Методи планування – способи організації процесу планування.

Механістична структура – організаційна структура з високим рівнем формалізації, жорсткою ієрархією, чітким поділом праці. Підходить для стабільних умов, але недостатньо ефективні в динамічному середовищі.

Місія організації – узагальнене формулювання сенсу існування організації, її ролі в суспільстві та принципів функціонування. Формується на першому етапі стратегічного планування.

Модель Грейнера – модель, яка описує процес планових організаційних змін у шість етапів: усвідомлення необхідності, аналіз проблем, залучення працівників, пошук нових рішень, експерименти, мотивація до змін. Наголошує на участі працівників у змінах.

Модель процесу контролювання – схема реалізації функції контролювання, яка включає три основні етапи: визначення стандартів, порівняння результатів з ними та прийняття дій залежно від характеру відхилень.

Моделювання організаційної структури – процес створення схематичного зображення (органіграми) структури управління, що дозволяє проаналізувати зв'язки, повноваження, рівні управління, потенційні дублювання або слабкі місця.

Моніторинг поточної діяльності – форма постійного спостереження за процесами в організації в межах поточного контролю, що дозволяє виявити невідповідності та оперативно реагувати на них.

Н

Напрями стратегічного вибору – можливі варіанти розвитку організації, з яких обирається найдоцільніший. Вибір враховує ризики, ресурси, позицію на ринку, життєвий цикл продукту та цілі організації.

Науковість контролювання – принцип, що передбачає використання у процесі здійснення контролю тільки науково обґрунтованих методів і прийомів, які забезпечують об'єктивність, точність і достовірність результатів.

Незалежність контролювання – принцип, згідно з яким суб'єкт контролю повинен виконувати свої функції неупереджено, без впливу сторонніх осіб чи чинників, керуючись виключно професійною компетентністю і добросовісністю.

Необхідність планування – обґрунтування планування як управлінської функції. Планування дозволяє: забезпечити орієнтири; послабити вплив змін; зменшити втрати ресурсів; встановити стандарти для контролю.

Неперервність контролювання – принцип, згідно з яким контроль має здійснюватися постійно, послідовно і регулярно, що забезпечує вищу результативність і дієвість управлінських дій.

Неформальні структури – неофіційні зв'язки між працівниками, які виникають на основі особистих відносин, симпатій, спільних інтересів. Вони можуть як сприяти, так і заважати формальній структурі управління.

Норма керованості – оптимальна кількість підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник. Визначається складністю завдань, рівнем автономії працівників, типом структури та досвідом керівника.

Нормативне планування – метод планування, який передбачає: чітку класифікацію сфер застосування; визначення процедур і правил; формалізовані показники та стандарти; оцінку значущості параметрів. Застосовується в умовах передбачуваності та стабільності.

Нормативний підхід (до проєктування) – підхід, що базується на використанні встановлених норм, правил і стандартів для побудови організаційної структури. Застосовується в умовах стабільного середовища та передбачає формалізацію процесів.

Нормативні показники – встановлені стандарти, правила, базові положення, які використовуються в поточному контролі для оцінки фактичних результатів діяльності організації.

О

Об'єктивність контролювання – принцип, який передбачає, що оцінка діяльності об'єкта контролю та її результатів має здійснюватися виключно на основі перевірених фактів та відповідності вимогам нормативно-правової бази.

Оперативне планування – вид планування, що охоплює короткий часовий період і вузьку сферу діяльності. Зосереджується на розробці процедур, правил, розкладів та деталізованих завдань. Спрямоване на виконання поточних тактичних рішень.

Операційна підсистема організації – функціональна частина організації, що відповідає за безпосереднє виконання виробничих процесів, і її ефективність оцінюється за такими симптомами, як зниження продуктивності, збільшення витрат, затримки у виконанні робіт тощо.

Операційна стратегія підприємства – система заходів, що забезпечує досягнення мети в основному та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової.

Операційний рівень управління – рівень організаційної структури, відповідальний за виконання рішень, прийнятих на вищих рівнях. Сюди входять керівники нижчої ланки, майстри, виконавці.

Опір змінам – багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

Оптимізація (в плануванні) – процес вибору найкращого варіанту з усіх можливих з урахуванням обмежень та ресурсів. Застосовується при економічному обґрунтуванні плану для досягнення максимального результату за мінімальних витрат.

Оптимізація структури – процес удосконалення організаційної структури з метою підвищення ефективності, усунення дублювання функцій, зменшення витрат, покращення координації та адаптації до змін.

Органіграма – графічне зображення організаційної структури, яке відображає підпорядкування, зв'язки, ієрархію, кількість рівнів управління та функціональні взаємозв'язки між підрозділами.

Організаційна діяльність – функція управління, спрямована на встановлення постійних зв'язків і тимчасових взаємин між структурними підрозділами організації, а також на визначення порядку та умов її функціонування.

Організаційна підсистема – сукупність виробничих та управлінських підрозділів підприємства та взаємозв'язків між ними.

Організаційна структура (об'єкт планування) – сукупність підрозділів, функцій і взаємозв'язків, які визначають внутрішню побудову організації. Є елементом, що підлягає аналізу та враховується при формуванні планів розвитку.

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 управління – форма поділу й кооперації управлінської діяльності, що спрямована на вирішення поставлених завдань і досягнення визначених цілей.

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.

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 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).

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 діяльності організації – сукупність процесів, структур і ресурсів, які формують основу для реалізації управлінських функцій; симптомами відхилень можуть бути порушення організаційних процесів, невиконання планів, збої у комунікаціях тощо.

Організаційне проєктування – процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, працівники, завдання, рішення, заохочень, культура) та її стратегією.

Організаційні зміни – будь-які перетворення в організаційній або функціональній складовій організації, які найчастіше приводять до зміни цілей діяльності, організаційної структури управління, техніки, технологічних процесів, конструкцій продукції, поведінки працівників у різних функціональних сферах її діяльності.

Організування – вид управлінської діяльності, що спрямований на формування або упорядкування структури управління, відносин і процесів в керованій і керуючій підсистемах організації, що дає змогу досягати поставлених цілей її розвитку.

Орієнтири (в плануванні) – визначені цілі, показники або напрямки, що задають вектор дій для організації та її працівників. Забезпечують цілеспрямованість діяльності та координацію зусиль.

Оцінка стратегічних альтернатив – етап стратегічного планування, який включає аналіз можливих варіантів розвитку з метою вибору оптимального. Враховуються фактори ризику, відповідність ресурсам, можливостям та зовнішнім умовам.

Оцінювання досягнення цілей – процес порівняння фактичних результатів із запланованими. Здійснюється керівництвом або самостійно виконавцями (у разі самоконтролю) та є елементом управління за цілями.

Оцінювання інформації про результати контролювання – заключний етап другого етапу процесу контролювання, в межах якого менеджер визначає значущість отриманої інформації та її придатність для прийняття управлінських рішень.

Оцінювання точності й важливості інформації – процес аналізу достовірності, своєчасності, обґрунтованості інформації, отриманої внаслідок контролювання, для подальшого її використання у прийнятті управлінських рішень.

П

Параметри конкурентоспроможності – кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

Переорієнтація (у стратегії скорочення) – зміна напрямку діяльності організації в умовах економічного спаду або загроз ззовні, з метою збереження життєздатності.

Підзвітність – зобов'язання особи або підрозділу звітувати перед вищим керівництвом про виконання делегованих повноважень та досягнення результатів. Вона невід'ємна від делегування.

Підрозділ (об'єкт планування) – структурна одиниця організації, для якої розробляються окремі тактичні або оперативні плани відповідно до загальної стратегії.

План – формалізований документ або задум, що містить цілі, засоби, послідовність дій, терміни, ресурси та відповідальних осіб для реалізації певної діяльності. Відображає стратегічні, тактичні або оперативні наміри організації.

Планування – перша й основна функція менеджменту, що передбачає постановку цілей, визначення шляхів їх досягнення, розробку стратегій, планів і ресурсного забезпечення. Забезпечує орієнтацію всієї організації на досягнення конкретних результатів.

Планування роботи менеджера – процес визначення професійних і особистих цілей керівника, встановлення пріоритетів, розподілу часу, аналізу сильних і слабких сторін. Містить інструменти: АБВ-метод, матрицю Ейзенхауера, принцип Парето тощо.

Повноваження – формалізоване право працівника або підрозділу ухвалювати рішення, розпоряджатися ресурсами, видавати накази в межах своєї компетенції. Пов'язані з відповідальністю й делегуються відповідно до структури управління.

Показники конкурентоспроможності – сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Попередній контроль – процес перевірки готовності організації та її структурних підрозділів до виконання, визначених менеджерами, господарських та управлінських завдань. Цей вид контролю є випереджаючим та має на меті ідентифікувати, виявити і запобігти відхиленням до моменту їх виникнення.

Портфельний аналіз – інструмент стратегічного управління підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти.

Постачальники – підприємства або окремі особи, які постачають машини, устаткування та інші матеріальні ресурси для задоволення технологічних або особистих потреб організації.

Поточний контроль – процес виявлення фактичних результатів, отриманих після проведення робіт шляхом зворотного зв'язку, наприклад через повідомлення вищого менеджменту працівникам про їх незадовільну роботу і виявлення основних помилок в процесі її виконання.

Поточний план – інструмент реалізації стратегічних планів, проектів і програм, у якому окремим підрозділам і виконавцям на поточний (з розбивкою по кварталах та місяцях) рік встановлюються конкретні завдання з урахуванням можливостей забезпечення необхідними видами ресурсів.

Принцип SMART – умова якісного формування цілей, що передбачає відповідність п'ятьом критеріям: конкретність (*Specific*), вимірність (*Measurable*), досяжність (*Achievable*), релевантність (*Relevant*), визначеність у часі (*Time-based*).

Принцип варіативності плану – принцип, пов'язаний з розробкою альтернативних варіантів досягнення мети і вибору оптимального варіанта, що забезпечує досягнення цілей організації з найменшими витратами на її розробку і реалізацію.

Принцип відповідності – вимога, щоб система контролювання відповідала характеру діяльності організації, завданням об'єкта контролю і меті контролюючого органу.

Принцип економічної обґрунтованості планів – базовий принцип планування і реалізується через вибір варіанту планових показників після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації тощо.

Принцип ефективності – вимога, згідно з якою результати контролювання мають забезпечити своєчасне виявлення відхилень, їх причин і сприяти розробленню профілактичних заходів.

Принцип єдиноначальності – основа лінійного управління, згідно з якою кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику. Порушення цього принципу призводить до неузгодженості та зниження ефективності.

Принцип Паретто – управлінський підхід до визначення пріоритетів, згідно з яким 80% результатів досягаються завдяки 20% зусиль, тоді як решта 80% зусиль забезпечують лише 20% результатів; застосовується для оптимізації часу, ресурсів і зосередження уваги менеджера на найбільш ефективних завданнях.

Принцип системності – узгодження всіх планів, які розробляються в організації. Реальне втілення цей принцип знаходить на етапі скла-

дання планів. Стратегічні плани містять показники, що характеризують можливість організації, тактичні плани – засоби реалізації цих можливостей, оперативні плани – правила використання можливостей.

