

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ І ТУРИЗМУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ**

**ОСНОВИ
МЕНЕДЖМЕНТУ
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК**

КИЇВ – 2009

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ І ТУРИЗМУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ**

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Затверджено Вченою радою
Протокол № 3 від 31.03.2009 р.

КИЇВ – 2009

Укладачі:

Філіна А.П. – кандидат педагогічних наук, професор

Клочко В.П. – доктор економічних наук, професор

Рецензент

Пермінова С.О. – кандидат педагогічних наук, доцент

Полонський В.Г. – кандидат економічних наук, професор

Основи менеджменту: термінологічний словник / уклад. А.П.Філіна.,
Клочко В.П. – К.: ДАКККиМ, 2009. – 148 с.

А,

АБСОЛЮТИЗМ – 1) необмежена, деспотична монархія, за якої влада (законодавча, виконавча, судова) повністю належить одній особі – монархові.

2) Вища форма, розквіт монархічної влади, яка концентрує в своїх руках практично всі функції і прерогативи державного правління. Захищаючи інтереси дворянства, абсолютна монархія спиралася в боротьбі проти сепаратизму феодальної аристократії на союз з новим дворянством і молодією торговельно-промисловою буржуазією. Монархічна влада змогла досягти більшої, ніж в інших країнах, самостійності, наприклад, у Франції XIV – першої половини XVIII ст., в Росії – XVIII – XIX ст.

АВАЛЬ – вексельне гарантування, за яким особа, що його здійснює, перебирає на себе відповідальність перед власником векселя за виконання зобов'язань відносно оплати цього векселя; платіж за таким зобов'язанням.

АВАНГАРД ПОЛІТИЧНИЙ – передова, найсвідоміша частина певної суспільної групи, класу або широкого соціального руху, що веде за собою інші суспільні групи, класи тощо. Як правило, в ролі такого авангарду виступають політичні партії. Критерієм оцінки **А. п.** є обстоювані ним економічні та соціальні інтереси, а також не тільки декларовані, а й фактично використовувані прийоми політичної діяльності.

АВІЗО – письмове банківське повідомлення клієнтові або іншому банкові про виконану розрахункову операцію або про зміни щодо стану взаємних розрахунків.

АВТАРКІЯ – економічна політика відокремлення певної країни від економіки інших країн з метою створення замкнутого самодостатнього господарства в межах окремої держави, або групи країн, спрямованого на максимальне обмеження імпорту; політичний режим (зазвичай деспотія), який забезпечує функціонування такого господарства.

АВТОКРАТІЯ – форма правління, за якої одній особі належить необмежена верховна влада; абсолютизм.

АВТОМАТИЗОВАНЕ РОБОЧЕ МІСЦЕ (АРМ) КЕРІВНИКА – проблемно-орієнтований програмно-технічний комплекс, який містить технічні й програмні засоби, інформаційне й методичне забезпечення для вирішення завдань користувача (керівника) в деякій предметній галузі безпосередньо на його робочому місці в режимі діалогу з ЕОМ.

АВТОНОМІЯ – 1) право на самоврядування у визначених межах, надане законом (Конституцією) частині державної території. Автономна територіальна одиниця самостійно вирішує питання, віднесені до її компетенції центральною владою. 2) Право установи, підприємства, організації самостійно розв'язувати певні питання.

АВТОРИТАРИЗМ – самовладдя, державний лад, що характеризується режимом особистої влади, диктаторськими методами правління.

АВТОРИТЕТ – загальновизнане значення, вплив, поважність (особи, організації, колективу, теорії тощо).

АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА – концентроване відображення в рішеннях керівника і в свідомості підлеглих переконуючого потенціалу особистості керівника. Особистий авторитет є різновид влади над людьми. **А. к.** для нього самого визначається силою впливу на людей, а для підлеглих – ступенем виявленої довіри.

АГЕНТ – представник, довірена особа організації, установи що виконує різні доручення, завдання.

АГЕНТ-БАНК – 1) банк, уповноважений членами міжнародного кредитного синдикату бути гарантом інтересів синдикату. 2) Банк, агентські операції якого полягають у наданні кредиту покупцям.

АГЛОМЕРАЦІЯ (міська) – просторово й функціонально єдине компактне розміщення поселень міського типу, яке становить загальну соціально-економічну й екологічну систему.

АГРАРНІ ВІДНОСИНИ – система економічних відносин, пов'язаних з використанням землі в сільському господарстві. Основою **А. в.** є форми власності на землю, але вони не вичерпують усієї різноманітності їх, оскільки характеризуються також землеволодінням та землекористуванням. Формою зміни **А. в.** є аграрні реформи.

АГРЕГУВАННЯ – а) об'єднання, збільшення показників за якою-небудь ознакою; б) процес об'єднання різних політичних інтересів.

АДАПТАЦІЯ РОБІТНИКА – процес пристосування до змісту й умов праці на робочому місці; соціально-психологічного клімату колективу; процес удосконалення ділових і особистих якостей робітника.

АДАПТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ – здатність системи управління своєчасно перебудовуватися залежно від зміни умов та обставин, перш за все економічних і політичних, конкуренції, науково-технічного прогресу та ін.

АДМІНІСТРАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ – сукупність лінійних і функціональних керівників та їхніх заступників на всіх рівнях управління організацією, які мають право приймати рішення. Загалом адміністрація організації це – її керівний персонал.

АДМІНІСТРАТИВНО-КОМАНДНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ – методи, які базуються на безпосередньому владному впливі на об'єкти управління. Головний метод **А.-к. м. у.** – директивність без зворотного зв'язку, яка поширюється на всі сфери життя – економічну, соціальну, духовну.

АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНА ОДИНИЦЯ – складова частина державної території, яка утворюється відповідно до системи територіального устрою.

АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ УСТРІЙ – поділ державної території відповідно до встановлених критеріїв на окремі складові частини (адміністративно-територіальні одиниці), на основі яких створюються і функціонують органи державної влади та управління. В Україні такими одиницями є області, райони, міста; райони в містах; села, селища, Автономна Республіка Крим.

АДМІНІСТРАЦІЯ – державні органи, які здійснюють виконавчо-розпорядчі функції, забезпечують реалізацію законів та інших рішень законодавчих органів у загальнодержавному масштабі або в масштабі окремої сфери державного управління; керівний орган установи, організації, підприємства тощо.

АДМІНІСТРУВАННЯ – організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління. Це здійснення управлінських функцій, розподіл, узгодження та координація, тобто аналог керівництва у дещо вужчому змісті.

АДХОКРАТІЯ – організаційні формування (як правило, тимчасові), що займаються розробкою й аналізом нових питань. Створюються у вигляді невеликих організаційних одиниць і мають різні назви: ро-

бочі групи, експертні групи, цільові групи, робочі штаби, проектні групи, оціночні центри, команди, гуртки якості. Ці формування ніколи не зазначають у схемі організаційної структури.

АКСІОЛОГІЯ – вчення про природу моральних, естетичних та інших цінностей, їх зв'язку між собою, із соціальними, культурними чинниками та особистістю людини.

АКТ – 1) вчинок, дія, окремий прояв якої-небудь діяльності. 2) Офіційний документ, який видається державним органом, посадовою особою в межах їхньої компетенції в установленій формі (закон, указ, постанова та ін.).

АКТИВ – 1) частина господарського балансу, що відображає на певну дату всі матеріальні цінності, кошти й боргові вимоги, належні підприємству або установі. 2) Найбільш діяльна, ініціативна, передова частина якої-небудь організації, колективу.

АКТИВІЗАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРА – систематична цілеспрямована дія в процесі трудової та суспільної (громадської) діяльності людини на всі її особисті якості – рівень свідомості, світогляд, характер, ціннісні орієнтації, соціальні установки, якими він керується в житті, а також на професійні знання, вміння і навички. **А. л. ф.** забезпечується соціально-економічною політикою держави і діяльністю інститутів громадянського суспільства, спрямованими на покращення умов, гуманізацію та збагачення праці, демократизацію управління, підвищення матеріального й культурного рівня життя народу, створення умов, які сприяють всебічному розвитку духовного багатства особистості.

АКЦІОНЕР – юридична чи фізична особа, яка купує акції фірми, тобто цінні папери, що дають право на отримання відповідної частини прибутку – дивіденду.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО (АТ) – організація, статутний капітал якої сформовано за рахунок пайових внесків акціонерів шляхом придбання ними акцій цієї організації. **АТ** бувають відкритого та закритого типу. Відкритий тип передбачає продаж акцій усім бажаючим, а закритий – розповсюдження акцій обмеженому колу осіб (наприклад, лише власним працівникам).

АЛАРМІСТ – особа, яка схильна до паніки, поширює неперевірені, необґрунтовані чутки, що викликають тривожні настрої.

АЛЬТЕРНАТИВА – необхідність вибору між двома або кількома можливостями, що виключають одна одну.

АЛЬТЕРНАТИВНА ВАРТІСТЬ – вартість виробництва товару або послуги, що її вимірюють під кутом зору втраченої можливості виробництва іншого виду товару.

АЛЬТЕРНАТИВНИЙ ПЕРСОНАЛ – позаштатні, тимчасові працівники. Керівники організацій використовують його в періоди підвищеного навантаження чи в разі нестачі персоналу. Залучаючи до роботи **А. п.**, можна досягти переваги над конкурентами в періоди спаду виробництва, уникнувши значного скорочення штатів.

АМОРТИЗАЦІЯ – а) поступове перенесення вартості основних виробничих фондів на продукт, що створюється за їх допомогою; б) поступове зниження вартості основних фондів (устаткування, будинків тощо) внаслідок їхнього зношування.

АНАРХІЗМ – суспільно-політична течія, яка заперечує потребу в державній або в будь-якій іншій політичній владі, проповідує необмежену свободу особистості. **А.** склався в середині XIX ст. в період висхідного розвитку капіталізму. Його фундаторами вважають М. Штірнера, П.-Ж. Прудона, М. Бакуніна, П. Кропоткіна. Організації анархістського спрямування існують у багатьох країнах світу.

АНАРХІЯ – стан суспільства, в якому відсутні організована влада, закони, немає певних обов'язкових норм поведінки; безвладдя; стихійність, неорганізованість; безлад.

АНАХРОНІЗМ – явище, поняття, погляд, звичай та ін., які застаріли і не відповідають сучасності; пережиток.

АНТАГОНІЗМ – непримиренна суперечність, неприязнь, ворожість.

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

АРБІТР – посередник, суддя, до якого звертаються для розв'язання суперечок, конфліктів, що не підлягають судовому розглядові; третейський суддя.

АРБІТРАЖ – 1) спосіб розв'язання суперечок, конфліктів між юридичними особами; 2) орган, що займається розглядом майнових

суперечок між установами та підприємствами. 3) Одночасні купівля і продаж цінних паперів, валюти і т. ін. на різних ринках з метою отримання прибутку від різниці в цінах, валютних курсах і т. ін.

АРИСТОКРАТІЯ – вищий, привілейований прошарок суспільства, багата чи родова знать; привілейований прошарок будь-якого класу чи соціальної групи.

АРХЕТИП – прообраз, ідея.

АРХЕТИПИ КЕРІВНИКІВ – керівники, які мають дані для виконання тієї чи іншої управлінської ролі. Розрізняють чотири основні архетипи: лідер, адміністратор, плановик, підприємець. *Лідер* уміє спілкуватися з людьми, здатний оцінити потенціал кожної людини й спонукати до повного його використання. *Адміністратор* здатний виявити місце збою в роботі та вжити необхідних заходів для його усунення. *Плановик* прагне оптимізувати майбутню діяльність організації, концентруючи ресурси у вирішальних сферах діяльності організації для досягнення поставлених цілей. *Підприємець* намагається змінити динаміку розвитку організації, шукає нові напрями діяльності й можливості розширення номенклатури продукції, сміливо експериментує, не боячись ризикувати, ставить нові, складніші завдання.