Принцип соціальної орієнтації планів – передбачає вирішення, поряд з технічними й економічними проблемами, проблем забезпечення економічності, ергономічності, безпеки товарів, що випускаються, а також соціального розвитку колективу.

Принцип транспарентності – вимога забезпечення відкритості результатів контролювання для об'єкта контролю, суб'єктів прийняття рішень і, за потреби, ключових стейкхолдерів.

Принципи планування – правила, на яких базується процес: послідовності, системності, систематичності, соціальної орієнтації, економічної обґрунтованості, узгодженості з зовнішнім середовищем, варіативності, збалансованості.

Проектна структура – тимчасова або постійна структура, створена для реалізації конкретного проекту. Має чітко визначені цілі, строки, бюджет, команду та керівника проекту. Відзначається високою гнучкістю та результативністю.

Р

Раціоналізація структури – процес удосконалення організаційної структури через усунення дублювань, скорочення ланок управління, оптимізацію функцій і потоків інформації для підвищення ефективності.

Реагування на зміни – здатність організації змінювати свої дії залежно від зовнішніх і внутрішніх чинників. Планування виконує функцію передбачення таких змін і коригування стратегії.

Реалістичність стандартів – характеристика встановлених нормативів, яка передбачає їх досяжність у реальних умовах діяльності організації; надмірно оптимістичні або занижені стандарти можуть знижувати мотивацію працівників і перешкоджати досягненню цілей.

Реалістичність цілей (SMART) – вимога до цілей бути досяжними в межах реальних можливостей організації. Враховується при встановленні індивідуальних, групових та загальних цілей.

Регламентування – встановлення чітких норм, процедур і правил функціонування організаційної структури. Забезпечує стандартизацію управління, передбачуваність дій і контроль.

Результативність (цілей/дій) – ступінь досягнення поставленої мети. У процесі планування вона вимірюється через порівняння планових і фактичних показників.

Реінжиніринг бізнес-процесів – радикальне перепроєктування організаційних процесів і структури з метою досягнення значного покращення продуктивності, якості обслуговування й ефективності.

Ресурси (в плануванні) – сукупність матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних засобів, необхідних для досягнення цілей організації. У плануванні важливо знати потреби в ресурсах, їх джерела та ефективність використання.

Ресурсні стратегії – тип забезпечуючих 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.

Рівень використання ресурсів – показник ефективності, який аналізується під час контролювання і охоплює трудові, матеріальні, фінансові й інформаційні ресурси залежно від виду контролю (попередній, поточний або заключний).

Рівень централізації – ступінь концентрації управлінських рішень на вищих рівнях структури. Висока централізація забезпечує контроль, але знижує гнучкість. Децентралізація – навпаки.

Рівні планування – ієрархія, за якою здійснюється планова діяльність.

Розподіл інформації в межах організації – процес передавання, класифікації та структурування інформаційних потоків у межах внутрішньої комунікаційної системи, що перевіряється в межах поточного контролювання.

Розробка планів – процес формування змісту, структури та параметрів плану, що охоплює визначення цілей, заходів, ресурсів, строків, відповідальних осіб. Включає стратегічний, тактичний та оперативний рівні.

Розробка стратегій – ключовий етап стратегічного планування, який включає аналіз середовища, формулювання цілей, оцінку альтернатив і вибір оптимального шляху розвитку організації.

С

Самоконтроль – форма децентралізованого контролю, що здійснюється працівниками самостійно на основі особистої відповідальності, норм поведінки, внутрішніх переконань і цінностей корпоративної культури.

Самоконтроль (у системі МВО) – здатність працівника самостійно відстежувати прогрес у досягненні поставлених цілей без постійного зовнішнього контролю. Є складовою управління за цілями та формує відповідальність виконавця.

Своєчасність контролювання – характеристика ефективного контролю, що передбачає виявлення відхилень і реагування на них у найкоротші терміни для запобігання серйозним наслідкам.

Сегментація (структурна) – поділ організації на окремі елементи за певними ознаками (продукти, регіони, клієнти), що дозволяє краще обслуговувати окремі сегменти ринку або оптимізувати управління.

Сильні сторони (Strengths) – внутрішні характеристики організації, які створюють конкурентні переваги (наприклад, кваліфікований персонал, ефективні технології, позитивна репутація).

Синергія – 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.

Система збору та обробки інформації – комплекс технічних і організаційних заходів для отримання, збереження, передачі та аналізу інформації, яка використовується у процесі контролювання.

Система контролювання – сукупність методів, засобів, процедур та інформаційного забезпечення, яка забезпечує постійне спостереження за діяльністю організації для досягнення відповідності встановленим стандартам.

Ситуаційний аналіз – метод виявлення реального стану справ як в організації, так і у зовнішньому середовищі. Використовується як у стратегічному плануванні, так і для особистого планування менеджера.

Слабкі сторони (Weaknesses) – внутрішні недоліки організації, що заважають її розвитку (наприклад, нестача фінансів, застаріле обладнання, висока плинність кадрів). Виявляються в процесі внутрішнього аналізу.

Соціальна орієнтація плану, принцип – передбачає врахування соціальних аспектів діяльності: безпека продукції, умови праці, ергономіка, розвиток персоналу. Підсилює відповідальність бізнесу перед працівниками й суспільством.

Спеціалізація – поділ діяльності між підрозділами або працівниками за видами робіт, що сприяє підвищенню продуктивності й ефективності управління. Є основою функціональних структур.

Споживачі – фізичні або юридичні особи, які використовують продукцію організації для особистих потреб або потреб своєї організації.

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».

Стандарти – конкретні цілі, показники або нормативи, які використовуються як критерії оцінки результатів діяльності організації під час контролювання.

Стратегічна альтернатива – можливий варіант стратегії, який розглядається в процесі планування. Оцінюється за критеріями доцільності, ресурсної забезпеченості, ризиків і відповідності місії.

Стратегічна група конкурентів – певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами.

Стратегічна зона господарювання – окремих сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід, що характеризується певним попитом на продукцію, для виготовлення якої необхідна відповідна технологія.

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 сегментація – вибір цільових сегментів ринку, які найповніше відповідають можливостям підприємства та особливостям розвитку ринку і на які підприємство претендує (має або хоче отримати вихід).

Стратегічне планування – процес формування місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення обсягу ресурсів і їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому.

Стратегічний аналіз підприємства – процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко – , так і довготерміновій перспективі.

Стратегічний баланс – певне поєднання загроз і можливостей, що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, із сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Стратегічний контроль – особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління і забезпечує досягнення поставлених цілей через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Стратегічні альтернативи – набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Стратегічні цілі – вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».

Стратегічно орієнтована організація – організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, поточна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей.

Стратегія диференціації (за М. Портером) – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визнається важливим достатньою кількістю споживачів.

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 НДПКР – план проведення головних досліджень в організації щодо нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку та більш ефективного застосування існуючих продуктів, процесів, методів та ін.

Стратегія обмеженого зростання – стратегія більшості організацій, коли планування цілей проводиться від досягнутого з урахуванням інфляції.

Стратегія підприємства – довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, спрямований на формування конкурентної позиції та забезпечення конкурентоспроможності.

Стратегія розвитку інформаційної системи – самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації за допомогою інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності підприємства.

Стратегія розвитку персоналу – плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, зумовленим майбутніми та організаційними змінами.

Стратегія скорочення – тип стратегії, який передбачає зменшення масштабів діяльності організації: відсікання, ліквідація неприбуткових підрозділів, переорієнтація бізнесу. Застосовується в умовах економічного спаду або кризи для порятунку організації та використовується, коли потенційні можливості організації різко погіршуються.

Стратегія стабілізації – стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту.

Стратегія фокусування (за М. Портером) – одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Субординація – система службових відносин, що базується на підпорядкованості нижчих рівнів управління вищим. Є складовою формальних вертикальних зв'язків.

Т

Тактичне планування – середньостроковий рівень планування, що деталізує стратегічні цілі для конкретних напрямків діяльності організації. Визначає обсяг робіт, терміни їх виконання, ресурси, відповідальних осіб.

Терміни виконання – визначені часові межі реалізації цілей, завдань або дій. Є ключовим параметром у *SMART*-підході до постановки цілей.

Технології планування – сукупність методів і процедур, що використовуються під час створення плану.

Тимчасові структури – організаційні форми, створені для реалізації окремих проектів, подій або завдань. Після виконання функції – розформовуються. Приклад: проектна команда, робоча група.

Тип виробництва – характеристика організаційної структури виробничого процесу, яка визначає його масштаб, серійність, спеціалізацію і впливає на побудову системи контролю.

Типи організаційних структур – класифікація структур управління за формою побудови, рівнем централізації, характером взаємозв'язків і адаптивністю.

Товарно-ринкова стратегія – стратегія організації, що поєднує особливості товарного асортименту з напрямками освоєння ринку. Представлена в матриці «товар – ринок»: стратегія покращення існуючого; розвиток ринку; розробка нових продуктів; диверсифікація.

Транспарентність контролювання – принцип, згідно з яким результати контролю мають бути відкритими і доведеними до відома об'єкта контролю, відповідальних менеджерів і, за потреби, ключових стейкхолдерів.

У

Узгодженість планів, принцип – означає, що всі види планів (стратегічні, тактичні, оперативні) мають бути взаємопов'язаними, логічно послідовними та відповідати цілям організації. Забезпечується завдяки інтеграції змісту, ресурсів і термінів.

Узгодженість функцій – принцип, згідно з яким дії різних підрозділів не повинні суперечити одне одному, а мають взаємно підтримувати виконання загальної стратегії. Досягається через координацію та чіткий розподіл обов'язків.

Узгодження цілей (в системі МВО) – процес взаємного погодження цілей між керівниками і підлеглими. Забезпечує залучення працівників до формування завдань, підвищує їх мотивацію й відповідальність за результат.

Універсальна структура – структура, яка поєднує в собі різні типи підрозділів (функціональні, продуктові, регіональні) для досягнення гнучкості, адаптивності й ефективності управління.

Усунення відхилень – управлінська дія, що здійснюється після виявлення порушень у ході контролювання, з метою ліквідації причин невідповідності фактичних результатів встановленим стандартам.

Ф

Фактичні результати – реальні показники діяльності організації, отримані в результаті виконання завдань, які порівнюються зі стандартами у процесі контролювання для виявлення відхилень.

Фінансова документація – сукупність офіційних паперів, що відображають фінансові операції організації (звітність, кошториси, платіжні документи), які перевіряються у межах поточного контролювання.

Фінансова підсистема організації – сукупність структур, процесів і механізмів, що забезпечують управління фінансами організації; її стан аналізується через симптоми, фактори й причини відхилень.

Фінансова стратегія – 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.

Фінансовий аналіз – інструмент оцінки внутрішнього середовища організації, зокрема її фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості. Є частиною SWOT-аналізу при виявленні сильних і слабких сторін.

Фінансовий контроль – система спостережень, перевірок, досліджень ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів для забезпечення діяльності організації. Він включає контроль дохідності (рентабельності), фінансової стійкості, кредитоспроможності, рівня самофінансування та валютної самокупності.

Фінансові результати діяльності організації – підсумкові показники прибутковості чи збитковості, які підлягають аналізу у процесі заключного контролювання з метою оцінки досягнення запланованих цілей.

Фінансові ресурси – кошти, якими володіє організація для забезпечення своєї діяльності; їх використання є об'єктом попереднього, поточного та заключного контролю.

Формалізація – ступінь регламентації діяльності організації через правила, інструкції, процедури, посадові обов'язки. Високий рівень формалізації характерний для механістичних структур.

Формування організаційної структури – процес побудови управлінської моделі організації, що охоплює визначення підрозділів, ролей, повноважень і зв'язків відповідно до цілей і стратегії.

Формування цілей – початковий етап процесу планування, під час якого визначаються бажані результати діяльності. У системі МВО цей процес охоплює: довгострокові, загальноорганізаційні, групові, індивідуальні цілі.

Фрагментація – поділ організації на надмірну кількість ізольованих структурних одиниць, що може призвести до ускладненої координації та зниження ефективності. Часто є результатом надмірної спеціалізації.

Функціональна структура – тип організаційної побудови, за якого підрозділи формуються відповідно до виконуваних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси тощо). Забезпечує спеціалізацію, але ускладнює координацію між підрозділами.

Функціональні повноваження – повноваження, що дозволяють суб'єкту управління запропонувати або заборонити певні дії об'єкта (ке-

рованої підсистеми) в межах своєї компетенції і дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів.

Функціональні стратегії – забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Ц

Централізація – зосередження повноважень щодо прийняття рішень на вищому рівні управління. Забезпечує єдність дій, контроль, але знижує гнучкість і здатність до швидкої адаптації.

Централізований контроль – форма контролю, яка здійснюється спеціалізованими контрольними службами організації шляхом встановлення та доведення чітких правил, інструкцій і нормативів до інших структурних підрозділів за принципом «зверху вниз».

Цикл управління за цілями (МВО) – послідовність етапів: встановлення цілей; планування дій; самоконтроль; оцінювання та зворотний зв'язок.

Цільова програма – комплекс заходів і дій, об'єднаних спільною метою. Є результатом цільового планування та спрямована на досягнення конкретного результату у встановлений строк із заданим ресурсним забезпеченням.

Цільове планування – метод, який передбачає постановку конкретних цілей на початку процесу і побудову логіки дій за схемою: «цілі – шляхи – способи – засоби». Характеризується програмним підходом до досягнення результатів.

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, щодо якої застосовується цільовий підхід.

Ч

Частота вимірювання – інтервал, з яким здійснюється спостереження або контроль за певним процесом, що впливає на точність і оперативність реагування в межах системи контролювання.

Ш

Шляхи досягнення цілей – визначені напрями або варіанти дій, які ведуть до реалізації поставлених цілей. У цільовому плануванні шляхи формуються після постановки цілей і передують визначенню конкретних способів та засобів реалізації.

Штабні (апаратні, адміністративні) повноваження – передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних менеджерів і пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій.

Штабні підрозділи – допоміжні структурні одиниці, що надають консультаційні, аналітичні або інформаційні послуги лінійним керівникам. Не мають прямого розпорядчого впливу, але сприяють прийняттю ефективних рішень.

Я

Якість продукції – сукупність характеристик продукції, що визначають її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби; є критерієм виробничого контролю та показником ефективності операційної діяльності організації.

Якість управління – загальна характеристика ефективності управлінських дій, зокрема планування. Визначається здатністю досягати поставлених цілей, адаптуватися до змін, забезпечувати узгодженість і результативність дій в організації.

SWOT-аналіз – аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ організації, який досліджує сильні сторони (*Strength*) – позитивні внутрішні характеристики організації, що можуть бути використані для досягнення цілей, слабкі сторони (*Weakness*) – внутрішні характеристики, що негативно впливають чи організовують діяльність її внутрішнього середовища, а також можливості (*Opportunities*) і загрози (*Threats*) зовнішнього середовища організації.

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР В МЕНЕДЖМЕНТІ

А-Я

А

Авторитарний стиль керівництва – стиль управління, при якому керівник самостійно приймає всі рішення, не залучаючи підлеглих до обговорення. Характеризується централізацією влади, жорсткою дисципліною, строгим контролем та мінімальною свободою дій працівників. Часто використовується в кризових ситуаціях, де важлива оперативність і однозначність.

Агресія – поведінка, яка характеризується відкритим вираженням ворожості, насильства або нападів, що може бути як вербальним, так і фізичним.

Аутсайдер у команді – член команди, який не бере активної участі в роботі, відчуває себе відокремленим або не залученим до прийняття рішень.

Б

Баланс влади – співвідношення впливу між менеджером і його підлеглими, при якому зберігається ефективна взаємодія. Надмірне використання влади керівником може викликати опір, тоді як ігнорування влади з боку підлеглих веде до хаосу. Баланс досягається шляхом взаємної поваги, справедливого розподілу повноважень та відповідальності.

В

Валентність – відповідність винагороди працівника досягнутому результату або витраченій праці.

Великі групи – короткочасно існуючі публіки, аудиторії та довгостроково існуючі, історично зумовлені, стійкі утворення, такі, як класи, етнічні групи, нації, професійні, вікові та інші соціальні групи.

Винагородження – спектр засобів, що задовольняють окремі елементи системи цінностей працівника.

Виробнича група – група, що має у своєму складі менеджера і працівників, зайнятих виконанням певного виду робіт на низовому рівні управління (ланка, бригада, ділянка).

Високоадаптований менеджер – мотивація його діяльності складається з максимальної турботи про справу і підлеглих, прагне зробити свій внесок в успіх організації, домагаючись залучення кожного працівника так, щоб забезпечити його найбільшу ефективність.

Високоєфективна команда – реальна команда, члени якої несуть повну відповідальність за виконання власної роботи, що сприяє ефективності організації в цілому та успіху кожного члену зокрема.

Відповідальність менеджера – означає усвідомлення обов'язку перед організацією, колективом і суспільством за результати своєї діяльності, а також за дії чи бездіяльність підлеглих. Вона проявляється у здатності нести наслідки прийнятих рішень, дотримуватися норм і стандартів, що регулюють управлінську діяльність.

Влада – соціальне явище, що відображає можливість однієї особи чи групи осіб впливати на поведінку інших з метою досягнення організаційних цілей. У менеджменті влада – ключовий інструмент реалізації управлінських рішень, який базується на повноваженнях, авторитеті, знаннях або особистих якостях.

Влада винагороди – форма влади, при якій керівник впливає на підлеглого через можливість надати йому щось цінне – премію, похвалу, просування по службі. Ефективність залежить від того, наскільки менеджер розуміє потреби підлеглого та здатний запропонувати реальну і бажану винагороду.

Влада експертна – форма впливу, що базується на професіоналізмі, досвіді та знаннях менеджера. Підлеглі визнають керівника авторитетом у певній сфері, тому добровільно виконують його розпорядження. Такий тип влади має тривалу дію і ґрунтується на довірі.

Влада законна (традиційна) – форма влади, що ґрунтується на офіційних повноваженнях, делегованих керівнику згідно з організаційною структурою. Підлеглі визнають право менеджера видавати накази та розпорядження, дотримуючись ієрархії. Такий тип влади підтримується системою норм і процедур.

Влада прикладу (еталонна, харизматична) –й тип влади виникає завдяки особистій привабливості керівника, його харизмі, поведінковим моделям, які викликають у підлеглих бажання наслідувати його. Менеджер не змушує, а надихає. Влада прикладу особливо ефективна в командній роботі та при здійсненні змін.

Влада примусу – тип впливу, який передбачає застосування санкцій або загроз як інструменту досягнення послуху з боку підлеглих. Підлеглий виконує вимоги керівника через страх бути покараним, що формує поведінку, спрямовану на уникнення негативних наслідків, а не на досягнення позитивного результату.

Влада участі – заснована на делегуванні частини управлінських повноважень підлеглим. Це не лише підвищує рівень довіри до керівника, а й формує в працівників почуття відповідальності за прийняті рішення. Залучення до управління мотивує працівників до активної співпраці.

Внутрішня мотивація – мотивація, яка ґрунтується на особистих цінностях, інтересах та задоволенні від самостійної діяльності.

Вплив – реалізована можливість поведінкою однієї особи змінити поведінку іншої.

Г

Група – двоє або більше людей, які взаємодіють між собою та членами інших груп безпосередньо через мережу взаємозв'язків, поділяють одну мету або кілька спільних завдань, керуються нормативною системою поведінки та взаємин, підтримують стабільні стосунки, утворюють підгрупи на основі різних факторів – взаємодії та відштовхування.

Група активних новаторів – категорія працівників із переважно екстравертним типом особистості, які орієнтуються на інтуїцію, люблять досліджувати нове, ініціювати зміни, брати участь у нововведеннях. Ефективні у ролі агентів змін в організації.

Групова відповідальність – принцип, за яким всі члени команди несуть спільну відповідальність за виконання завдань і досягнення результатів.

Групова динаміка – процеси взаємодії та розвитку в межах групи чи команди, включаючи формування ролей, відносини та поведінку учасників.

Групова згуртованість (когезія) – рівень єдності та співпраці серед членів групи або команди, який визначає, наскільки сильно учасники орієнтовані на досягнення спільних цілей.

Групова когнітивна картографія – спосіб візуалізації та аналізу думок і знань учасників групи чи команди для спільного вирішення проблеми.

Групова одностійкість – нівелювання окремою людиною своїх поглядів з метою уникнення дисбалансів роботи групи в цілому.

Групове прийняття рішень – процес, коли рішення приймається колективно всіма членами групи або команди, зазвичай через обговорення, консенсус або голосування.

Д

Дезінтеграція команди – процес розпаду команди, що може бути викликаний внутрішніми конфліктами, відсутністю мотивації чи зміною зовнішніх умов.

Дезорганізація – зниження ефективності роботи організації через конфлікти, які не були вирішені, що призводить до втрати ресурсів та погіршення атмосфери.

Делегування – передача менеджером частини своїх повноважень підлеглим для ефективнішого виконання завдань. Є засобом розвитку відповідальності та самостійності працівників, а також одним із джерел влади участі.

Демократичний стиль керівництва – стиль управління, за якого керівник сприяє участі підлеглих у прийнятті рішень, делегує повноваження, підтримує зворотний зв'язок, створює атмосферу довіри. Підвищує ініціативність та мотивацію співробітників.

Деструктивні конфлікти – конфлікти, що заважають досягненню цілей організації або ведуть до ліквідації її структурних підрозділів.

Директивне керівництво – стиль управління, що передбачає жорстке визначення цілей, розподіл завдань та контроль за їх виконанням. Використовується в ситуаціях, де потрібна дисципліна, точність і швидкість виконання.

Доброзичливе керівництво – стиль менеджменту, що акцентує увагу на створенні позитивного мікроклімату в колективі, підтримці, взаєморозумінні. Менеджер дбає про емоційний комфорт працівників, що сприяє їх залученості.

Довіра в команді – рівень впевненості учасників у тому, що інші члени команди виконуватимуть свої обов'язки та підтримуватимуть загальну мету.