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

АСОЦІАЦІЯ – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. **А.** не має права втручатись у виробничу й комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

АТЕСТАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ – оцінка рівня професійної підготовки й відповідності державних службовців посаді, яку вони обіймають, а також вирішення питання про присвоєння службовцю кваліфікаційного розряду.

АТЕСТАЦІЯ КАДРІВ (ПЕРСОНАЛУ) – процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових якостей робітника і встановлення їх відповідності займаній посаді. Мета атестації – раціональна розстановка кадрів і їх ефективне використання. За результатами атестації приймається рішення, яке змінює чи зберігає співробітнику займану посаду в залежності від його готовності і здатності виконувати обов'язки відповідно посадовій інструкції.

АТРИБУТИ ДЕРЖАВНІ – необхідна, істотна ознака держави:

1) наявність органів, що здійснюють верховну владу, яка поширюється на все населення; 2) наявність права – сукупності загальнообов’язкових прав і обов’язків, встановлених чи санкціонованих державою; 3) наявність певної території, на яку поширюється юрисдикція даної держави.

АУДИТ – незалежна зовнішня перевірка фінансово-господарської діяльності підприємства, установи та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів. Визначається як процес зменшення до прийняттого рівня інформаційного ризику для користувачів фінансових звітів. Аудитор повинен підтвердити або заперечити достовірність фінансової звітності, яка публікується.

АУТСАЙДЕР – вічний невдаха, що „пасе задніх” у своїй галузі промисловості чи виді діяльності; підприємство, що за наслідками фінансово-господарської діяльності отримує незадовільні результати; підприємство, яке не входить в монополістичні об’єднання.

АФЕКТ – стан дуже великого але короткочасного нервового збудження.

АФІЛІАЦІЯ – потреба у спілкуванні та емоційних контактах, прагнення людини бути серед інших людей, потреба у встановленні, збереженні та зміцненні емоційно позитивних (дружніх, товариських) відносин з іншими людьми.

Б

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.

БАНК – кредитно-фінансова установа, яка зосереджує кошти і капіталовкладення, здійснює на комерційних засадах фінансування, кредитування, інвестування та розрахунково-касове обслуговування своїх клієнтів; регулює грошовий обіг у країні, в тому числі випуск (емісію) нових грошей.

БАНКІВСЬКИЙ ВІДСОТОК – плата, що її стягує банк за користування грошовою позичкою (кредитний процент). Має два різновиди: кредит-відсоток і дебет-відсоток. Це відповідає двом видам діяльності банків – зберігання вкладів і надання позик.

БАРТЕР – одна з форм економічного співробітництва, за якої взаєморозрахунки між партнерами здійснюються не грошима, а товарами чи послугами. Використовується в період кризи товарно-грошових відносин чи швидкої інфляції, а також з метою зменшення податкового пресу.

БЕЗПЕРЕРВНА ОСВІТА – безперервна система навчання, яка охоплює загальноосвітню та професійну школи, середні спеціальні й вищі навчальні заклади, перепідготовку й підвищення кваліфікації кадрів, самоосвіту. Система безперервної освіти передбачає необхідність створення можливостей для задоволення потреби людини в навчанні протягом усього її життя в поєднанні з конкретною трудовою діяльністю.

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-ПЛАН – документ, що містить систему заходів чи програму дій, пов'язаних часом і місцем реалізації, узгоджених з метою і ресурсами та спрямованих на отримання прибутку на засадах реалізації підприємницького проекту.

БІЗНЕСМЕН – це той, хто „робить гроші”, власник капіталу, що знаходиться в обороті та приносить дохід. Ним може бути ділова людина, у якої немає підлеглих, або власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій, або перебуває членом її правління.

„БІЛІ КОМІРЦІ” – у країнах Західної Європи, Японії та США працівники, які займаються розумовою працею. Використовуються також терміни „сині комірці” – працівники фізичної праці, „коричневі комірці” – працівники сфери обслуговування, „сірі комірці” – працівники галузей соціальної інфраструктури, „рожеві комірці” – секретарки, друкарки, телефоністки та ін.

БІРЖА – форма оптового ринку, постійно функціонуюча економічна структура, де здійснюються угоди щодо купівлі-продажу цінних паперів (фондова), товарів, що мають ознаки біржового (товарна) та валют (валютна).

БІРЖА ПРАЦІ – державна установа, яка регулярно здійснює посередницькі операції на ринку праці. **Б. п.** також реєструє безробітних, надає допомогу стосовно працевлаштування.

БІХЕВІОРИЗМ – науковий напрям у психології, менеджменті та інших дисциплінах, який вивчає поведінку людини та її залежність від різних факторів впливу.

БІХЕВІОРИСТИЧНА МОДЕЛЬ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ – модель, що характеризується виконанням передбачених процедур практичними способами, вдосконаленням і переконанням.

БЛОКАДА – ізоляція (політична, економічна, воєнна). Система заходів економічного, політичного чи воєнного характеру, що здійснюється однією державою (державами) проти іншої держави, її території (сухопутної, морської, повітряного простору) з метою припинити її зв'язки із зовнішнім світом і примусити капітулювати або виконати певні вимоги організаторів блокади.

БОЙКОТ – 1) форма економічної або політичної боротьби, що передбачає повну чи часткову відмову від зносин з іншими особами, організаціями чи державами, від участі в якихось організаціях, від виконання якихось функцій або користування якимись правами (наприклад, **Б.** виборів до представницьких органів і участі в їхній роботі), чиймись послугами; 2) переносно **Б.** – припинення стосунків з кимось на знак протесту.

БРИФІНГ – коротка нарада, інформаційна бесіда з представниками преси, на якій спеціально уповноважені на те особи викладають позицію уряду з певного питання чи дають інформацію, узгоджену сторонами, що беруть участь у міжнародних переговорах, засіданнях, конференціях, про їхній хід, погляди сторін тощо.

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

БЮДЖЕТ – кошторис прибутків і видатків держави, підприємства, сім'ї або окремої особи за певний період.

1) З позиції виявлення майбутнього стану організації **Б.** є планом. 2) З позиції відображення діяльності підприємства чи його окремих підрозділів **Б.** є розписом надходжень та видатків, що повинні в ідеалі бути збалансованими. 3) З позиції реалізації контроль-

ної функції менеджменту **Б.** є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації. 4) З фінансової точки зору **Б.** є оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації.

БЮДЖЕТУВАННЯ – процес розроблення бюджету в організації.

БЮДЖЕТНА (ФІСКАЛЬНА) ПОЛІТИКА УРЯДУ – заходи держави в галузі регулювання своїх доходів і витрат; зміни, які вносить уряд у розміри та умови оподаткування, а також у розмір та порядок державних витрат з метою стабілізації економіки.

БЮДЖЕТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ – збалансування (вирівнювання) доходів і витрат як по вертикалі, так і по горизонталі бюджетної системи. Вирівнювання бюджетної системи по вертикалі означає збалансування доходів і витрат державного бюджету, з одного боку, і місцевих бюджетів на всіх рівнях управління (області, районів, міст, районів у містах, сіл, селищ) – з другого. Вирівнювання бюджетної системи по горизонталі означає збалансування доходів і витрат між „бідними” й „багатими” територіями.

БЮДЖЕТНІ АСИГНУВАННЯ – фінансові засоби (кошти), що спрямовуються на розвиток якогось підприємства чи галузі.

БЮДЖЕТНИЙ ДЕФЦИТ – перевищення витрат державного бюджету порівняно з доходною частиною.

БЮДЖЕТНІ ПРАВА ТЕРИТОРІЙ – компетенція органів влади адміністративно-територіальних одиниць щодо складання, затвердження та виконання відповідних місцевих бюджетів.

БЮРОКРАТИЗМ – формальне виконання посадових обов’язків або ухилення від них апаратом управління, адміністрацією чи службовцями. Крайній прояв **Б.** – канцелярщина, зволікання, навмисне сповільнення справочинства.

БЮРОКРАТІЯ – влада чиновників; вузька привілейована, чиновницько-адміністративна каста в управлінському апараті, яка зосередила в своїх руках основні підйоми влади.

В

ВАЛОВИЙ ВНУТРІШНІЙ ПРОДУКТ (ВВП) – макроекономічний показник, що виражає сукупну вартість кінцевого продукту, створеного протягом року всередині країни.

ВАЛОВИЙ ДОХІД – залишок прибутку, отриманого від підприємницької діяльності після відрахування всіх витрат на її здійснення

ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК – уся сума прибутку підприємства до здійснення платежів та відрахувань.

ВАЛЮТА – грошова одиниця, прийнята за основу грошової системи певної країни. Валютний курс – ціна грошової одиниці однієї країни, визначена в грошових одиницях інших країн.

ВАНДАЛІЗМ – варварське, злочинне руйнування культурно-історичних пам'яток, знищення цінностей.

ВЕНЧУРНИЙ – пов'язаний з комерційним ризиком, ризикований.

ВЕНЧУРНІ ОПЕРАЦІЇ – грошові операції та операції з цінними паперами, пов'язані з кредитуванням та фінансуванням нововведень.

ВЕНЧУРНІ ПІДПРИЄМСТВА – невеликі підприємства, фірми, що опікуються створенням та впровадженням нововведень ризикованого характеру.

ВЕРБАЛЬНА НОТА – одна з найчастіше використовуваних форм дипломатичного листування з поточних проблем міждержавних відносин. Складається від третьої особи, друкується на бланку і не підписується.

ВЕРБУВАННЯ – діяльність спеціальних організацій або посадових осіб з найму на роботу, а також для проходження служби, участі у військових діях та ін. Вербувальник – спеціально підготовлена посадова особа, яка вербує людей для участі в якій-небудь справі.

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

ВЕТО – 1) право глави держави або верхньої палати парламенту припинити введення в дію закону, ухваленого законодавчим органом або нижньою палатою парламенту; 2) правом **В.** називають принцип одноголосності постійних членів Ради Безпеки ООН: жодне рішення з питань міжнародного миру й безпеки не вважається ухваленим, якщо проти нього голосує хоча б один з постійних членів Ради Безпеки.

ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ – ситуація, при якій зміна ціни (чи будь-якого іншого параметра) однією фірмою позначиться на обсязі продажу та прибутку іншої фірми (чи фірм), причому підприємство, що спричиняє такі зміни, може отримати непередбачувану реакцію зі сторони конкурентів.

ВИВЧЕННЯ ДОКУМЕНТІВ – метод дослідження, поширений у кадровій роботі. Основним його змістом є збирання письмових матеріалів про досліджуваний об'єкт (явище) і їх аналіз (контент-аналіз) за допомогою спеціально розроблених методичних засобів. Вивчення документів дає змогу докладно дослідити процес розвитку явища за окремими позиціями, а також загалом.

ВИКОНАВЧА ВЛАДА – одна з трьох гілок державної влади, яка має забезпечувати виконання законів.

ВИКОНАННЯ – процес практичної реалізації рішень, команд та інших керівних впливів. В ієрархії управління процес управління на кожному нижчому рівні є процесом виконання щодо вищого рівня управління. Дисципліна виконання забезпечується високою якістю організації, надійністю функціонування всіх ланок системи управління, вихованням у кожного працівника почуття відповідальності за доручену справу. Виконання службових обов'язків – процес реалізації покладених на посадову особу обов'язків за допомогою наданих прав. Для належного виконання службових обов'язків велике значення мають морально-психологічний клімат, організація, технічне оснащення та обслуговування робочого місця, інформування, система активізації, заохочення, професійна кваліфікація та ін.