Е

Екстраверсія – тип темпераменту, при якому людина орієнтується на зовнішній світ, соціальні контакти та активну взаємодію. Екстраверти зазвичай відкриті, комунікабельні, швидко адаптуються до нових умов.

Екстринсики – зовнішні фактори, такі як фінансова винагорода, бонуси, соціальне визнання, які можуть бути використані для стимулювання працівників.

Емоційна компетенція – комплекс емоційних, комунікативних і організаційних якостей, які дозволяють менеджеру ефективно діяти в умовах змін, конфліктів і міжособистісної взаємодії. Включає саморегуляцію, емпатію, мотивацію, соціальні навички.

Емоційний інтелект в команді – здатність членів команди розпізнавати, розуміти та ефективно управляти своїми емоціями та емоціями інших для покращення взаємодії.

Ескалація конфлікту – процес, при якому конфлікт розвивається і посилюється, включаючи емоційне загострення, погіршення відносин і можливе втручання сторонніх осіб.

3

Задумані новатори – інтровертовані особистості з розвинутою інтуїцією, які вміють генерувати ідеї, бачити перспективи змін. Цінні при формуванні стратегічних планів і концепцій розвитку.

Задумані реалісти – інтроверти, орієнтовані на досвід і факти. Обережні у прийнятті рішень, підтримують лише ті зміни, які мають чітке обґрунтування. Цінні в стабільному середовищі.

Закриття конфлікту – процес завершення конфлікту, зазвичай через досягнення взаємоприйняттого рішення, компромісу або згоди між сторонами.

Змістовні концепції мотивування – намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії, особливо при встановленні обсягу і змісту роботи.

Зовнішня мотивація – мотивація, що залежить від зовнішніх чинників, таких як матеріальні винагороди, кар'єрне зростання, визнання тощо.

I

Індивідуальний стиль діяльності – унікальний набір методів, прийомів і рішень, які характеризують управлінську поведінку конкретного менеджера. Відображає адаптацію до власного темпераменту, досвіду, особливостей середовища.

Ініціативність – готовність діяти без примусу, проявляти активність, пропонувати нові ідеї або рішення. Ініціативні менеджери сприяють прогресу і розвитку організації.

Інтактна команда – робоча група, що займається проектуванням, розробкою технічних та економічних характеристик нового продукту, має керівника, який, не будучи членом команди, забезпечує порядок і координацію робіт, що дозволяє її членам фокусувати зусилля на поставлених завданнях.

Інтраособистісний конфлікт – конфлікт, який відбувається всередині однієї людини через суперечливі бажання, потреби або моральні дилеми.

Інтринсики – внутрішні мотиваційні фактори, які спричиняються бажанням працювати або досягати чогось через саму діяльність, а не зовнішні нагороди.

Інтуїтивність – здатність ухвалювати рішення, спираючись не лише на логіку, а й на інтуїцію, досвід, передчуття. У поєднанні з професіоналізмом дозволяє швидко знаходити ефективні шляхи вирішення проблем.

К

Кар'єрне зростання – можливість для працівника досягти нових професійних рівнів або кар'єрних досягнень, що може бути важливим мотиватором для багатьох працівників.

Керівник ліберального стилю – менеджер, що уникає відповідальності, відкладає прийняття рішень, спирається на ініціативу підлеглих. Часто призводить до неефективного управління через відсутність контролю і чіткості.

Колективна ефективність – здатність групи чи команди працювати разом, використовуючи індивідуальні сили кожного учасника для досягнення загальних цілей.

Колективне лідерство – підхід до лідерства, за якого відповідальність за управління та прийняття рішень розподіляється серед кількох членів команди.

Команда в організації – невелика кількість працівників з спеціальними навичками, знаннями та вміннями, які реалізують спільні цілі виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

Команда з вирішення проблем – групи працівників, що працюють над специфічними питаннями для вирішення конкретних поточних та стратегічних проблем і часто уповноважені діяти у визначених межах.

Командна робота – співпраця між членами команди, орієнтована на досягнення спільних цілей і використання колективних сил та ресурсів.

Командний конфлікт – 1) конфлікт, що виникає між членами однієї команди або групи через різницю в поглядах, ролях або стратегіях виконання завдань; 2) суперечності між членами команди, які можуть бути конструктивними або деструктивними, залежно від того, як вони вирішуються.

Комітет – група всередині організації, якій делегуються повноваження вищим менеджментом для виконання будь-якого проекту чи завдання.

Комплексна процесуальна теорія мотивування Л. Портера і Е. Лоулера – результативність працівника залежить від докладених зусиль, його характерних особливостей, здібностей і можливостей, а також усвідомлення своєї ролі.

Компроміс – підхід до вирішення конфлікту, коли кожна зі сторін робить певні поступки для досягнення угоди, але без повного задоволення своїх інтересів.

Комунікативно-креативний компонент – частина емоційної компетенції, що включає здатність ефективно взаємодіяти, аргументувати думки, знаходити оригінальні рішення, створювати комфортне інформаційне середовище.

Комунікація в групі/команді – процес обміну інформацією між учасниками, що є основою для прийняття рішень, вирішення проблем і забезпечення ефективної взаємодії.

Конструктивні конфлікти – конфлікти, виникнення і розвиток яких сприяє зміцненню організації і досягненню її цілісності.

Конфлікт – ситуація, коли дві або більше сторін мають взаємно суперечливі інтереси, погляди, цілі або потреби, що призводить до напруження та протистояння.

Конфлікт авторитету – суперечка або напруження між особами, що займають керівні посади, або між керівником та підлеглим, пов'язане з відсутністю взаємоповаги або розбіжностями в питаннях лідерства.

Конфлікт в організації – особливий вид взаємодії суб'єктів організації (опонентів), при якому дії однієї сторони, отримавши протидію іншої, унеможливають реалізацію її цілей та інтересів.

Конфлікт в управлінні змінами – конфлікти, що виникають у процесі запровадження змін в організації, коли співробітники опираються змінам або відчують нестабільність через нові вимоги.

Конфлікт за визнанням – конфлікт, що виникає через відсутність визнання досягнень або зусиль співробітника з боку колег або керівництва.

Конфлікт інтересів – ситуація, коли особисті інтереси співробітника суперечать інтересам організації або інших співробітників, що може призвести до негативних наслідків у роботі.

Конфлікт комунікацій – конфлікт, що виникає через недорозуміння, неправильну або недостатню комунікацію між співробітниками.

Конфлікт культур – конфлікт, що виникає через культурні відмінності в поведінці, цінностях, переконаннях або звичаях серед співробітників з різних культурних груп.

Конфлікт на основі ресурсів – конфлікт, що виникає через конкуренцію за обмежені ресурси (фінанси, час, обладнання, кадрові ресурси тощо).

Конфлікт ролей – конфлікт, що виникає через нечітко визначені або суперечливі ролі в організації, коли працівники не знають, що саме від них вимагається.

Конфлікт у групі/команді – ситуація, коли інтереси, погляди або поведінка членів групи чи команди не збігаються, що може призвести до напруження та труднощів у взаємодії.

Конфліктна поведінка – дії, спрямовані на те, щоб прямо або опосередковано блокувати досягнення протистоянь стороною її цілей, намірів, інтересів.

Конфліктні стратегії – різні методи та підходи до управління конфліктами, такі як конкуренція, уникнення, компроміс, співпраця та пристосування.

Конфліктно-орієнтоване управління – стратегія управління, яка спрямована на виявлення, усунення причин конфліктів і зменшення їх негативного впливу на організацію.

Концепція перетворюючого лідерства – лідерство, орієнтоване на зміни, оновлення, розвиток послідовників, їх мотивацію до самореалізації. Лідер-реформатор формує бачення майбутнього і стимулює колектив до спільного поступу.

Концепція харизматичного лідерства – підхід, що розглядає лідера як носія особистої привабливості, здатного надихати та захоплювати людей через свою енергію, віру в цілі, стиль поведінки. Підлеглі слідуєть за харизматом через захоплення ним.

Кооперація – процес, у якому члени групи чи команди працюють разом для досягнення спільної мети, об'єднуючи свої ресурси і зусилля.

Кооперація в конфлікті – підхід до вирішення конфлікту, що передбачає взаємодію сторін для пошуку спільного рішення, при якому всі отримують вигоду.

Крос-функціональна команда – 1) невелика кількість працівників із конкретним, одноразовим спільним завданням, що визначає результат, проблему або можливість; 2) команди, що складаються з людей, які мають різні професійні навички та працюють над спільним проектом або завданням.

Л

Легітимність влади – визнання працівниками законності та обґрунтованості повноважень керівника. В основі легітимної влади – авторитет, традиції, формальні норми, ефективність управління.

Ліберальний стиль керівництва – стиль управління, при якому керівник уникає прийняття рішень, дозволяючи працівникам повністю самостійно виконувати завдання. Підходить лише для висококваліфікованих команд.

Лідер – 1) особа, яка бере на себе відповідальність за керівництво групою чи командою, визначення напрямків діяльності, мотивацію та координацію зусиль учасників; 2) особа, яка не лише займає формальну позицію, а й справляє вплив на колектив, надихає його, мобілізує ресурси групи для досягнення спільної мети. Лідером визнається не за посадою, а за впливом.

Лідерство – здатність особи ефективно впливати на інших для досягнення цілей організації. Базується на авторитеті, мотивації, переконанні й особистісних якостях. Це не лише формальна функція, а процес взаємодії між лідером і послідовниками.

Лідерство як мотиватор – здатність лідера впливати на мотивацію працівників за допомогою особистісних якостей, підтримки, надихання та визнання досягнень.

М

Малі групи – реально існуючі групи людей, які вступають у безпосередні міжособистісні контакти, мають спільну мету, усвідомлення своєї належності до цієї групи і загальні норми їх взаємодії.

Медіація – процес вирішення конфлікту через допомогу нейтральної третьої особи (медіатора), яка допомагає сторонам знайти взаємоприйнятне рішення.

Методики оцінки командної ефективності – інструменти і методи, які використовуються для оцінки продуктивності та взаємодії в команді, включаючи опитування, тести, оцінки 360 градусів.

Міжособистісний конфлікт – конфлікт, що виникає між індивідами через різні погляди, особистісні відмінності або проблеми в спілкуванні.

Міжособистісні відносини в команді – взаємодія між учасниками команди на рівні особистих стосунків, що впливає на ефективність команди.

Міжфункціональні команди – об'єднують фахівців різнофахових знань і навичок для вирішення спільних проблем і складаються з членів декількох функціональних підрозділів організації.

Модель «шлях – ціль» – ситуаційна теорія лідерства, згідно з якою лідер пояснює підлеглим, як досягти мети, усуває перешкоди, мотивує їх, забезпечує підтримку та адаптує стиль керівництва відповідно до ситуації.

Модель мотивації ARCS – система активізації груп та команд шляхом мотивації до навчання в процесі набуття нових навиків, знань та вмінь.

Моральна відповідальність – форма відповідальності, яка визначається моральними нормами та етичними принципами. Передбачає самоконтроль, почуття обов'язку, внутрішню готовність діяти чесно і справедливо.

Мотив – внутрішня рушійна сила, яка спонукає індивіда до виконання встановлених планів і активізує його поведінку.

Мотиваційна стратегія – різноманітні методи, які використовує менеджер для стимулювання співробітників до продуктивної роботи, наприклад, фінансові винагороди, кар'єрне зростання, визнання.

Мотиваційна теорія справедливості С. Адамса – вивчається уявлення працівників про об'єктивність оцінювання їх трудового внеску у порівнянні з іншими працівниками.

Мотиваційне середовище – створення організаційних умов для працівників з метою задоволення ними власних потреб поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Мотиваційний контракт – угода між керівником і працівником, що описує взаємні очікування та умови для досягнення певних цілей.

Мотиваційні фактори – фактори, які спонукають працівника до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.

Мотивація – процес, який спонукає людей до виконання певних дій, спрямованих на досягнення визначених цілей, а також набуття задоволення від цього процесу.

Мотивація дезадаптованого менеджера – пов'язана з прагненням управлінця залишатися в тіні і не притягувати до себе уваги.

Мотивація команди – процес, через який лідер чи менеджер впливає на інтереси та зусилля учасників для досягнення спільних цілей.

Мотивування – діяльність, спрямована на створення умов і застосування методів для стимулювання людей до досягнення високих результатів у роботі або виконанні інших завдань. Використовуються різні мотиватори: матеріальні, моральні, соціальні, особистісні. Мотивування визначає продуктивність і лояльність персоналу.

Н

Неформальна група – 1) об'єднання людей без встановлення формалізації їх взаємодії з метою досягнення спільних психологічних, моральних чи соціальних потреб; 2) група, яка виникає природним чином на основі спільних інтересів або особистих взаємозв'язків, без офіційного призначення чи структури; 3) спонтанно створена група людей, які регулярно вступають у взаємодію для досягнення певної мети.

П

Переговори – спілкування двох або більше сторін, спрямоване на досягнення угоди, вирішення конфлікту або досягнення компромісу.

Підвищення мотивації – процес, спрямований на посилення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів через додаткові стимули або зміни в умовах роботи.

Поведінковий підхід до лідерства – орієнтується не на якості особистості, а на те, як лідер поводить себе у стосунках з підлеглими. Досліджує різні стилі лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний) і їх вплив на ефективність управління.

Послідовники – члени організації або групи, які визнають вплив лідера і йдуть за ним. Лідерство є взаємозалежною взаємодією між лідером і його послідовниками, які поділяють мету та готові співпрацювати.

Потенційна команда – група, у якій є суттєва потреба в підвищенні ефективності спільної праці, і вона намагається це робити. Однак, як правило, такій команді не вистачає чіткого визначення цілей та процесу виконання роботи.

Потенційний конфлікт – конфлікт, що ще не проявився в явній формі, але має потенціал для розвитку через існуючі напруження чи нерозв'язані питання.

Потреби – нестача об'єктивно необхідного для підтримки життєдіяльності та розвитку організму, людської особистості, соціальної групи, суспільства в цілому, як внутрішній стимул активності.

Предмет конфлікту – об'єктивно існуюча або уявна проблема, що слугує фактором непорозумінь між сторонами (проблема влади, володіння цінностями, престиж тощо).

Принцип «заохочення і покарання» – метод мотивації, який використовує систему винагород та покарань для стимулювання бажаної поведінки або корекції недоцільних дій.

Професійне сприймання – здатність менеджера глибоко аналізувати ситуації, бачити головне і другорядне в контексті своєї професійної діяльності. Формується через досвід, знання, інтуїцію та увагу до деталей.

Професійно-діловий компонент – складова емоційної компетенції менеджера, яка охоплює організаційні навички, управлінські вміння, планування, контроль, аналітичну здатність і результативність у виконанні завдань.

Процесуальні теорії мотивування – покликані пояснити те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і вибирає конкретний вид поведінки.

Псевдокоманда – група, у якої є потреба в підвищенні ефективності спільної праці, є можливість стати командою, але вона не зосередилась на колективному виконанні роботи і не намагається це робити.

Психологічний комфорт – відчуття безпеки та довіри в організації, яке знижує ймовірність виникнення конфліктів, створюючи позитивне робоче середовище.

Психологічні фактори мотивації – емоційні та соціальні фактори, такі як самоповага, визнання серед колег, бажання працювати в комфортному колективі, які впливають на мотивацію працівника.

Р

Реальна влада – тип влади, що поєднує формальні повноваження керівника і його особистий авторитет у колективі. Вимірюється не кількістю підлеглих, а готовністю людей добровільно підкорятися керівнику.

Реальна команда – невелике об'єднання людей з взаємодоповнюючими навичками, які віддані загальним цілям і діяльності та відчувають себе взаємно відповідальними.

Реальні групи – групи, що існують як спільноти в певному просторі і часі та характеризуються тим, що її члени пов'язані між собою об'єктивними відносинами і різняться за величиною, призначенням і суспільним значенням.

Референтна група – група працівників, цінності якої її член поділяє і належність до якої намагається зберегти.

Рефлексивність – здатність менеджера розуміти й передбачати поведінку інших, моделювати їхні дії, керувати взаємодією. Важлива для ефективної комунікації, переконання та розв'язання конфліктів.

Робоча команда – група, у якої немає потреби у підвищенні ефективності спільної праці чи немає можливості стати командою. Члени групи взаємодіють між собою насамперед для того, щоб обмінятися інформацією, досвідом роботи або для визначення перспективи і прийняття рішень, щоб допомогти кожному працювати в межах його функціональних обов'язків.

Робочі групи – тимчасові або постійні групи, які створюються для виконання конкретних завдань чи функцій, але не обов'язково є командами у вузькому сенсі (наприклад, у них може бути менший рівень взаємозалежності).

Ролі в групі/команді – позиції, які кожен учасник займає в межах групи або команди, що визначають його обов'язки, функції та взаємодію з іншими.

С

Самокерівні команди – групи працівників, які згідно власних посадових обов'язків повинні щоденно взаємодіяти разом та кооперуватися з метою продукування кінцевого результату.

Самостійність – ступінь забезпечення незалежності працівника щодо встановлення графіку роботи та процедур її виконання

Селекція кадрів – підбір працівників за їх кваліфікацією, особистими здібностями щодо виконання відповідних професійних обов'язків в колективі.

Сила мотиву – ступінь важливості певного виду потреби для конкретного працівника.

Ситуаційний підхід до лідерства – теорія, яка передбачає, що ефективність лідерства залежить від конкретної ситуації, в якій діє менеджер. Враховуються такі фактори, як зрілість працівників, структура завдань, відносини в колективі.

Ситуаційні теорії лідерства – передбачають, що в кожній ситуації менеджер може використовувати різні стилі керівництва, однак манера його поведінки залишається незмінною.

Соціальна взаємодія – процес обміну інформацією, емоціями та ідеями між членами групи, що сприяє досягненню цілей та згуртованості.

Соціально-груповий компонент – один з компонентів емоційної компетенції, який включає навички кооперації, адаптації до групи, інтеграцію у колектив, побудову командної взаємодії.

Стереотип – схематизоване, спрощене уявлення про людей чи явища, яке виникає внаслідок попереднього досвіду або впливу соціального середовища. У менеджменті стереотипи можуть впливати на оцінку персоналу та прийняття рішень.

Стиль керівництва – узагальнена характеристика способів взаємодії керівника з підлеглими. Включає манеру прийняття рішень, рівень контролю, способи делегування і характер спілкування. Найпоширеніші: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Структурний конфлікт – конфлікт, що виникає через організаційні структури або механізми управління (наприклад, суперечності між відділами або керівниками різного рівня).

Т

Теорія *ERG* К. Альдерфера – поведінка людини мотивується трьома групами потреб: потреби існування, які пов'язані із задоволенням фізіологічних потреб людини та її безпекою; потреби зв'язку, які впливають із соціальної природи людини; потреби зростання через прагнення людини самовиразитися та отримати визнання.

Теорія «Х» та «У» Д. Мак Грегора – мотиваційною силою вважається «дух» людини, тому одні працівники завжди досягають успіху, а інші – ні.

Теорія гіпотез Врума (теорія очікувань) – припускає, що мотивація працівників залежить від того, чи очікують вони, що їхні зусилля приведуть до бажаних результатів.

Теорія двох факторів Герцберга – мотивування формується під впливом двох груп факторів, які викликають задоволення від роботи і незадоволення нею. Розрізняє фактори мотивації, які сприяють задоволенню працівників (гігєнні фактори), і фактори, що ведуть до зниження незадоволення (мотиваційні фактори).

Теорія етапів розвитку команди (моделі Тукмана) – модель, що описує етапи розвитку команди: формування, штормінг, нормування, виконання, розпад.

Теорія мотивації А. Маслоу – потреби поділяються на первинні і вторинні та представляють п'яти рівневу ієрархічну структуру, в якій вони розташовуються відповідно до пріоритету: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в приналежності, потреби в самоповазі, потреби в самовираженні.

Теорія потреб Д. МакКлелланда – ґрунтується на дослідженні трьох потреб – влади, успіху та причетності.

Теорія потреб М. Туган-Барановського – мотивування формується під впливом п'яти груп потреб: фізіологічні; статеві; симптоматичні інстинкти; альтруїстичні; практичні.

Теорія справедливості – теорія, яка стверджує, що працівники відчують мотивацію залежно від того, чи вважають вони, що їхні зусилля винагороджуються справедливо порівняно з іншими.

Теорія Х (МакГрегор) – теорія автократичного управління, згідно з якою працівники ліниві, ухиляються від відповідальності та потребують жорсткого контролю і примусу для досягнення результатів.

Теорія Y (МакГрегор) – гуманістична теорія управління, що припускає, що працівники здатні до самоконтролю, прагнуть досягнень і розвитку. Основу управління становить довіра, підтримка, делегування повноважень.

Тимблдинг – спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає цілей діяльності організації.

У

Умовні групи – групи, що створюються та об'єднуються за певними ознаками (стать, вік, професія, рівень освіти тощо), члени яких не мають прямих міжособистісних відносин, можуть нічого не знати один про одного і ніколи не зустрічатися один з одним.

Управління засноване на участі – передбачає, що менеджер прагне активно залучати підлеглих до процесів розроблення та ухвалення управлінських рішень.

Управлінський вплив – процес зміни поведінки підлеглих у бажаному для керівника напрямку. Включає як прямі дії (накази, розпорядження), так і опосередковані методи (переконання, харизма, участь).

Управлінські компетенції – формуються із таких компонентів, як знання, навички, здібності, позиція та поведінка.

Участь (вплив) – тип впливу, що базується на залученні працівників до обговорення рішень, їх планування і реалізації. Забезпечує вищу мотивацію, залученість, відчуття відповідальності за результати.

Ф

Формальна влада – офіційно надані керівнику повноваження, що впливають з його посади. Заснована на організаційній структурі, посадових інструкціях і делегуванні прав управління ресурсами та людьми.

Формальна і неформальна мотивація – формальна мотивація включає визначені правила і політики, такі як бонуси і премії; неформальна мотивація пов'язана з особистими стосунками, моральним підтриманням, атмосферою в колективі.

Формальні групи – групи, що створені вищим менеджментом організації як її структурні підрозділи із формально призначеним керівником, структурою посад і позицій, а також із закріпленням чітких функцій і завдань.