ВИНАГОРОДА – те, що людина вважає цінним для себе та прагне отримати за затрачені зусилля та виконану роботу.

В. поділяються на: *внутрішні* – дає сам процес виконання роботи (відчуття досягнення бажаного результату, успіху, самоповаги, зміст і значимість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість, дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі); та *зовнішні* – все те, що пропонується організацією за сумлінне та якісне виконання посадових обов'язків і досягнення бажаних результатів (заробітна плата, усі види доплат, пільг та преміальних, просування по службі, умови праці, символи службового статусу, престижу та ін.).

ВИНАХІДНИЦТВО – творчий процес розв’язання конкретного організаційно-технічного завдання. Результатом винахідницької діяльності є винахід. Право на винахід засвідчується свідоцтвом або патентом.

ВИПРОБУВАННЯ ПІД ЧАС ПРИЙМАННЯ НА РОБОТУ – перевірка відповідності робітника чи службовця посаді, роботі, яку йому доручають. Застосовується для окремих категорій (наприклад, молодших спеціалістів).

ВИРОБНИЧА ДЕМОКРАТІЯ – політика, що базується на участі працівників у прийнятті управлінських рішень організації. Керівник (начальник цеху чи дільниці, бригадир) частину своїх другорядних функцій передає іншим працівникам, використовуючи їхні організаторські здібності. В. д. дає змогу застосовувати гнучкі колективні форми управління виробництвом.

ВИРОБНИЧІ ФОНДИ – сукупність засобів та предметів праці, необхідних для ведення виробництва, виражена в грошовій формі.

ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ – реальна кількість продукції, яку можна виробляти за повного використання наявних ресурсів.

ВИСЛУГА РОКІВ – за трудовим правом тривалий період трудової діяльності, який за певних умов надає право на відповідні пільги та переваги (грошові виплати, надбавки до заробітної плати, додаткові відпустки, пенсії за вислугу років та ін.).

ВИТОРГ – гроші, одержані від продажу чого-небудь, доход торгових (комерційних) фірм.

ВИТРАТИ НА УТРИМАННЯ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ – витрати коштів на утримання органів державного управління, апаратів управління організацією, які включають заробітну плату, відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження, службові роз’їзди та утримання легкового автотранспорту; канцелярські, друкарські, поштово-телеграфні й телефонні затрати; затрати на утримання та експлуатацію будівель, приміщень, інвентарю, комп’ютерів і оргтехніки, на підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації управлінського персоналу та інші затрати, пов’язані з роботою апарату управління.

ВІДБІР КАДРІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ – виокремлення з числа претендентів на вакантну посаду керівника чи спеціаліста з управління за допомогою оцінки ділових якостей кандидатів. При цьому за-

стосовують спеціальні методики, які враховують систему ділових і особистих характеристик, що охоплюють такі групи якостей: 1) *суспільно-громадянська зрілість* (здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним; уміння прислуховуватися до критики, бути самокритичним; брати активну участь у суспільній діяльності); 2) *ставлення до праці* (почуття особистої відповідальності за доручену справу; чуйне й уважне ставлення до людей; працелюбність; особиста дисциплінованість); 3) *рівень знань і досвіду роботи* (наявність кваліфікації, що відповідає посаді; знання об'єктивних основ управління виробництвом; знання передових методів керівництва; стаж роботи в організації, зокрема на керівній посаді); 4) *організаторські здібності* (уміння організувати систему управління та свою працю; володіння передовими методами керівництва; уміння проводити ділові наради; здатність до самооцінки власних можливостей і праці; здатність до оцінки можливостей і праці інших людей); 5) *уміння працювати з людьми* (уміння працювати з підлеглими й керівниками різних організацій, створювати згуртований колектив, підбирати, розставляти й закріплювати кадри); 6) *уміння працювати з документами та інформацією* (уміння коротко та чітко формулювати цілі, складати ділові листи, накази, розпорядження; чітко формулювати доручення, видавати завдання; знання можливостей сучасної техніки управління та вміння використовувати її у своїй праці; уміння аналізувати документи); 7) *уміння своєчасно приймати та реалізовувати рішення* (здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; уміння швидко орієнтуватись у складних умовах і вирішувати конфліктні ситуації; уміння володіти собою; упевненість у собі); 8) *здатність бачити й підтримувати передове* (уміння бачити нове, розпізнавати й підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; уміння нейтралізувати скептиків, консерваторів, ретроградів і авантюристів; ініціативність; сміливість і рішучість у підтримці та впровадженні нововведень; здатність іти на обґрунтований ризик); 9) *морально-етичні риси характеру* (чесність, добросовісність, порядність, принциповість, урівноваженість, стриманість, ввічливість, наполегливість, толерантність, привабливість, скромність, простота, охайність зовнішнього вигляду).

У кожному конкретному випадку з цього списку вибирають (за допомогою експертів) позиції, найважливіші для конкретної посади й організації, додаючи специфічні характеристики, які повинен мати претендент на конкретну посаду. Відбираючи найважливіші якості

для визначення вимог до кандидата на ту чи іншу посаду, слід відрізняти якості, які необхідні для вступу на роботу, й ті, яких можна швидко набути, освоївшись із роботою після призначення на посаду. Після цього експерти визначають наявність цих якостей у кандидатів на вакантну посаду. Кандидат, якому найбільшою мірою притаманні всі необхідні для вакантної посади якості, отримує цю посаду.

ВІДДІЛ НАВЧАННЯ – функціональний підрозділ організації, який організовує та здійснює навчально-методичне керівництво виробничим навчанням працівників, перепідготовку й підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та інших службовців.

ВІДДІЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ТА УПРАВЛІННЯ – функціональний підрозділ організації, завданням якого є забезпечення здійснення досліджень у галузі вдосконалення організації виробництва та управління, розробка на їхній базі організаційно-практичних заходів з підвищення ефективності виробництва та управління. Цей відділ аналізує виробничу структуру управління, що склалася в організації, проектує та впроваджує нову виробничу структуру та структуру управління організації, розробляє штатний розпис організації та узгоджує штатні розписи її структурних підрозділів.

ВІДДІЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ – функціональний підрозділ організації, який здійснює нормування й організацію праці, тарифікацію трудових процесів, розробку систем оплати праці, організацію й планування праці та заробітної плати з урахуванням умов і режимів праці та відпочинку; управління всіма видами трудової мотивації, до яких належать високий рівень заробітної плати, сприятливі умови для кар'єри, надання необхідної самостійності в роботі, створення умов для реалізації власних ідей, зацікавленість у своїй роботі, забезпечення необхідної самостійності для керівного складу та спеціалістів, створення, в разі потреби, гнучких робочих графіків, забезпечення умов, за яких визнаються заслуги працівника, створення здорового психологічного клімату на роботі, забезпечення впевненості працівника в тому, що він не втратить свого робочого місця, добре матеріальне забезпечення в старості, забезпечення задоволеності своєю працею, створення можливостей для самореалізації працівника як особистості, розробка та вдосконалення системи оцінки праці персоналу; формування колективного договору та організація контролю за його виконанням; контроль за виконанням Кодексу законів про працю у сфері нормування й оплати праці, правил внут-

рішнього розпорядку; організацію роботи з атестації робочих місць; розробку графіків роботи організації (одно-, дво- та тризмінного режиму) та узгодження графіків роботи структурних підрозділів; аналіз техніко-економічних показників структурних підрозділів; складання статистичної звітності за трудовими показниками.

ВІДДІЛ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА ТЕХНІКИ БЕЗПЕКИ – функціональний підрозділ організації, який має гарантувати безпеку та належні умови праці на кожному робочому місці. Цей відділ організовує та координує роботу з охорони праці в організації: контролює додержання законодавчих та інших нормативно-правових актів з охорони праці працівників організації; удосконалює профілактичну роботу з попередження виробничого травматизму, професійних захворювань і поліпшення умов праці; консультує роботодавців і працівників з питань охорони праці; аналізує показники щодо виробничого травматизму та професійних захворювань; узгоджує проектну документацію, що розробляється в організації, в частині додержання в ній вимог з охорони праці; аналізує й узагальнює пропозиції щодо витрат коштів фонду охорони праці організації; складає звітність про рівень охорони праці.

ВІДДІЛ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ – функціональний підрозділ організації, який реалізує права та гарантії соціального захисту кожного працівника. Відділ соціального захисту розробляє форми соціального захисту; планує використання коштів соціального страхування; організовує фонд матеріальної допомоги, оформлення пенсійних справ і роботу з ветеранами праці; медичні та інші види страхування працівників, виплату позик, усіх видів допомоги й забезпечення санаторно-курортними путівками; соціальний захист молоді і жінок; суспільні заходи для працівників і ветеранів, які потребують соціального захисту.

ВІДДІЛ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – функціональний підрозділ організації, в якому зосереджено більшу частину функцій з управління персоналом. Як правило, такий відділ створюють у малих і середніх організаціях. **В. у. п.** визначає потребу в працівниках різних спеціальностей; здійснює маркетинг персоналу; складає банки даних за всіма посадами та професіями; контролює раціональне використання персоналу; складає документи з приймання, переміщення та звільнення працівників; оформлює всі види відпусток і листки непрацездатності; готує матеріали на нагороду та заохочення, оформлення та призначення пенсій; готує накази про виплату співробітникам усіх передбачених відповідними положеннями винагород; складає встано-

влену статистичну звітність; веде всю встановлену кадрову документацію; готує для керівництва організації та вищих органів необхідні матеріали й документи з управління персоналом; формує резерв (підбір, відбір, комплексне соціолого-психологічне дослідження й вивчення резерву, надання рекомендацій з його подальшого використання; складання банку даних резерву); вивчає і аналізує рівень професійних знань персоналу, визначає потреби підвищення його кваліфікації, підготовки й перепідготовки; на основі проведеного дослідження організує заходи з навчання персоналу, планування його ділової кар'єри; керує соціально-побутовим забезпеченням персоналу; формує здоровий морально-психологічний клімат у колективі.

ВІДОМСТВО – установа, яка керує певною галуззю чи сферою діяльності та є складовою системи органів державного управління.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – а) категорія етики права, що відображає особливе соціальне й морально-правове ставлення особистості до суспільства (людства в цілому), яке характеризується виконанням свого морального обов'язку і правових норм; б) покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за певну ділянку роботи, справу, за чийсь дії, вчинки, слова.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СОЦІАЛЬНА – добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЮРИДИЧНА – встановлений законодавством юридичний обов'язок правопорушника зазнати позбавлення певних благ та (або) належних йому цінностей.

ВІДРЯДЖЕННЯ – поїздка працівників за розпорядженням керівника організації на певний строк для виконання службового доручення не за місцем постійної роботи. Про направлення працівника у **В.** видається наказ керівника організації, на основі якого йому видається свідоцтво про відрядження єдиного зразка і грошовий аванс. На весь час **В.** за працівником зберігаються місце роботи, посада й середній зарібок. Крім того, він має право на компенсаційні виплати для відшкодування затрат, пов'язаних з **В.**: добові, оплата затрат на проїзд до місця призначення й назад, а також за найм житла. Звичайне службове **В.** призначається на строк щонайбільше 30 днів, не враховуючи часу перебування в дорозі. У разі потреби допускається продовження цього строку, але щонайбільше на 10 днів.

ВІДЧУЖЕННЯ – соціальний процес, що характеризується перетворенням діяльності людини і результатів її на самостійну силу, яка панує над нею і ворожа їй. **В.** пов'язане з процесами суспільного поділу праці, приватною власністю, гіпертрофією державної власності, бюрократизацію політичних і управлінських відносин і виражається у пануванні уречевленої праці над живою, у перетворенні особистості на об'єкт маніпуляцій та експлуатації з боку влади, у розриві між людиною і суспільством, у соціально-психологічних феноменах (почутті ізоляції, самотності та ін.).