Функціональна група – група, що поєднує в собі менеджера і працівників функціонального підрозділу (відділу, бюро, служби), які реалізують загальну функцію управління і мають близькі професійні цілі та інтереси.

Функціональна команда – групи працівників, що працюють в межах функціональних підрозділів організації, зокрема маркетингу, виробництва, фінансів, аудиту, кадрів та об'єднують працівників, що працюють разом над поточними і взаємопов'язаними завданнями організації.

Х

Харизма – особиста якість лідера, що викликає у підлеглих захоплення, довіру, бажання наслідувати. Харизматичні лідери надихають, ведуть за собою, формують особливу атмосферу в колективі.

Ц

Цільові групи – групи працівників, що формує вищий менеджмент при виникненні серйозної проблеми, що потребує негайного вирішення, оскільки вона може призвести до негативних наслідків для всієї організації або окремої виробничої лінії.

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

А-Я

А

Алгоритм прийняття управлінських рішень – процес певної послідовності дій суб'єкта управління (менеджера або групи менеджерів), які спрямовані на вирішення поточних та стратегічних проблем організації.

Альтернатива – один із кількох можливих варіантів вирішення управлінської проблеми, який підлягає аналізу, оцінюванню та вибору в процесі прийняття управлінського рішення.

Аналіз діяльності організації – процес оцінки факторів впливу на організацію, які є результатом діяльності або бездіяльності її менеджерів.

Аналіз витрат та вигод – метод оцінки ефективності проекту або рішення, при якому порівнюються витрати на реалізацію з отриманими вигодами чи результатами.

Аналіз інформації – діяльність, що передбачає збір, систематизацію та оцінювання внутрішніх і зовнішніх даних для формулювання управлінської проблеми та прийняття обґрунтованого управлінського рішення.

Аналіз сценаріїв – метод індивідуальних експертних оцінок, який дозволяє розробляти (прогнозувати) альтернативні сценарії розвитку майбутніх подій та становищ системи.

Аналітична діяльність – це процес науково обґрунтованого дослідження об'єкта управлінської праці, насамперед інформації, що передбачає її структурно-логічний поділ на складові елементи з подальшою ідентифікацією ознак, властивостей та виявленням взаємозв'язків між ними, які розглядаються у контексті функціонування єдиної цілісної системи.

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

Антикорупційна етика – набір етичних принципів і правил, що передбачають відмову від участі в корупційних діях, хабарництві, та сприяють прозорості бізнес-процесів.

Антикризовий імідж – управлінські стратегії і заходи, спрямовані на відновлення або захист іміджу організації після кризи чи скандалу.

Апробативність – менеджер повинен прогнозувати власні управлінські рішення на предмет соціального та екологічного впливу організації

Аудит – незалежна формальна верифікація фінансових звітів і операційних видів діяльності організації.

Б

Баланс – фінансовий документ, в якому у вартісному відображенні кошти організації згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами надходження.

Баланс витрат і результатів – стратегія управління, яка передбачає знаходження оптимального співвідношення між витратами на ресурси та отриманими результатами.

Бренд – унікальне сприйняття та ідентифікація організації або продукту, що відрізняє його від інших на ринку. Бренд може бути як позитивним, так і негативним і сильно впливає на імідж.

В

Вибір альтернативи – етап процесу прийняття управлінського рішення, на якому менеджер із запропонованих варіантів дій обирає той, що найкраще відповідає цілям організації та має найменші ризики.

Вибір варіанту дій – аналіз можливих сценаріїв розвитку подій, оцінка імовірності їх настання, а також позитивні та негативні наслідки для організації в результаті реалізації певного сценарію.

Визначення критеріїв для прийняття рішень – процес встановлення основних параметрів, за якими будуть оцінюватися альтернативи, наприклад, прибутковість, ефективність, терміни реалізації, ризики.

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.

Відповідальність за порушення етики – процес притягнення до відповідальності осіб чи організацій за порушення етичних стандартів і норм.

Внутрішня складова іміджу – фінансове планування реалізації соціальних ініціатив, побудова соціально спрямованої кадрової політики організації, інструменти мотивації та стимулювання працівників.

Волонтерська робота – організація заохочує та підтримує працівників допомагати міським громадським організаціям та ініціативам.

Вузька ефективність менеджменту – оцінка шляхом порівняння витрат на певний управлінський захід зі зміною показників діючої системи управління.

Г

Гіпотетична модель – спрощене уявлення реальної ситуації або майбутніх умов, яке використовується в імітаційному моделюванні для прогнозування результатів управлінського рішення.

Гнучкість управлінських рішень – можливість внесення коректив чи прийняття нового рішення, вияву творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів і засобів досягнення поставлених цілей.

Групова зустріч – один із каналів передавання управлінської інформації, що використовується менеджерами для комунікації з працівниками з метою узгодження рішень, надання інструкцій або мотивації.

Д

Декларація «Принципи бізнесу» – міжнародний документ, прийнятий у 1994 році в м. Ко (Швейцарія) керівниками великих національних і транснаціональних компаній, що містить етичні засади ведення бізнесу. Передбачає поєднання економічних інтересів із моральними, соціальними та екологічними зобов'язаннями, дотримання законів і прав людини, турботу про соціальні та екологічні аспекти діяльності, а також відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами.

Дерево рішень – метод моделювання, який передбачає схематичне зображення проблемної ситуації з можливими варіантами рішень і прогнозованими наслідками, що дозволяє менеджеру порівняти альтернативи та врахувати ймовірності.

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

Діагностика проблеми – перший етап алгоритму прийняття управлінського рішення, що передбачає виявлення відхилень від цілей або визначення нових можливостей для розвитку організації.

Доброчинний маркетинг – функціональний підхід, за яким організація зобов'язується відраховувати відсотки від обсягів продажу на доброчинну справу.

Е

Екологічна етика – етичні норми та практики, які стосуються збереження навколишнього середовища, сталого розвитку та відповідального використання природних ресурсів.

Економічна ефективність – співвідношення між витратами на виробництво або діяльність організації та отриманими результатами, що дозволяє визначити, наскільки вигідним є процес.

Етап контролювання виконання рішення – завершальна стадія процесу прийняття управлінського рішення, яка забезпечує зіставлення фактичних результатів із запланованими та виявлення причин можливих відхилень.

Етап оцінювання альтернатив – частина процесу прийняття управлінського рішення, на якій аналізуються переваги, недоліки та ймовірні наслідки кожного можливого варіанта для вибору найкращого з них.

Етап реалізації рішення – стадія процесу прийняття управлінського рішення, що передбачає практичне впровадження обраного варіанта в діяльність організації.

Етика взаємовідносин з працівниками – етичні принципи щодо взаємодії керівників з працівниками, що включають справедливість, повагу до гідності, рівність можливостей.

Етика діяльності – сукупність моральних принципів, норм і стандартів, яких повинна дотримуватись організація в процесі своєї роботи, зокрема у взаємодії з працівниками, клієнтами, партнерами та суспільством.

Етика лідерства – принципи та норми, якими повинні керуватись лідери організації для забезпечення чесного, етичного та ефективного управління.

Етика поведінки організації – система моральних принципів, які діють всередині організації та у її взаємовідносинах з ринковим середовищем її функціонування.

Етика управління – система моральних норм, що визначають поведінку суб'єкта управління в будь-якій управлінській ситуації, і виступає важливим ресурсом ефективного управління.

Етичне консультування – послуги, які надаються організаціям або окремим працівникам для оцінки та вдосконалення етичних стандартів їх діяльності.

Етичний кодекс – офіційний документ, що визначає моральні та етичні норми, якими повинні керуватися співробітники організації у своїй діяльності.

Етичний кодекс організації – внутрішній документ організації, який описує загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники організації.

Етичний маркетинг – підхід до маркетингової діяльності, орієнтований на чесність, прозорість і соціальну відповідальність, з урахуванням інтересів споживачів та громадськості.

Ефективність – здатність організації досягати поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів (час, гроші, зусилля). Оцінюється через співвідношення досягнутого результату та використаних ресурсів.

Ефективність використання ресурсів – оцінка того, наскільки організація здатна використовувати свої фінансові, людські та матеріальні ресурси для досягнення максимальних результатів.

Ефективність групова – рівень виконання завдань окремими групами працівників або підрозділами організації.

Ефективність індивідуальна – рівень виконання завдань окремим працівником організації.

Ефективність менеджменту – відносна характеристика результативності, яка відображає співвідношення між досягненням поставлених цілей і витратами ресурсів, які були понесені для їх досягнення. Вона враховує економічну, соціальну, часову та організаційну ефективність.

Ефективність організаційна – рівень виконання завдань організацією.

Ефективність управлінського рішення – рівень досягнення цілей організації за допомогою прийнятого рішення з урахуванням швидкості, успішності вирішення проблем, кількості альтернатив, реалістичності критеріїв вибору, інтересів стейкхолдерів і відповідальності за наслідки.

Ж

Життєздатність управлінського рішення – властивість рішення забезпечувати досягнення поставленої мети за реальних умов функціонування організації, з урахуванням обмежень, ризиків та ресурсів.

Журнал обліку управлінських рішень – внутрішній документ організації, у якому фіксуються прийняті рішення, відповідальні особи, строки виконання та результати реалізації, що дозволяє здійснювати моніторинг та аналіз ефективності рішень.

З

Загальне бачення – усвідомлення працівниками організації її місії і стратегічного плану розвитку.

Задоволеність – рівень задоволення організацією потреб працівників.

Звіт про прибутки та збитки – фінансовий документ, що характеризує загальні суми доходів організації та її витрати за певний період.

Звіт про рух готівки – фінансова звітність про надходження грошей в організацію з усіх джерел та їх виплати за зобов'язаннями організації.

Зворотній зв'язок – отримання інформації про ефективність виконання взаємопов'язаних видів робіт.

Значущість діяльності – ступінь впливу виконаної роботи на інші види діяльності.

Зовнішній імідж – прояв реакції суспільства на організацію через якість її продукту, рекламу, зв'язки з засобами масової інформації.

І

Ідентичність організації – сукупність елементів, що визначають унікальність організації, таких як її місія, візія, логотип, кольорова гамма та стилістика.

Імідж – сформоване уявлення стейкхолдерів про образ організації, створений за допомогою засобів інформаційних комунікацій про її здобутки і можливості, що формуються під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Імідж організації – загальна думка або уявлення про організацію, яке складається в свідомості її клієнтів, партнерів, співробітників і громадськості. Це відображення репутації та поведінки компанії.

Іміджеві кампанії – спеціальні кампанії, створені для покращення чи зміни іміджу організації в очах громадськості. Можуть включати рекламу, медіа-кампанії, соціальну активність.

Імітаційне моделювання – метод управлінського аналізу, що дозволяє менеджеру за допомогою гіпотетичної моделі відтворити майбутню реальну дійсність для перевірки ефективності різних варіантів управлінських рішень.

Індивідуальна майстерність – постійне підвищення кваліфікації та оновлення фахових вмінь та навичок працівників.

Індикатори безпеки функціонування організації – темп зміни обсягу продажу товарів, робіт і послуг, продуктованих організацією на ринок, співвідношення величини позикових засобів і активів організації, темп втрати конкурентних переваг організації через агресивну стратегію конкурентів.

Індикатори результативності – конкретні показники або критерії, за якими вимірюються досягнуті результати. Це можуть бути фінансові показники, кількість проданих товарів, виконання проектів тощо.

Інноваційна ефективність – здатність організації інтегрувати нові технології, стратегії або бізнес-моделі для покращення своїх процесів і результатів.

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.

Інтуїтивні рішення – рішення, що приймаються на основі інтуїції – безпосереднього осягнення істини без досвіду і логічних умовиводів, внутрішнього відчуття того, що вибір є правильним.

Інтуїція – здатність індивіда, не звертаючись до логічних обрахунків, швидко «схоплювати» особливості поточної ситуації та приймати рішення на основі минулого досвіду.

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 супровід управлінських рішень – сукупність дій, що забезпечують збирання, обробку, передачу та зберігання даних, необхідних для обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Інформаційні ресурси – дані, документи та знання, які використовуються в управлінській діяльності організації як основа для підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Інформаційні системи – спеціалізовані підрозділи або технічні засоби в організації, що відповідають за обробку, зберігання і передачу інформації, яка використовується для прийняття управлінських рішень.

Ірраціональна модель прийняття управлінських рішень – підхід, згідно з яким рішення приймаються до аналізу альтернатив, застосовується у випадках принципово нових або складних проблем, в умовах дедлайну, або коли менеджер має достатньо влади для нав'язування свого рішення незалежно від думки підлеглих.

К

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.

Класична модель прийняття управлінських рішень – модель, що ґрунтується на раціональному підході, передбачає наявність чіткої мети, повної достовірної інформації, системи упорядкування переваг і вибір найкращої альтернативи для досягнення максимального ефекту.

Ключові показники ефективності (KPI) – набір вимірюваних показників, які визначають, наскільки ефективно організація досягає своїх стратегічних цілей. *KPI* використовуються для оцінки роботи працівників, департаментів та організації в цілому.

Кодекс організаційної поведінки – внутрішній документ організації, що складається з низки етичних принципів, формування яких має на меті створення її певного образу та відображає правила її ділової поведінки у зовнішньому середовищі свого функціонування.

Комплексна ефективність – оцінка ефективності організації з урахуванням різних аспектів: фінансової, операційної, соціальної, екологічної та інших.

Контролювання за виконанням управлінського рішення – процес, що забезпечує постійний моніторинг виконання рішень, визначає

відхилення від очікуваних результатів і дозволяє вчасно коригувати дії для досягнення цілей організації.

Конфіденційність і етика даних – етичні норми щодо збору, зберігання, обробки та використання особистих даних співробітників, клієнтів і партнерів.

Концепція організації, що навчається – організації, що створюють умови для систематичного навчання і розвитку своїх працівників і своєчасно адаптується до змін зовнішнього середовища.

Короткострокова та довгострокова ефективність – аналіз ефективності організації в різні періоди часу: короткострокова ефективність може фокусуватися на швидких результатах, тоді як довгострокова – на стабільному рості та розвитку.

Корпоративна етика – система етичних норм та стандартів, що регулюють поведінку співробітників на всіх рівнях організації, забезпечуючи взаємоповагу, чесність, добросовісність.

Корпоративна культура – система цінностей, норм і поведінкових патернів, які формують поведінку працівників, визначають атмосферу в організації і впливають на те, як її сприймають зовнішні і внутрішні стейкхолдери. Є інструментом мотивації, ідентичності й внутрішнього об'єднання співробітників.

Корпоративний імідж – сприйняття організації як цілого, що включає її місію, цінності, поведінку на ринку, соціальну відповідальність і взаємодію з громадськістю.

Критерії ефективності менеджменту – якісні індикатори управлінської діяльності менеджерів організації.

Критерії прийняття рішень – параметри, за якими оцінюються альтернативні варіанти управлінських рішень з метою вибору найдодільнішого; прикладом є прибутковість, витрати, ризик, час реалізації.

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.

Л

Лінійне програмування – метод моделювання, що використовується для визначення оптимального способу розподілу обмежених ресурсів між конкуруючими потребами з метою мінімізації витрат або максимізації результатів у процесі прийняття управлінських рішень.

М

Маркетингова комунікація – процес обміну інформацією між організацією та її цільовою аудиторією, що сприяє формуванню позитивного іміджу.

Метод «Дельфі» – багаторівнева процедура анкетування з обробленням та повідомленням результатів кожного туру експертам, що працюють ізольовано один від одного з метою пошуку найбільш раціонального для проблемної ситуації рішення.

Метод «Дерево рішень» – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

Метод «розумової атаки» («мозкового штурму») – метод пошуку ідей через творчу співпрацю групи фахівців; дає можливість виявити та зіставити індивідуальні судження, спектр ідей стосовно розв'язання проблеми, а потім прийняти рішення.

Метод сценаріїв – встановлення логічної послідовності можливого розгортання подій у майбутньому (передбачення) на основі виконаного аналізу минулої й існуючої ситуації для того, щоб спрогнозувати можливий стан об'єкта (явища).

Методи вирішення проблем – методи, що спрямовані на використання творчого потенціалу менеджерів і фахівців для розробки варіантів рішень за допомогою таких інструментів як метод Дельфі, мозкова атака, номінальна групова техніка та економіко–математичні методи.

Методи організації виконання рішень – управлінські дії, що забезпечують впровадження обраного рішення шляхом подолання опору змінам і посилення зацікавленості персоналу, зокрема через прямий вплив, матеріальне стимулювання, зустрічі з керівництвом та контроль виконання.

Методи постановки проблем – управлінські інструменти, що забезпечують достовірний та повний опис проблеми шляхом збору, збереження, обробки і аналізу інформації, фіксації подій, факторного аналізу, порівняння та моделювання.

Методи прийняття управлінських рішень – сукупність розумових і практичних операцій, що використовуються в процесі управління для з'ясування та постановки проблеми, розробки та оцінки варіантів вирішення, вибору оптимального рішення й організації його виконання.

Методи теорії ігор – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень і 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.

Міжнародна етика – принципи, які регулюють етичні стандарти для організацій, які працюють на міжнародному рівні, зокрема щодо прав людини, працевлаштування, корупції та соціальної відповідальності.

Множинний підхід до оцінки ефективності управління – сукупність інструментів оцінки ефективності управління за допомогою узагальнюючих показників, які охоплюють різні аспекти господарської та управлінської діяльності організації.

Моделі лінійного програмування – прийоми моделювання, які дозволяють встановити оптимальний розподіл обмежених ресурсів між споживачами, мінімізувати витрати, визначити оптимальний асортимент продукції чи графік виробництва.

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.

Моральний імідж організації – сприйняття організації громадськістю з точки зору її моральних принципів і етичної поведінки.

Моральні цінності – загальні уявлення про те, що є правильним або неправильним у діяльності організації, що визначають основи корпоративної етики.

Н

Надійність системи управління – достовірність, цінність і своєчасність інформації, відповідність прийомів і методів роботи сучасному рівню науково–технічного прогресу; рівень підготовки, стаж практичної діяльності та стабільність усіх груп працівників організації.

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 мо-

жуть суттєво вплинути на фінансовий стан підприємства та його результати, достовірно не передбачаються та не оцінюються.

Непрограмовані управлінські рішення – рішення, що приймаються в унікальних, складних або нових ситуаціях, для яких не існує стандартних процедур; вони потребують творчого підходу, інтуїції та стратегічного мислення менеджера.

Неформалізовані методи прийняття рішень – методи, засновані на творчому підході до пошуку альтернатив та аналітичних здібностях керівника.

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.

Нормативно-організаційні рішення – вид управлінських рішень, які приймаються для визначення найкращого порядку виконання процесів, базуються на діючих правилах, положеннях, графіках і нормах.

О

Обізнаність – менеджер повинен усвідомлювати внесок його організації у суспільний розвиток.

Обмежена раціональність – поняття поведінкової моделі прийняття рішень, яке означає, що менеджер, попри намагання діяти раціонально, завжди обмежений у ресурсах, часі, інформації та можливостях передбачення наслідків.

Оперативність – своєчасність підготовки і прийняття рішень, а також налагодженість механізмів зворотного зв'язку.

Оперативно-розпорядчі рішення – вид управлінських рішень, що приймаються для реагування на відхилення в процесі діяльності організації та мають на меті швидке усунення виявлених проблем.

Операційна ефективність – здатність організації оптимізувати свої внутрішні процеси, знижуючи витрати і час на виконання завдань, а також підвищуючи швидкість та якість.

Оптимальність системи управління – вибір оптимальних методів прийняття управлінських та господарських рішень, співвідношення централізації і децентралізації управління.

Оптимізація процесів – заходи, спрямовані на поліпшення ефективності роботи організації шляхом зменшення витрат, поліпшення якості або скорочення часу на виконання завдань.

Оптимізація структури управління – узгодження форми управління та його змісту.

Орієнтири – плани, що надають свободу у способах досягнення цілей.

Особливі показники напрямків управління організацією – відображають ступінь задоволення організаційної структури управління вимогам специфіки діяльності організації.

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 досягнутого рівня організації – оцінка динаміки основних економічних показників за певний період, їх порівняння з аналогічними показниками організацій-конкурентів.

Оцінка ефективності – процес аналізу досягнутих результатів організації щодо витрачених ресурсів. Це може включати фінансові аналізи, дослідження ринку, оцінку інноваційних досягнень тощо.

Очікуваний ефект – сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на імовірність настання кожної з них.

П

Параметри якості управлінського рішення – сукупність характеристик, що задовольняють споживача, рішення, до яких належать показник ентропії, міра ризику, вірогідність реалізації рішення, міра адекватності вибраної моделі тощо.

Первинні дані – статистична інформація, яка включає фінансову звітність, повідомлення, доповіді та звіти про поточну господарську діяльність організації, що слугує основою для прийняття управлінських рішень.

Платіжна матриця – інструмент моделювання, що дозволяє за допомогою статистичних підходів оцінити фінансові наслідки кількох альтернатив та вибрати найоптимальніше управлінське рішення.

Поведінка у кризових ситуаціях – етичні принципи і рішення, які організація приймає під час управління кризами, зокрема, коли йдеться про соціальну відповідальність та взаємодію з громадськістю.

Поведінкова модель прийняття рішень – підхід, який враховує обмеженість інформації, раціональності та здатності менеджера передбачити наслідки; в основі моделі – поняття обмеженої раціональності та досягнення задоволеності.

Поведінковий підхід до оцінки ефективності управління – сукупність інструментів вимірювання ступеня задоволення потреб всіх стейкхолдерів організації шляхом досягнення балансу інтересів.

Покращення взаємодії в команді – стратегія підвищення ефективності колективної роботи через покращення комунікації, узгодження цілей і мотивацію співробітників.

Покращення якості – процес постійного вдосконалення продуктів, послуг і процесів, що сприяє підвищенню результативності та ефективності організації.

Прийняття управлінського рішення – процес вибору найбільш доцільної альтернативи з-поміж кількох можливих варіантів з урахуванням наявної інформації, цілей організації, критеріїв ефективності та обмежень.