ВІЙНА ПСИХОЛОГІЧНА – форма підривної діяльності, здійснюваної однією державою проти іншої специфічними засобами, диверсійними за своїм характером. Застосування цих засобів у мирний час порушує норми міждержавних відносин і є фактично втручанням у внутрішні справи іншої держави з метою її дестабілізації. До засобів **В. п.** належать підривна пропаганда, різні таємні операції, аж до політичних вбивств, терористичних акцій, економічних санкцій (ембарго).

ВІЛЬНА ЕКОНОМІЧНА ЗОНА (ЗОНА ВІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА) частина території, яка виділяється із загального митного кордону держави і має певну свободу в розв'язанні господарських питань; особливий режим управління й пільгові умови діяльності для місцевих підприємств та іноземних фірм. Основна мета створення **В. е. з.** – залучення іноземного та місцевого капіталу для організації виробництв з високою конкурентною спроможністю на зовнішньому ринку.

„ВІЛЬНИЙ СПІВРОБІТНИК” – програма, прийнята фірмою „ІВМ” (США). У цій фірмі налічується приблизно 45 працівників. Вони отримують повну свободу дій на п'ять років з метою оновлення системи організації фірми.

ВЛАДА – реальна можливість здійснювати свою волю в суспільному житті, можливість здійснювати реальний вплив на розвиток ситуації чи на поведінку інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, брати на себе відповідальність. У загальному розумінні це – здатність і можливість справляти визначальний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою волі, насильства, авторитету, права (політична влада, система державних органів).

Існує **В. законодавча** – система органів держави, які мають право ухвалювати закони (парламент); **В. виконавча** – система органів державного управління (уряд, міністерства та ін.); **В. судова** – система судових органів держави, які здійснюють правосуддя. Ці три **В.**, згід-

но з теорією „поділу властей”, існують незалежно одна від одної, є видами державної **В.** Державна **В.** здійснюється за допомогою професійного апарату на певній території, на яку поширюється державний суверенітет, має можливість звертатися до засобів організованого й законодавчо виправданого насильства. Державна **В.** – ядро політичної **В.**, що являє собою реальну спроможність класу, соціальної групи, політичного інституту, індивіда проводити свою волю в громадському житті, спираючись на систему установ, організацій, законів, політичних відносин та ідей.

ВЛАДА В ОРГАНІЗАЦІЇ – наявність відповідних повноважень, обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля підлеглих з метою досягнення поставлених завдань.

ВЛАДА ПРИМУСУ – різновид влади, який полягає у впливі на підлеглих через примус, страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

ВЛАДАРЮВАННЯ – маючи повну владу, керувати державою, краєм тощо, підпорядкувавши своїй волі, розпоряджатись ким-небудь, чим-небудь.

ВЛАСНІСТЬ – 1) система відносин між людьми у процесі виробництва, розподілу, обміну, споживання, що історично змінюються і характеризують привласнення засобів виробництва та предметів споживання. У відношеннях **В.** провідна роль належить **В.** на засоби виробництва, оскільки вона визначає умови об’єднання двох вирішальних факторів виробництва – засобів виробництва й робочої сили. 2) Майно, що належить будь-кому з правом розпоряджатися й користуватися на свій розсуд.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА або **МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ** містить п’ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та кадри (персонал організації); тобто все те, що характеризує виробничий цикл (на що може впливати адміністрація – сфера безпосереднього контролю).

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ – перевірка фінансової звітності компанії її спеціально призначеними співробітниками.

ВНУТРІШНІЙ ДЕРЖАВНИЙ БОРГ – внутрішня заборгованість держави організаціям, підприємствам, населенню.

ВНУТРІШНІЙ ЛАГ – проміжок часу між моментами економічного потрясіння та моментами прийняття державою відповідних заходів.

ВНУТРІШНІ ОПЕРАЦІЇ – операції між підрозділами однієї організації, пов'язані з розподілом, передачею коштів.

ВНУТРІШНЯ ПОЗИКА – боргове зобов'язання, зазвичай державне, щодо облігацій, що їх випущено на внутрішній ринок.

ВНУТРІШНІЙ ПРИБУТОК – прибуток, що його отримують у разі продажу продукції однією з дочірніх компаній іншій дочірній компанії.

ВНУТРІШНЄ ФІНАНСУВАННЯ – фінансування розвитку, росту підприємства з прибутку самого підприємства.

ВОЄННА ЕКОНОМІКА – система галузей народного господарства, яка виробляє для армії матеріальні умови ведення війни і все необхідне для життєзабезпечення її особового складу.

ВОЄННО-ПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС (ВПК) – сукупність соціально-економічних, політичних та ідеологічних структур, зв'язаних між собою участю у виробництві воєнної продукції й проведенні мілітаристської політики. **ВПК** об'єднує промислові підприємства, що випускають воєнну продукцію, представників збройних сил, частини державно-адміністративного апарату, пов'язані з виробництвом озброєнь і зацікавлені у проведенні конфронтаційної зовнішньої політики держави.

ВОЛЯ – свідомо цілеспрямованість людини на виконання тих чи інших дій; явище психіки, свідомості, що виступає як активна, дійова, суб'єктивна умова для подолання зовнішніх чи внутрішніх перешкод (побоювання, нерішучості, сумнівів) на шляху до досягнення мети.

ВПЛИВ – сила влади, авторитету, дій одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого).

ВУЛЬГАРИЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНА – грубе й спрощене тлумачення суспільних явищ, духовного життя суспільства, ідеального виміру людського існування взагалі. **В. с.** характеризує однобічне перебільшення окремих факторів суспільного розвитку: техніки, форм організації виробництва, економіки, політики, ідеології. Наприклад, у трактуванні суті людини **В. с.** виявляється в ігноруванні біологічної природи та абсолютизації її соціальних характеристик.

ВХІДНІ БАР'ЄРИ – будь-які перешкоди (об'єктивно існуючі чи створені штучно), що заважають новій фірмі на рівних займатись бізнесом та конкурувати із старожилами в певній галузі чи на конкретному ринку.

Г

ГАРАНТ – держава, установа чи особа, що дає у чомусь гарантію, зобов'язується виконати щось.

ГАРАНТІЯ – запорука, умова, що забезпечує виконання взятих зобов'язань. Міжнародні Г. – сукупність правових принципів і засобів, що забезпечують додержання норм міжнародного права й виконання міжнародних зобов'язань.

ГІГІЄНІЧНІ ЧИННИКИ пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота. Це, зокрема, умови праці, заробітна плата, мікроклімат у колективі. За відсутності чи недостатній забезпеченості Г. ч. у працівника виникає та формується відчуття дискомфорту, невдоволення роботою.

ГІДНІСТЬ ГРОМАДЯНСЬКА – поняття моральної свідомості, що віддзеркалює розуміння й реалізацію людиною своїх основних прав і обов'язків перед суспільством.

ГІДНІСТЬ ЛЮДСЬКА – поняття моральної свідомості, в якому втілені уявлення про цінність людини як моральної особи, а також категорія етики, яка визначає особливе моральне ставлення людини до самої себе, до інших і ставлення до неї з боку суспільства, в якому визначається цінність власної гідності. Г. л. є формою самосвідомості й самоконтролю особи, на якій ґрунтується вимогливість до самого себе.

ГЛОБАЛЬНА ПОЛІТИКА – великомасштабна діяльність держав, урядів, міжнародних політичних і наукових організацій з дослідження й розв'язання глобальних проблем сучасності не тільки в національних і регіональних межах, а й у планетарному масштабі. У процесі Г. п. розв'язуються протиріччя міжнародних відносин у воєнно-політичній сфері; міжнародні протиріччя в економічній сфері, пов'язані з подоланням економічної відсталості країн, що розвиваються, отримання суверенітету і рівноправ'я; долаються спільними зусиллями негативні наслідки господарської діяльності людини з метою усунення можливості виникнення глобальних економічних та енергетичних катастроф.

ГЛОБАЛЬНІ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ ПРОБЛЕМИ – комплекс загальнолюдських проблем сучасності, що стосуються як світу в цілому, так і його регіонів чи країн і потребують для свого розв’язання узгоджених міжнародних дій у масштабах світової спільноти. Virіз-
няються два великих комплекси **Г. с.-п. п.:** проблеми гармонізації між-
народних відносин і проблеми оптимізації взаємодії людства й природи.

ГОРИЗОНТАЛЬНЕ ЗРОСТАННЯ (РОЗШИРЕННЯ) – злиття фірм, які конкурують на одному ринку чи в одній галузі.

ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ ПРАЦІ – розміщення конкрет-
них працівників в окремих підрозділах (фінансовий відділ, виробни-
чий відділ, служба маркетингу тощо).

ГРАФІК – спосіб наочного зображення стану й процесу виробни-
чо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень (кра-
пок, ліній, фігур тощо). План роботи з точними показниками норм і
часу її виконання.

ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО – сукупність неполітичних ві-
дносин (економічних, національних, духовно-моральних, релігійних
тощо), сфера спонтанного вияву інтересів і волі вільних індивідів та
їхніх асоціацій, захищена законами від регламентації діяльності їх з
боку державної влади. **Г. с.** – багаторівнева система, що має свої сфе-
ри з певним самопідпорядкуванням одних іншим. Головне тут – взає-
мовідносини держави й суспільства. Їхня діалектика така: не держава
обумовлює і визначає громадянське суспільство, а **Г. с.** обумовлює й
визначає діяльність держави. Якщо держава може бути демократич-
ною, диктаторською чи монархічною, то громадянське суспільство не
може мати ніякої іншої форми функціонування, крім демократичної.
За більш розвиненого **Г. с.** більш демократична й держава. **Г. с.** утво-
рює ніби прошарок між базисом і надбудовою, виробничими відно-
синами й державою. На відміну від держави воно не структуроване
по вертикалі і не передає керівні імпульси згори вниз, але, утворюю-
чи мережу інтересів, що об’єднують усіх громадян у певну спільність,
забезпечує стабільність політичної системи.

ГРОМАДСЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ – добровільні об’єднання громадян,
що створюються мешканцями тієї чи іншої місцевості, країни чи кі-
лькох країн на основі спільних, в тому числі й політичних, інтересів
та для реалізації спільних для членів цієї організації цілей.

ГРУПА (КОЛЕКТИВ) – дві й більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під їхнім впливом.

ГРУПА ФІНАНСОВА – група з декількох підприємств, які об'єднали свої фінансові ресурси з єдиною метою та в спільних інтересах.

ГРУПА ФІНАНСОВО-ПРОМИСЛОВА – статутна чи договірна юридична особа, створена шляхом об'єднання суб'єктами підприємницької діяльності належних ним чи закріплених за ними майна, фінансових ресурсів.

„ГРУПИ РИЗИКУ” НА РИНКУ ПРАЦІ – групи населення, які найвірогідніше підлягають ризику звільнення (особливо в періоди масового скорочення робочих місць), не мають перспектив працевлаштування відповідно до своєї кваліфікації і перепідготовка яких, як правило, пов'язана з втратою рівня кваліфікації. „Група ризику” – це мало конкурентоспроможні групи найманих робітників: молоді люди, які не мають спеціальності або відповідної кваліфікації; жінки (особливо ті, що мають малих дітей); інваліди й особи, які повернулися з виправно-трудових установ, і т.д. Особливий різновид „групи ризику” складають біженці, іммігранти, безробітні, особливо ті з них, що їх професія застаріла й стала непотрібною з виникненням нових сучасних технологій. Поряд з терміном „група ризику” для характеристики названих соціальних груп використовується термін „особливо соціально уразливі” (інколи „слабо захищені”) категорії населення на ринку праці.