Принципи доброчесності – ключова етична вимога, яка передбачає чесність і відкритість у всіх взаємодіях і зобов'язаннях організації, без маніпуляцій чи нечесних практик.

Прогнозування – це метод прийняття рішення, у якому використовуються накопичений в минулому досвід і теперішні припущення щодо майбутнього для його визначення. Якщо прогнозування виконане якісно, результатом стане картина майбутнього, яку цілком можна брати за основу для планування.

Програмовані управлінські рішення – рішення, що приймаються у типових, повторюваних ситуаціях, для яких існують стандартизовані процедури, правила або математичні моделі.

Продуктивність – показник, що відображає обсяг виконаної роботи або виробленої продукції на одиницю витраченого ресурсу, наприклад, на одиницю праці, капіталу або часу.

Продуктивність праці – кількість продукції чи виконаних завдань, що припадає на одну одиницю праці, і є важливим показником результативності.

Прозорість – рівень відкритості організації щодо своєї діяльності, фінансових результатів, прийняття рішень та взаємодії з громадськістю.

Просування добродійної справи – функціональний підхід, за яким організація надає фінансові або інші ресурси, щоб привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми.

Процедури – опис послідовності дій, які є доцільними за певних обставин у конкретній ситуації, що часто повторюється. Це фактично стандартизоване, запрограмоване рішення у відомій ситуації з огляду на минулий досвід.

Р

Раціональна модель ухвалення рішень – систематичний, поступовий процес, що передбачає економічну обґрунтованість й управління нею такими фахівцями з ухвалення рішень, які абсолютно об'єктивні та володіють вичерпною інформацією.

Раціональність – характеристика процесу прийняття рішень, що передбачає логічність, обґрунтованість, відповідність цілям організації та вибір найкращої альтернативи на основі наявної інформації.

Реалізація управлінського рішення – етап, на якому відібране рішення впроваджується в діяльність організації; ефективність цього етапу залежить від залучення працівників, ресурсного забезпечення та мотивації.

Результативність – здатність організації досягати визначених цілей і виконувати завдання в межах заданих вимог. Оцінюється через досягнення конкретних результатів.

Результативність діяльності організації – досягнення поставлених цілей у межах визначених часових та ресурсних обмежень, яка виступає основною метою контролювання.

Результативність менеджменту – ступінь досягнення бажаних результатів управлінської діяльності, визначених цілей стратегічного або тактичного характеру.

Результативність управління – цільова спрямованість системи управління організацією на створення продукту, здатного задовольнити суспільні та організаційні потреби та забезпечити досягнення кінцевих результатів.

Релевантна інформація – дані, що стосуються конкретної проблеми та є основою для прийняття рішення, тому доцільно домагатися її максимальної достовірності та відповідності проблемі.

Репутація – сукупність оцінок та відгуків про організацію, які впливають на її імідж. Репутація може бути як позитивною, так і негативною залежно від досвіду взаємодії з компанією.

Ресурсний підхід – визначення ефективності менеджменту залежно від ступеня використання ресурсів, які пов'язані як із самим процесом

менеджменту, так і інших ресурсів, що необхідні для продукування продукції на ринок.

Ризик – 1) ймовірність виникнення небажаних наслідків при реалізації управлінського рішення, зумовлена недостатністю інформації або неможливістю точно передбачити майбутні події; 2) можливість настання несприятливих подій чи відхилень, які впливають на результати господарської або управлінської діяльності організації, і які мають бути враховані менеджером у процесі контролювання.

Рівень досягнення цілей – ступінь виконання поставлених цілей, що може бути вимірний у відсотках або абсолютних величинах.

Рішення, засновані на судженнях – вибір, зумовлений знаннями та набутим досвідом. Людина використовує знання того, що трапалося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати можливі наслідки альтернативних варіантів вибору, які мають місце в існуючій ситуації.

Розуміння – менеджер повинен відстежувати тенденції в соціальній та економічній сферах та яким чином вони впливають на діяльність організації.

С

Синергія результатів – концепція, за якою групі зусилля дають більший ефект, ніж сумарний результат індивідуальних зусиль, що дозволяє підвищити як результативність, так і ефективність організації.

Системне мислення – розуміння працівниками загальних принципів діяльності організації і усвідомлення своєї ролі у досягненні загальних цілей.

Системність управлінських рішень – характеристика, яка означає, що рішення є взаємопов'язаними, логічно послідовними і впливають на всі складові управлінського процесу.

Соціальна ревізія – оцінювання і складання звітів щодо соціального впливу управлінських дій і господарських програм організації.

Соціальна відповідальність бізнесу – концепція, яка передбачає, що організація повинна не лише отримувати прибуток, але й брати на себе зобов'язання перед суспільством, захищати навколишнє середовище та діяти на користь громадськості.

Соціальний зміст управлінського рішення – складова, що відображає застосування механізмів управління персоналом та впливу на поведінку працівників з метою забезпечення ефективної реалізації рішень.

Соціальний маркетинг – функціональний підхід, за яким організація підтримує розробку або проведення заходів за зміну певних типів поведінки для того, щоб покращити суспільне здоров'я, безпеку, сприяти захисту довкілля, розвитку громади.

Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу – функціональний підхід, за яким організація на власний розсуд запроваджує практику ведення бізнесу та робить інвестиції, які сприяють добробуту громади та збереженню довкілля.

Специфічні показники – прямо чи опосередковано відображають результативність управління функціонування в певній сфері господарювання.

Спосіб прийняття управлінського рішення – форма, у якій рішення набуває остаточного вигляду: одноосібна, колегіальна чи колективна, залежно від рівня складності, значущості й умов прийняття.

Стратегічні управлінські рішення – рішення, розраховані на тривалий період і спрямовані на визначення загального напрямку розвитку організації, формування її довгострокової політики та конкурентної позиції.

Т

Тактичні управлінські рішення – рішення, що приймаються для реалізації стратегічних цілей на коротший період часу, зазвичай орієнтовані на усунення відхилень у діяльності організації або оптимізацію поточних процесів.

Теорія ігор – метод моделювання управлінських рішень, який аналізує можливі варіанти дій в умовах взаємозалежності сторін і прогнозує вплив рішень на поведінку стейкхолдерів.

Термін дії управлінського рішення – часовий проміжок, протягом якого реалізується прийняте рішення і досягаються очікувані результати.

Технологічний зміст управлінського рішення – забезпечення прийняття та реалізації рішень технічними, інформаційними засобами та ресурсами, необхідними для їх ефективного впровадження.

Технологія прийняття рішень – послідовність етапів процесу прийняття управлінських рішень.

Тривалість циклу – час, необхідний для завершення одного виробничого або бізнес-процесу, що характеризує ефективність операційної діяльності.

Трудовий потенціал – здатність працівників організації ефективно виконувати роботу, що включає як кваліфікацію та мотивацію, так і фізичні можливості.

У

Умови прийняття рішень в умовах невизначеності – ситуація, в якій менеджер не має достатньої інформації для точного передбачення наслідків кожного з варіантів, що ускладнює вибір найкращої альтернативи.

Універсальні показники ефективності – вони є класичними для усіх організацій різних форм власності та сфер діяльності.

Управлінське рішення – основна форма прояву реакції менеджера на усі господарські й управлінські процеси, що відбуваються в організації, результатом якої є вирішення проблеми формування, функціонування і розвитку організації, максимальне наближення до поставленої мети.

Успішність управлінського рішення – ступінь досягнення поставлених цілей організації внаслідок реалізації рішення з урахуванням швидкості, якості, ризиків і ефективності обраного шляху.

Утилітаризм – етична концепція бізнесу, за якою прерогативу повинні мати управлінські рішення, які приносять користь більшості стейкхолдерам.

Ф

Філантропія – функціональний підхід, за яким організація робить пожертви безпосередньо благодійній організації чи акції у формі грошових грантів, подарунків, товарів чи послуг.

Фінансова ефективність – оцінка здатності організації генерувати прибуток або досягати фінансових цілей з мінімальними витратами.

Формалізовані методи – методи розроблення і прийняття управлінських рішень, в основу яких покладено науково-практичний підхід до вибору оптимального рішення за допомогою статистичних, економіко-математичних методів та ЕОМ.

Формування ефективного стилю лідерства – створення в організації сприятливих умов для розкриття професійно-ділових, організаційних і особистих якостей її менеджерів

Формулювання проблеми – початковий етап процесу прийняття управлінського рішення, який передбачає усвідомлення відхилення від очікуваного стану або виявлення потенційної можливості, що потребує управлінського впливу.

Функціонально-вартісний аналіз – метод системного дослідження об'єктів (процесів, структур, виробів тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за період життєвого циклу вживаного за призначенням об'єкта.

Х

Характеристики ефективного управлінського рішення – сукупність ознак, які свідчать про якість рішення: цільова спрямованість, обґрунтованість, несуперечливість, ефективність, чіткість і повнота.

Ц

Цілісність управлінського рішення – властивість рішення бути внутрішньо узгодженим з іншими рішеннями організації, відповідати зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування і не суперечити стратегії розвитку.

Цільова спрямованість управлінського рішення – орієнтація рішення на досягнення конкретних управлінських цілей, без якої прийняття обґрунтованого та результативного рішення є неможливим.

Цільовий підхід оцінки ефективності менеджменту – оцінка ступеня реалізації визначених цілей, виконання заходів, планів, програм залежно від вирішення конкретних завдань, досягнення бажаних показників.

Ч

Час виконання завдання (Lead Time) – час, необхідний для завершення певного завдання чи процесу, що є важливим для оцінки ефективності та результативності в різних сферах діяльності.

Час реалізації управлінського рішення – період, протягом якого організація повинна втілити рішення в практику, що впливає на вибір альтернатив, оцінку ефективності та координацію ресурсів.

Чесність у фінансах – етичний стандарт, що передбачає правильність і прозорість у веденні фінансової звітності, уникнення шахрайства і маніпуляцій.

Чіткість управлінського рішення – властивість рішення бути однозначним, зрозумілим для виконавців, не потребувати додаткових роз'яснень і сприяти ефективній реалізації поставлених завдань.

Ш

Швидкість прийняття управлінського рішення – показник оперативності ухвалення рішення, що має особливе значення в умовах обмеженого часу, кризових ситуацій або високої конкуренції.

Я

Якість управлінського рішення – узагальнений показник ефективності рішення, який визначається ступенем його обґрунтованості, відповідності цілям організації, практичної реалізованості, а також досягненням бажаних результатів з урахуванням витрат і ризиків.

Навчальне видання

*Михайло Михайлович ШКІЛЬНЯК,
Олександра Федорівна ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА,
Жанна Леонідівна КРИСЬКО,
Ірина Олегівна ДЕМКІВ*

СЛОВНИК ПОНЯТЬ І ТЕРМІНІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ

навчальний посібник

Підписано до друку 29.08.2025 р.
Формат 60x84 ¹/₁₆. Гарнітура Arial.
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.
Умов. друк. арк. 5,8. Облік.-вид. арк. 6,2.
Тираж 300 прим.

Видавець та виготовлювач
Західноукраїнський національний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль 46009

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 7284 від 18.03.2021 р.*