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

ГУМАНІЗМ – 1) ставлення до людини, пройняте турботою про її благо, повагою до її гідності; 2) принцип світогляду, у тому числі й моралі, в основі якого лежать переконаність у необмеженості можливостей людини та її здатності до самовдосконалення, вимога свободи й захисту достоїнства особи, ідея про право людини на щастя й про те, що задоволення її потреб та інтересів має бути кінцевою метою суспільства; 3) прогресивний рух епохи Відродження, спрямований

на звільнення людини від ідейного застою феодалізму; сукупність поглядів на людину та її високе суспільне призначення.

ГУМАНІТАРНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО – сфера міжнародних відносин і контактів, здійснюваних під егідою ЮНЕСКО, інших неурядових організацій (наприклад, Червоного Хреста, товариств дружби та ін.) у галузі культурного обміну, мистецтва, науки, освіти, права, боротьби з тяжкими захворюваннями, наслідками стихійних лих і катастроф, соціальних і національних потрясінь.

Д

ДЕВАЛЬВАЦІЯ – 1) проваджене урядом в законодавчому порядку зменшення золотого вмісту грошової одиниці, а також зниження курсу паперових грошей відносно золота або іноземної валюти. 2) зниження вартості національної валюти, що здійснюється центральним банком за системи фіксованого валютного курсу

ДЕГРАДАЦІЯ – поступове погіршення, виродження, занепад, рух назад.

ДЕЗАВУЮВАННЯ – 1) заява про свою незгоду з діями довіреної особи про те, що ця особа не має повноважень діяти від імені того, хто про це заявляє; 2) у міжнародному праві – спростування главою держави або уряду дій дипломатичного представника у зв'язку з перевищенням ним своїх повноважень.

ДЕЗОРГАНІЗАЦІЯ – порушення порядку, дисципліни, розлад організації, розвал.

ДЕЛЕГОВАНЕ ЗАКОНОДАВСТВО – сукупність нормативних актів уряду, виданих на підставі повноважень, переданих (делегованих) йому парламентом. Звичайно акти, ухвалені в порядку Д. з., підлягають затвердженню парламентом або можуть бути ним скасовані.

ДЕЛЕГОВАНІ ДЕРЖАВОЮ ПОВНОВАЖЕННЯ – повноваження державної влади, які делеговані виконавчим органам місцевого самоврядування та місцевим органам державної виконавчої влади. В Україні делегування таких повноважень регламентується ст. 42 Закону України „Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування”.

ДЕЛЕГУВАННЯ – передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ – передавання частини прав і обов’язків одних посадових осіб іншим. Повноваження можуть делегуватися на заздалегідь обумовлені строки.

ДЕЛЬФІЙСЬКИЙ МЕТОД – процедура передбачення майбутніх подій, заснована на опитуванні думок певної кількості експертів; метод вдосконалення групового ухвалення рішень, який включає систематичний збір оцінок експертів і розвиток прогнозування. При використанні Д. м. члени груп не зустрічаються між собою.

ДЕМОГРАФІЯ – наука, що вивчає населення – всі зміни його стану, розташування, види розселення та ін.

ДЕНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ – повернення державою націоналізованого майна попереднім власникам.

ДЕНЬ “ВІДЧИНЕНИХ ДВЕРЕЙ” – метод залучення молодих людей на роботу в організації або до навчання в навчальних закладах, поширений у вищих навчальних закладах.. Як правило, вузи організовують цей день раз на рік за один або два місяці до початку вступних іспитів. На загальних зборах (або на зборах за спеціальностями та спеціалізаціями) керівники навчального закладу, декани, завідувачі кафедр, викладачі розповідають абітурієнтам про спеціальності (спеціалізації), знання та навички, які отримують студенти, ознайомлюють із правилами прийому. Після зборів організовуються екскурсії абітурієнтів на кафедри, в лабораторії, виробничі майстерні та комп’ютерні центри. Продається навчально-методична література на допомогу вступникам. День відчинених дверей дає змогу підвищити конкурс під час вступних іспитів до навчального закладу.

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

ДЕРЖАВА – основний апарат політичної влади в суспільстві. Виникла в результаті суспільного поділу праці, появи приватної власності і утворення класів.

Ознаками Д. є: 1) наявність особливої системи органів і установ (державний апарат), що здійснюють функції державної влади; 2) право, що закріплює певну систему норм, санкціонованих державою; 3) певна територія, на яку поширюється юрисдикція певної Д.

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА – виконання посадових повноважень з метою реалізації державних функцій.

ДЕРЖАВНА ТЕРИТОРІЯ – частина земної кулі, яка належить певній державі, в межах якої вона здійснює своє територіальне верховенство. Д. т. обмежується державними кордонами. Межі Д. т. визначаються законом про державний кордон.

ДЕРЖАВНЕ ЗАМОВЛЕННЯ – замовлення на виготовлення продукції, проведення робіт, у яких зацікавлена держава і яке оплачується з коштів державного бюджету. Через Д. з. здійснюється прямий вплив держави на виробництво, забезпечується відтворення найважливіших матеріально-речових пропорцій. Держзамовлення гарантується матеріально-технічним постачанням і реалізацією.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ – форма цілеспрямованого впливу держави на економіку з метою забезпечення або підтримання її функціонування в заданому режимі чи для зміцнення й розвитку економічних явищ або їх зв'язків. Здійснюється за допомогою системи норм і заходів. Останні регламентують поведінку господарських суб'єктів через адміністративні методи впливу: закони, накази, інструкції, а також через систему економічних методів, регуляторів – ціни, податки, банківські відсотки, преференції, санкції тощо.

ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ – кошторис доходів та видатків держави за певний період часу, складений із зазначенням джерел надходження державних доходів та напрямів, каналів витрачання коштів.

ДЕРЖАВНИЙ КАПІТАЛІЗМ – форма капіталістичної економіки, що характеризується перетворенням приватнокапіталістичних господарств у державні та широким втручанням держави в господарське життя країни. У руках держави концентрується усупільнене виробництво, йде централізація влади.

ДЕРЖАВНИЙ КОРДОН – лінія, яка встановлює межі державної території і має відповідний міжнародно-правовий статус.

ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ – громадянин, який у встановленому законодавством порядку виконує роботу, що оплачується за рахунок коштів бюджету. На державного службовця поширюється дія законодавства про працю з особливостями, передбаченими законом про державну службу.

ДЕРЖАВНО-МОНОПОЛІСТИЧНИЙ КАПІТАЛІЗМ – сучасна форма існування капіталізму. Являє собою з'єднання сил монополій з силою держави. Альянс монополій і держави здійснюється різними

шляхами: зрощування державного апарату з національними союзами підприємців, державне підприємництво.

ДЕ-ФАКТО – фактично, насправді; таке, що існує фактично, але юридично не оформлене. Такими були, наприклад, відносини між Англією й СРСР з 1921 по 1924 рр.

ДЕ-ЮРЕ – юридично, на підставі закону, права.

ДЕФІЦИТ – ситуація, коли попит перевищує пропозицію; бюджетний дефіцит – перевищення витрат над доходною частиною.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ – 1) процес розподілу функцій та повноважень центральних органів державної влади на користь місцевих органів державної влади й місцевого самоврядування. 2) Делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ – 1) поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення номенклатури продукції і видів надання послуг тощо). 2) Стратегія зменшення ризику фірми за допомогою розподілу інвестицій та інших ресурсів між декількома напрямками діяльності – виробництвом різнорідних товарів та наданням різних послуг.

ДИВІДЕНД – частина прибутку, яка підлягає розподілу серед акціонерів певного підприємства залежно від виду та кількості акцій; доход на вкладений капітал, що розподіляється за підсумками фінансово-господарської діяльності підприємства.

ДИКТАТОР – правитель, який має необмежену владу, зневажає закони й здійснює за допомогою насильства одноособове управління державою.

ДИКТАТУРА – нічим не обмежена влада особи, групи, класу, партії.

ДИЛЕР – юридична чи фізична особа, що займається купівлею-продажем; уповноважений підприємством торговий агент, що представляє інтереси організації або проводить збутову діяльність у певному регіоні та отримує за це наперед обумовлену винагороду.

ДИНАМІЧНИЙ МЕТОД – розташування даних у динамічному ряду й вилучення з нього випадкових відхилень (саме за такої умови ряд відбиває стійкі тенденції). Д. м. застосовується для дослідження кількісних показників, які характеризують систему управління персоналом.

ДИПЛОМАТІЯ – 1) офіційна діяльність держав і урядів, міністрів закордонних справ, дипломатичних представництв за кордоном, делегацій на міжнародних конференціях щодо здійснення завдань і цілей держави у сфері зовнішньої політики, захисту прав та інтересів держави та її громадян за кордоном; 2) мистецтво ведення переговорів з метою врегулювання міжнародних конфліктів.

ДИСКОНТ – кредитна операція купівлі банком векселів та інших боргових зобов'язань до закінчення їхнього строку; різниця між номінальною вартістю цінних паперів та їхнім біржовим курсом у разі, якщо цей курс є нижчим за вартість.

ДИСКОНТУВАННЯ – процедура, за допомогою якої обчислюється теперішній аналог суми, що підлягає сплаті через певний термін часу при існуючій нормі відсотка.

ДИСКРЕДИТАЦІЯ – підриг довір'я до кого-небудь, приниження гідності, престижу, авторитету.

ДИСКРИМІНАЦІЯ – навмисне обмеження або позбавлення прав, переваг яких-небудь осіб, організацій чи держав за расовою, національною, державною належністю, статтю, майновим станом, політичними й релігійними переконаннями та ін.

ДИСТРИБ'ЮТОР – підприємство, яке здійснює від імені фірми-виготівника збут та гарантійне обслуговування товару; фірма, що відіграє роль торговця за договором на основі привілейованого права на продаж.

ДИСЦИПЛІНА – точне додержання кожним учасником спільної діяльності певного порядку і вимог, без яких ця спільна діяльність стає неможливою. Кожний суспільний лад створює притаманну йому Д. Найефективнішою є та Д., яка ґрунтується на економічних інтересах.

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

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СОЦІАЛЬНА – відмінності між макро- і мікрогрупами, а також індивідами, які за своїм характером можуть належати як до об'єктивних ознак (економічних, професійних, освітніх, демографічних), так і до ознак масової та індивідуальної свідомості. Поняття Д. с. є більш загальним щодо понять соціальної структури, соціальної стратифікації, соціальної групи тощо.

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

ДІАПАЗОН КЕРІВНИЦТВА (УПРАВЛІННЯ) – кордони впливу керівника на організацію, значний організаційний простір, за допомогою якого керівник може контролювати кількісну межу підлеглих, якими може управляти з оптимальною ефективністю. Найбільш розповсюджений спосіб виміру – визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих одному керівникові, визначальним при цьому є принцип: одна людина може контролювати обмежену кількість підлеглих йому робітників. Існують такі категорії кількості підлеглих, які контролюються: формальна, потенційна кількість підлеглих, яких цей керівник міг би контролювати. Кожній управлінській посаді відповідає свій діапазон керівництва. Дослідники виділяють такі основні організаційні чинники, які впливають на діапазон керівництва і навантаження керівника: схожість функцій підлеглих, просторове розміщення працівників, їхні взаємозв'язки і якість комунікацій, складність виконуваних завдань, ступінь деталізації і рівень кооперації, спрацьованість колективу, можливість передбачення й планування, організаційна стабільність, професійна підготовка і кваліфікація підлеглих, чітке делегування повноважень, рівень інформаційної культури і культури ділового спілкування.

ДІЛОВИТІСТЬ – 1) елемент організаційної культури, важливіша інтегральна ознака певного індивідуального стилю діяльності – ділового стилю; синонім раціональної організованої активності, чітко орієнтованої на інтереси справи; 2) риса характеру, особиста якість робітника, здатність підходити до своїх професійних обов'язків по-діловому, вміння раціонально здійснювати власну трудову діяльність і організовувати діяльність підлеглих (якщо йдеться про діловитість керівника). На практиці діловитість керівника проявляється: а) в точному і чіткому визначенні мети, завдань; б) у такому самому визначенні засобів усіх необхідних дій, які можуть привести до вирішення накреслених завдань і досягнення поставлених цілей; в) у послідовному й вивіреному (без метушні й галасу) здійсненні накресленої програми дій; г) у скрупульозному оцінюванні й контролі результатів діяльності на будь-якій стадії роботи; д) у раціональному використанні й фактичній економії часу – власного та своїх підлеглих (особливо це стосується організацій і проведення ділових нарад).

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

ДІЯ СОЦІАЛЬНА – спосіб розв’язання соціальних проблем і суперечностей, які ґрунтуються на зіткненні інтересів і потреб головних соціальних сил суспільства. Це акція (вчинок), до якої вдається суб’єкт з метою забезпечення в певній соціальній ситуації необхідних змін, а також для задоволення своїх потреб або реалізації поставлених цілей.

ДОВІРЕНІСТЬ – письмове уповноваження, доручення, яке видається однією особою (довірителем) іншій особі (довіреному представникові) для права діяти від її імені. **Д.** – одностороння угода, яка фіксує зміст і межі повноважень довіреного, дії якого на основі довіреності створюють права та обов’язки безпосередньо для довірителя. За обсягом повноважень розрізняють три види **Д.**: *одноразову* – на здійснення однієї конкретної дії (наприклад, отримання заробітної плати); *спеціальну* – на здійснення будь-яких односторонніх дій (наприклад, **Д.** юрисконсульту організації на виступ в арбітражі); *загальну, або генеральну* – на загальне управління майном довірителя. Форми та способи надання **Д.**, строки її дії, порядок припинення регулюються Цивільним кодексом.

ДОВІЧНЕ НАЙМАННЯ – форма гарантованої зайнятості, що застосовується у великих компаніях і державних організаціях Японії. Організація наймає працівників один раз на рік, навесні, коли молодь закінчує навчальні заклади. Просування по службі здійснюється зпоміж працівників своєї фірми. Працівника, який має загальний стаж роботи в компанії п’ять і більше років, як правило, не приймають на роботу в іншу компанію. Працівник не може бути звільнений, якщо він не скоїв тяжкого кримінального злочину. Працівники, як правило, залишаються в компанії до офіційного виходу на пенсію у віці 55 років. Звільнення їх до виходу на пенсію – суворе покарання, бо в такому разі практично неможливо влаштуватися на іншу роботу з такою ж заробітною платою та гарантією зайнятості. Працівнику, який виходить на пенсію, компанія виплачує одноразову допомогу, яка дорівнює його заробітку за 5-6 років. Системою довічного наймання охоплено близько 35 % працівників Японії.

ДОГОВІР – взаємне зобов’язання, письмове або усне про права та обов’язки між державами, установами та окремими особами. У цивільному праві – угода двох або більше осіб (громадян чи юридичних осіб), спрямована на встановлення, зміну або припинення громадян-

ських прав і обов'язків. Цим терміном нерідко позначають і громадянські правовідносини, що виникають з угоди, і документ, в якому викладено зміст Д., укладеного в письмовій формі.

ДОКУМЕНТ – 1) матеріальний носій (папір, відео-, кіно-, фотоплівка, магнітна стрічка, перфокарта тощо), що зберігає й передає в часі й просторі інформацію (тексти, зображення, звуки); 2) діловий папір, що засвідчує, підтверджує будь-які факти, права на щось; у політичному житті, що відбиває задуми, орієнтації та ін. Види політичних (державних) Д.: закони, конституції, укази, декрети, програми, маніфести, декларації, заяви, акти, інформаційні повідомлення, комюніке, директиви, постанови, рішення, гасла, заклики, договори, домовленості, угоди, доповіді, звіти, накази, тези, плани тощо. Приймаються, обнародуються (або не розголошуються) главами держав, парламентами, політичними партіями, громадськими рухами, міжнародними організаціями тощо.

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

ДОКУМЕНТАЦІЯ ТЕХНІЧНА – сукупність документів, необхідна й достатня для безпосереднього використання продукції.

ДОКУМЕНТИ КОНСТРУКТОРСЬКІ – різновид технологічних методів менеджменту. Містять ескізи виробів (деталей, вузлів та ін.), креслення, конструкторські карти, конструкторські схеми будови машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо.

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

ДОХІД – кошти, отримані від реалізації товару, надання послуг; ціна, що множиться на обсяг реалізації (кількість проданих одиниць товару).

ДУМКА ГРОМАДСЬКА – вияв громадської свідомості, що виражає ставлення великих соціальних груп, народу в цілому до окремих явищ, які становлять суспільний інтерес.

ДУХОВНІ ПОТРЕБИ – частина потреб людини, що виникають у процесі її соціалізації, сприймання нею з раннього віку суспільних норм. **Д. п.** забезпечують соціально-психологічне здоров'я людини, складаються з культурних, естетичних потреб. **Д. п.** значною мірою збігаються з соціальними потребами людини (праці, милосердя, альтруїзму та ін.), сфери спілкування.

Е

ЕВОЛЮЦІЯ – 1) форма розвитку, що полягає в безперервній, поступовій кількісній зміні, яка готує якісну зміну. 2) Процес розвитку органічного світу шляхом поступового пристосування живих систем до нових умов існування.

ЕВФЕМІЗМ – заміна грубих, непристойних, неприємних слів іншими словами.

ЕВФУЇЗМ – штучна пишномовність, вигадливість мови; стиль, насичений штучними, вишуканими словотворами, манірний стиль.

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

ЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ – система організаційно-економічних заходів, скерованих на розвиток господарської діяльності та підвищення її ефективності.

ЕКОНОМІЧНИЙ БАЗИС – система виробничих відносин суспільства на певному етапі існування його в єдності та взаємодії з продуктивними силами, що перебувають на певному рівні розвитку.

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

ЕКОНОМІЧНИЙ ЦИКЛ – постійно періодично повторювані протягом певного періоду піднесення та спади в економіці

ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ – засоби дій, які спираються на економічні важелі (ціну, прибуток, фонди, податок та ін.).

ЕКОСОЦІАЛІЗМ – концепція, яка висуває на перший план екологічну безпеку особистості, з урахуванням екологічних чинників.

ЕКСПАНСІЯ – розширення, поширення сфери панування монополістичних об'єднань, груп держав або держави, здійснюване як економічними (наприклад, вивезення капіталу, кабальні позики), так і позаекономічними методами (збройне захоплення, дипломатичний тиск). **Е.** воєнна – захоплення збройним шляхом чужих територій з метою політичного та економічного закабалення інших народів, зміцнення свого воєнно-стратегічного положення.

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

ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА – кількісна і якісна оцінка спеціалістами управлінської ситуації, яка не підлягає безпосередній оцінці з боку керівника, так як вона нестандартна.

ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНИЙ МЕТОД – спосіб, що ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом, управлінського персоналу організації до процесу вдосконалення. Для успішного застосування **Е.-а. м.** важливо виробити форми систематизації, запису та чіткого викладу думок і висновків експертів. За допомогою **Е.-а. м.** можна виявити основні напрями вдосконалення системи управління персоналом, оцінити результати аналізу та причини недоліків. Цей метод не завжди точний і об'єктивний, бо в експертів може не бути єдиних критеріїв оцінок. Метод найефективніший, коли експертиза багаторазова.

ЕКСПЛУАТАЦІЯ – поняття, що відбиває факт безплатного привласнення чужої праці як економічну неминучість. За теорією К. Маркса, **Е.** полягає у привласненні додаткового продукту власниками виробництва. Додатковий продукт – різниця між тим, що створює робітник, і тим, що він одержує для збереження здатності до праці за певного суспільно-економічного ладу. **Е.** може існувати в умовах не тільки приватної, а й інших форм власності (колективної, державної).

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

ЕЛІТА – окремий вузький привілейований шар суспільства, який може вирізнятися такими критеріями: аристократична належність чи інші риси соціальної ієрархії; біологічно-генетичні ознаки; психологічні якості; культурний, освітній чи технічний рівень та ін.

ЕМАНСИПАЦІЯ – звільнення від залежності, приниження, одержання самостійності і рівноправ’я (наприклад, Е. жінок).

ЕМБАРГО – заборона державою (арешт) ввезення іншими країнами чи вивезення з неї золота, іноземної валюти або окремих видів товарів (наприклад, зброї); затримання майна (суден, предметів воєнного озброєння тощо), що належить іноземній державі. У воєнний час – форма економічної блокади, у мирний – засіб економічного й фінансового тиску. Статут ООН передбачає можливість застосовувати Е. як колективний репресивний захід щодо держав, чиї дії становлять загрозу міжнародній безпеці.

ЕМЕРДЖЕНТНІ ВЛАСТИВОСТІ – властивості системи, що не притаманні жодному з утворюючих її елементів, а виникають вони завдяки об’єднанню цих елементів в єдину, цілісну систему.

ЕПОХА – великий проміжок часу з визначними подіями явищами або процесами в розвитку природи, суспільства, науки, мистецтва, що має певні характерні особливості.

ЕРГОНОМІКА – наука, що вивчає допустимі фізичні, нервові та психічні навантаження на людину в процесі праці, проблеми оптимального пристосування навколишніх умов виробництва для ефективної праці.

ЕТАПИ ДІЛОВОЇ КАР’ЄРИ – відрізки трудового життя працівника на шляху до досягнення своїх цілей. Початковий етап передбачає навчання у школі, середню та вищу освіту; він триває до 25 років. За цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, який задовольняє її потреби та відповідає її можливостям. Якщо людина одразу знаходить такий вид діяльності, то починається процес самоствердження її як особистості. Далі настає етап станов-

лення, що триває приблизно 5 років (у віці від 25 до 30 років). У цей період працівник опановує обрану професію, набуває необхідних навичок, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження та постає потреба в досягненні незалежності. Звичайно в цьому віці створюються та формуються сім'ї, тому з'являється бажання отримувати заробітну плату, рівень якої вищий за прожитковий мінімум. На етапі просування службовими щаблями (у віці від 30 до 45 років) відбувається процес підвищення кваліфікації, соціального становлення. Нагромаджується багатий практичний досвід, формуються професійні навички, збільшується потреба в самовираженні, досягненні вищого статусу й більшої незалежності, починається самовираження людини як особистості. У цей період набагато менше уваги приділяється задоволенню потреби в безпеці; зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці та турботі про здоров'я. Етап збереження характеризується діями із закріплення досягнутих результатів; він триває у віці від 45 до 60 років. Настає пік удосконалення кваліфікації, відбувається її підвищення в результаті активної діяльності та спеціального навчання. Працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується розквітом творчості, можливе підвищення по службі. Людина досягає вершин незалежності й самовираження. З'являється заслужена повага до себе й тих, хто досяг високого становища чесною працею. Хоча більшість потреб працівника в цей період задовольняється, його продовжує цікавити рівень оплати праці; водночас підвищується інтерес до інших джерел доходів (наприклад, участі у прибутках, капіталі інших організацій, акцій, облігацій). Етап завершення триває у віці від 60 до 65 років. Людина починає думати про пенсію, готуватися до неї. Відбуваються активні пошуки гідної заміни, здійснюється навчання кандидата на посаду, що звільняється. Цей період характеризується кризою кар'єри; такі люди отримують дедалі менше задоволення від роботи й відчують психологічний і фізіологічний дискомфорт. Однак самовираження та повага до себе й інших людей цього віку в них сягає найвищої точки за весь період кар'єри. Вони зацікавлені у збереженні рівня заробітної плати, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які б замінили їм заробітну плату після виходу на пенсію і були б належною підмогою до пенсії. На останньому, пенсійному, етапі кар'єри в цій організації (виді діяльності) завершується. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації чи були хобі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях тощо).

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

ЕТИКА – 1) наука про мораль, її походження, розвиток і роль у суспільному та особистому житті людей; 2) норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних і моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких від неї вимагають.

ЕТИКА КЕРІВНИКА – система норм морально-етичної поведінки, основана на розумінні й урахуванні психології людей, вихованості особистості, культурі управління та вмінні управляти своїми почуттями, емоціями, в процесі особистісних взаємовідносин з підлеглими і вищим керівництвом.

ЕТИКА СОЦІАЛЬНА – система теоретичних положень про ідеали, моральні принципи й норми поведінки різних класів, соціальних груп і верств суспільства. Існування **Е. с.** зумовлене суспільним і професійним поділом праці та пов'язаними з ним соціальними відмінностями між людьми. У зв'язку з цим слід розрізняти, наприклад, мораль торговця, мораль робітничого класу, мораль буржуа, декласованого елемента, спекулянта та ін. Практичною формою прояву **Е. с.** є норми, що регулюють поведінку представників різних соціальних груп у суспільстві. Окремою галуззю **Е. с.** є професійна етика як система закономірностей, що регулює поведінку в процесі праці представників різних професій (у медицині, наприклад, ці закономірності розглядає окреме вчення про відповідальність лікаря – медична деонтологія).

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

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських рішень. У менеджменті виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНА – економічна результативність, яка характеризує діяльність організації за певної системи управління. Її доцільно оцінювати з двох поглядів: 1) показниками, які відображають функціонування систем менеджменту (рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо); 2) показниками, що відображають результати виробничо-господарської діяльності (величина прибутку, собівартості, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність виробів, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо).

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНА – організаційна результативність, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Характеризується показниками, що відображають дієздатність організації та її системи управління (рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, швидкість прийняття управлінських рішень тощо).

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

Є

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ – процес політичного й економічного об'єднання європейських країн, який передбачає усунення всіх обмежень у торгівлі, введення загального митного тарифу в торгівлі з країнами інших континентів, вільне пересування осіб, капіталів і послуг, уніфікацію податкових систем, введення єдиної грошової одиниці, зближення законодавства європейських країн тощо. Початок цьому процесові було покладено створенням у 1957 р. Європейського економічного товариства.

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

ЄДИНОНАЧАЛЬНІСТЬ – метод управління, коли все керівництво зосереджене в руках однієї особи. За такої системи керівник є одноосібним головою організації, який має право ухвалювати від імені своєї організації юридично обов'язкові рішення; він несе особисту, персональну відповідальність за діяльність очолюваної ним організації.

ЄМКІСТЬ ТОВАРНОГО РИНКУ – максимально можливий обсяг реалізації товарів з певним рівнем платоспроможного попиту, товарної пропозиції та роздрібних цін впродовж визначеного періоду. **Є. т. р.** дорівнює обсягу національного виробництва плюс обсяг імпорту мінус обсяг експорту, плюс-мінус перехідні залишки запасів товару на початок та кінець періоду. Визначається у фізичних одиницях чи грошовому еквіваленті.

Ж

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ТОВАРУ – це час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частку ринку, насичує ринок і, зрештою, повністю витісняється більш сучасним товаром, який повніше задовольняє запити покупців. Найбільш важливими показниками, що характеризують **Ж. ц. т.**, є зміна обсягу продажу й прибутку, одержаного від його реалізації. Коливання в обсязі продажу й прибутку обумовлені стадіями, які об'єктивно можна віднести до періоду існування товару.

З

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАРАНТІЙ ЗАЙНЯТОСТІ – найскладніша проблема управління персоналом в організації. Деякі керівники навіть не бажають розглядати цю проблему. Вони вважають, що в умовах ринку підприємець сам вирішує, кого звільняти. Однак якщо керівники організації чекають від працівників готовності підвищувати продуктивність праці, її якість і ефективність, вони повинні надавати їм певні гарантії збереження роботи. Японська система довічного наймання – одна з форм гарантованої зайнятості. Нині у світі підвищується інтерес до гарантій збереження роботи. Це викликано такими причинами: страх бути звільненим створює нервову обстановку і призводить до зниження продуктивності праці; страх, що застосування нового обладнання призведе до скорочення робочих місць, спричинює гальмування технічного розвитку виробництва; висока плинність працівників обходиться дорого, особливо для організацій з високоваліфікованим персоналом.

ЗАБОРОНА НА ПРОФЕСІЮ – позбавлення громадян права на певні види діяльності з політичних мотивів. У деяких країнах світу особа, яку приймають на роботу, повинна проходити перевірку на лояльність з боку державних відомств. Це суперечить праву громадян вільно обирати вид діяльності незалежно від віросповідання й переконань. Іноді з організації звільняють працівників, політичні погляди яких не задовольняють владу.

ЗАВДАННЯ – наперед визначений, запланований для виконання обсяг роботи; види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін.

ЗАГАЛЬНОЛЮДСЬКІ ЦІННОСТІ – цінності, що не залежать від класових інтересів, симпатій, уподобань, однакові для представників усіх класів і верств суспільства. Особливо яскраво виражені у світових релігіях. Головне місце в **З. ц.** посідають питання, пов'язані з моральними ідеалами особистості.

ЗАКОН – нормативний акт вищого органу державної влади, прийнятий у встановленому конституцією порядку. **З.** має вищу юридичну силу щодо актів інших державних органів і громадських організацій.

ЗАКОН ВАРТОСТІ – загальний економічний закон, який виражає внутрішньо необхідні, суттєво сталі зв'язки між суспільно необхідною працею (затраченою на виробництво товару) і цінами товарів за умов відносної відповідності попиту та пропозиції.

ЗАКОН ПОПИТУ І ПРОПОЗИЦІЇ – економічний закон, який виражає взаємозалежність між кількістю товарів і послуг, які хоче купити споживач, і обсягом товарів і послуг, які відповідно пропонує виробник.

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

ЗАКОНИ МЕНЕДЖМЕНТУ – сталі та незаперечні норми управління організаціями. Менеджмент базується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління тощо.

ЗАКОННІСТЬ – принцип точного й повсюдного виконання всіма органами держави, посадовими особами і громадянами вимог закону, громадсько-політичний режим неухильної дії права.

ЗАКОНОДАВСТВО – 1) сукупність чинних законів держави в цілому або в якійсь галузі права (цивільне **З.**, сімейне **З.** та ін.). У федеративних державах разом з федеральним **З.** існує і **З.** окремих суб'єктів федерації: штатів, земель, кантонів тощо; 2) діяльність вищих органів державної влади стосовно видання законів (або скасування, зміни їх).

ЗАКОНОДАВЧА ВЛАДА – гілка влади, якій належить виняткова прерогатива видавати закони, встановлювати закони, обов’язкові для виконання на певній території, в конкретній сфері діяльності; система органів держави, що мають і реалізують право на ухвалення законів. **З. в.** реалізує себе у функції законодавства – діяльності відповідних уповноважених органів держави з видання законів.

ЗАКОНОМІРНІСТЬ – об’єктивно існуючий, постійний і необхідний взаємозв’язок між предметами або процесами, що впливає з їхньої внутрішньої природи, сутності; основне положення якої-небудь науки, закон, що відображає причинно-наслідковий зв’язок між явищами.

“ЗАМОРОЖУВАННЯ” НАЙМАННЯ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ – метод, який застосовується адміністрацією з метою зменшення чисельності працівників організації за рахунок природного зменшення персоналу й ліквідації вакантних посад. Це погіршує показники роботи організації, бо природне зменшення персоналу відбувається, як правило, за рахунок виходу на пенсію чи звільнення кваліфікованих працівників, які мають можливість отримати кращу роботу. У результаті такої кадрової політики в організації виникає дефіцит кваліфікованих спеціалістів.

ЗАРОБІТНА ПЛАТА – визначається як грошовий еквівалент вартості спожитої живої праці, задовольняє безпосередньо чи опосередковано більшість людських потреб – матеріальних, духовних; впевненості в майбутньому та потреб у визнанні.

ЗАСТУПНИК ДИРЕКТОРА ОРГАНІЗАЦІЇ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (КАДРАМИ) – працівник, який організовує кадрову роботу з усього циклу управління персоналом: від наймання працівників до їх звільнення чи припинення праці в організації. Йому підпорядковані такі підрозділи управління персоналом: відділи кадрів, навчання, організації праці та заробітної плати, соціальна служба та інші відділи соціальної інфраструктури, відділ охорони праці та техніки безпеки, лабораторія соціології, відділ науково-технічної інформації та ін.

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

ЗБУТОВА МЕРЕЖА – система, що об’єднує комплекс закладів і установ гуртової та роздрібної торгівлі, які відповідальні за збут продукції конкретного виробника та засоби товаропросування, транспор-

тування та зберігання продукції з моменту завершення циклу виробництва – до реалізації. Збутова мережа буває двох видів: пряма – силами товаровиробника; та опосередкована – за допомогою дилерів, маклерів, дистриб'юторів, комісіонерів, торгових представництв.

ЗВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ УМОВНЕ – економія робочої сили (скорочення потреби в ній) у результаті вдосконалення системи управління, поєднання професій, підвищення продуктивності праці та оновлення обладнання, введення в експлуатацію нових об'єктів, поглиблення спеціалізації та розширення кооперації виробництва, скорочення різних витрат робочого часу, зменшення трудомісткості продукції, раціонального використання фонду робочого часу, кращого виконання працівниками норм. Таке звільнення працівників виражається розрахунковою величиною, яка є похідною від величини потенційної економії робочого часу, отриманої внаслідок підвищення продуктивності праці. Ця величина відображає зниження трудомісткості продукції, що вимірюється не за одиницю робочого часу, а середньорічною (умовно-річною) або середньомісячною чисельністю працівників. Цей показник має велике значення для підвищення ефективності виробництва, кращого задоволення суспільних потреб у продукції без залучення додаткових трудових ресурсів, а також для перерозподілу й раціонального використання кадрів.

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

ЗЛОВЖИВАННЯ СЛУЖБОВИМ СТАНОВИЩЕМ – здійснення посадовою особою дій, які хоч і стосуються її службових обов'язків, але є незаконними, або нездійснення нею того, що вона повинна була зробити відповідно до свого службового обов'язку. Мотивом зловживання службовим становищем є прагнення посадової особи одержати вигоду майнового чи немайнового характеру.

ЗМІННІ ВИТРАТИ – витрати, що залежать від обсягу виробництва (матеріали, заробітна плата).

ЗМІСТОВІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ – пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини й виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА поділяється на середовище прямого та опосередкованого впливу. Середовище прямого впливу, тобто такого, що активно, реально та негайно впливає або може вплинути на діяльність організації, містить у собі такі сили, як: конкуренти, покупці та постачальники, органи державного регулювання, власники підприємств та ділові партнери, профспілки, аудиторри. Середовище непрямого впливу лише формує загальні перспективи розвитку, сприятливі чи не зовсім тенденції, проблеми, пастки, кон'юнктуру ринку тощо; його вплив відчувається згодом, воно лише визначає напрями процесів у економіці. Сюди відносять політичні та соціокультурні фактори впливу, стан економіки, НТП, технологічні зміни та законодавчий вплив уряду, міжнародні відносини та відносини з місцевим населенням.

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

„ЗОЛОТЕ РУКОСТИСКАННЯ” – метод стимулювання добровільного звільнення з організації зайвих працівників. Запланованим до звільнення працівникам пропонують додаткові компенсаційні виплати й вихідні допомоги, розміри яких значно вищі за офіційно передбачені у разі звільнення. Такі дії дають підприємцю змогу уникнути зайвого зволікання через необхідність консультацій з профспілками та отримання дозволу від влади, а також мати свободу у виборі кандидатів на звільнення.

„ЗОЛОТІ КОМІРЦІ” – висококваліфіковані вчені та спеціалісти, які можуть як підприємці використати свої професійні знання.

I

ІДЕНТИФІКАЦІЯ – визначення відповідності предмета, біологічного організму, особи (фізичної, юридичної) певним, конкретним, лише їм властивим ознакам. **I.** допомагає людині опановувати різні види діяльності, засвоювати норми поведінки й соціальні цінності. **I.** – це також ототожнювання кимось однієї людини з іншою, їх здібностей, навичок, можливостей або ототожнювання здібностей людини з вимогами, які висуваються до неї якоюсь соціальною роллю (наприклад, спеціаліст з управління персоналом порівнює якості працівника з вимогами посади, на якій той працюватиме, на предмет їх ототожнювання).

ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ НОМЕР – цифровий код, що складається з десяти символів (присвоюється кожній особі згідно з визначеною системою кодування на підставі даних про дату народження та стать особи).

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ – процес визначення фінансових ризиків, властивих діяльності конкретного підприємства.

ІДЕОЛОГІЧНА БОРОТЬБА – це боротьба в духовній сфері життєдіяльності суспільства за оволодіння свідомістю більшості з метою вкорінення одних і викорінення інших ідей, поглядів, інтересів, з метою реалізації певного політичного ідеалу, який прогнозується в межах ідеологічних теорій.

ІДЕОЛОГІЯ – система поглядів та ідей (політичних, правових, етнічних, релігійних, естетичних, філософських), за допомогою яких відбувається усвідомлення й оцінка ставлення людей одне до одного, до зовнішньої природної й соціальної дійсності, конкретних їх виявів. **I.** – це форма соціального самоусвідомлення суб'єктами суспільного життя. У ній відбувається визначення цілей і способів соціальної діяльності щодо реалізації потреб та інтересів груп людей.

ІЄРАРХІЯ – підпорядкування нижчих посад, підрозділів, органів вищим; чітко визначений порядок підлеглості нижчих органів і посадових осіб вищим. Існує також соціальна **I.**, яка є фактично залежністю однієї людини від іншої, зумовленою тим, яке місце вона займає в суспільстві і до якої соціальної верстви належить.

ІЄРАРХІЯ ЦІННОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ – ступені підпорядкування мотивів, які спонукають працівників до ефективної діяльності. У США таку ієрархію цінностей персоналу становлять: 1) цікава робота й усвідомлення корисності особистого внеску; 2) справедливість оцінки праці з боку керівництва; 3) можливість брати участь у прийнятті рішень; 4) стабільність зайнятості в компанії та перспективи службового зростання; 5) розмір оплати праці. У різних країнах у різні періоди їх розвитку ієрархія цінностей персоналу змінюється.

ІЄРАРХІЯ („СКАЛЯРНИЙ ЛАНЦЮЖОК”) – принцип загального підпорядкування, за яким ведеться розподіл повноважень, обов'язків, робіт і завдань в організації. Ієрархії сприяє організаційна структура, штатний розпис та ін.

„ІЄРАРХІЯ ПОТРЕБ” ЗА МАСЛОУ – теорія, що побудована на класифікації людських потреб за ступенем їх впливу на поведінку окремої особи у визначений момент часу. Висновок теорії: потреби задовольняються не стихійно, а у чіткій послідовності (починаючи з фізіологічних і до потреб вищих рівнів). Задоволена потреба тимчасово втрачає свій мотивуючий вплив.

ІМІДЖОЛОГІЯ – наука про створення образу будь-якого діяча, організації в масовій свідомості; сукупність прийомів, способів цілеспрямованого створення якогось образу.

ІМПЕРІЯ – 1) держава, глава якої монарх, король, імператор. Як правило, **I.** – колоніальна держава, що зберігає та підтримує свою владу над колоніями і залежними країнами, системою гніту й експлуатації. 2) Велика монополія, що контролює цілу галузь промисловості, якусь діяльність.

ІМПІЧМЕНТ – процедура залучення вищих посадових осіб до суду за рішенням парламенту з метою позбавлення їхніх повноважень. У ряді країн (Великобританія, США, Японія) законодавчо встановлений особливий порядок притягнення парламентом до відповідальності й судового розгляду справ про порушення конституції та злочини вищих посадових осіб, аж до виборного глави держави – президента. У практиці таке притягнення до відповідальності й віддання під суд здійснює нижня палата парламенту, а розглядає саму справу його – верхня палата.

ІНАКОМИСЛЕННЯ – точка зору, позиція, концепція, що не збігається з діючими у тій чи іншій країні загальноприйнятими нормами, догмами, постулатами.

ІНВЕСТИЦІЯ – грошові, майнові, інтелектуальні цінності, що їх вкладають у різні види діяльності у виробничій та невиробничій сферах; одне із джерел фінансування підприємства, збільшення обсягу функціонуючого капіталу.

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

ІНДУСТРІАЛЬНА РЕВОЛЮЦІЯ – система економічних і соціально-політичних змін, у яких знайшов вираження перехід від діяльності, заснованої на ручній праці, до великої машинної індустрії. **I. р.** – загальноісторичне явище, що характеризує певний тип суспільного розвитку.

ІНДУСТРІАЛЬНЕ СУСПІЛЬСТВО – одна з найпоширеніших категорій, у якій західна соціологія аналізує походження і природу сучасних „розвинених” суспільств і узагальнює характер перетворень, які відрізняють цивілізовані суспільства від „традиційних” (родоплемінних і феодалських). В **І. с.** із зростанням масштабів індустрії власність на капітал у майбутньому не гарантує контролю над системами влади й авторитету на підприємствах; промислове виробництво в економічно провідних фірмах-гігантах починають контролювати менеджери-адміністратори. У перспективі на зміну індустріальному суспільству має прийти постіндустріальне.

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

ІНСТАНЦІЯ – 1) кожна з послідовних ланок, ступенів у системі підпорядкованих один одному державних органів управління, суду, а також партійних, профспілкових та інших органів. 2) Посада з правом прийняття рішень і розпоряджень, у межах яких виконуються завдання. **І.** наділені кадровими та профільними повноваженнями. За допомогою створення **І.** організації надається ієрархічна структура. **І.** може бути персоніфікована однією чи кількома однаковими за становищем особами.

ІНТЕГРАЦІЯ – процес об’єднання в єдине ціле окремих частин або елементів. У соціально-політичному розумінні **І.** означає зближення та єднання диференційованих соціальних чи політичних інститутів. Поняття **І.** соціальної має на увазі наявність упорядкованих безконфліктних відносин між соціально-політичними діячами (людьми, організаціями, державами); поняття **І.** політичної, **І.** економічної означають, наприклад, зближення суверенних держав у сфері економічної та політичної взаємодії на базі створення й функціонування відповідних організацій (ЄЕС, Латиноамериканська Економічна Система, Організація Африканської Єдності та ін.) і формування принципово нових інтегрованих структур (Європарламент, Євросуд, Інтерпол).

ІНТЕЛЕКТ СОЦІАЛЬНИЙ – відносно стійка форма сучасної розумової діяльності (здатності) людей, що виявляється у спільній творчості, виробленні й реалізації рішень, розумінні самих себе, інших людських спільностей, навколишнього світу.

ІНТЕЛІГЕНЦІЯ – соціальна верства людей, професійно зайнятих розумовою, переважно складною творчою працею, яка потребує для

свого виконання достатньо тривалої спеціальної підготовки. **І.** не просто соціальна група освічених людей, чисельність і вплив яких постійно зростають. Це ще й специфічна спільність, яка вбачає смисл свого існування в тому, щоб нести плоди освіченості (культури, освіти, політичного пізнання тощо) в маси, і розцінює цю діяльність як свою головну культурно-історичну місію.

ІНТЕРЕС – рушійна сила суб'єкта, яка базується на матеріальних і моральних основах рішень і дій; реальна причина соціальних дій, явищ, яка перебуває поза мотивами, ідеями, намірами тощо.

ІНТЕРНАЛІЇ – вигоди або витрати, що їх зазнають учасники угоди, щодо яких не були зроблені застереження під час укладення угоди; виникають за умов недостатньої інформації, недоступності інформації для однієї із сторін.

ІНТЕРЕСИ НАЦІОНАЛЬНІ – одна з найважливіших рушійних сил діяльності нації, суспільства (іноді населення країни) стосовно реалізації й захисту комплексу потреб і цінностей, що усталилися в загальнонаціональній свідомості й бутті. У сучасних соціально-політичних теоріях **І. н.** частіше ототожнюються не з етичними, а з економічними, соціально-політичними, культурологічними цінностями і запитами народів конкретних суверенних держав (як мононаціональних, так і багатонаціональних). У цьому розумінні **І. н.** збігаються з інтересами держави.

ІНТЕРЕСИ СОЦІАЛЬНІ – спонукальні сили діяльності соціальних груп, мас людей, спираючись на які суспільство може вдаватися до необхідних управлінських впливів на цю діяльність. Соціальний (суспільний) інтерес спрямований на соціальні інститути, установи, норми взаємовідносин у суспільстві, від яких залежить розподіл предметів, цінностей і благ, що забезпечують задоволення потреб. **І. с.** лежать в основі будь-яких форм боротьби й співробітництва між людьми.

ІНФЛЯЦІЯ – переповнення сфери обігу паперовими грішми внаслідок надмірного (порівняно з потребами у справжніх грошах – золоті) випуску їх. **І.** може бути результатом скорочення товарної маси в обігу при тій самій кількості випущених грошей. Виражається в скороченні забезпечення останніх у відношенні до золота, супроводжується зростанням цін і падінням реальної заробітної плати. Впливає на підвищення ринкової ціни золота, вартість життя, введення „плаваючих” курсів валют, зростання цін.

ІНФОРМАЦІЙНЕ СУСПІЛЬСТВО – концепція, що замінила теорії „індустріального” й „постіндустріального” суспільства. Основана на тому, що інформатика, комп’ютери та мікроелектроніка визначають і перетворюють усю соціальну систему і виступають як засіб створення нових соціальних, надкласових, наднаціональних структур, що докорінно змінюють механізми суспільного розвитку. Згідно з цією концепцією **І. с.** має перетворитися на суспільство загального добробуту, в якому всі проблеми, потреби особи, в тому числі й у творчості та самореалізації задовольнятимуться за рахунок „глобального використання інформації” і в зв’язку з цим автоматично зникнуть соціальні конфлікти та антагонізми. Пропоновані в концепції **І. с.** організаційні та науково-технічні рішення, оцінки очікуваних наслідків впливу інформаційної техніки на суспільство дійсно можуть якісно змінити його.

ІНФОРМАЦІЙНІ БРОКЕРИ – посередники на ринку інформаційних послуг, які обслуговують кінцевого споживача, що не має навичок пошуку інформації.

ІНФОРМАЦІЯ – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події виробничо-господарської діяльності.

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПЕРСОНАЛ – сукупність усіх оперативних відомостей, а також процесів їх обробки для кадрового планування. Ця інформація має відповідати таким вимогам: *простота* (інформація повинна містити такий обсяг даних, який необхідний у кожному конкретному випадку); *наочність* (відомості мають бути подані в такому вигляді, щоб можна було швидко визначити основне, а не приховувати його за багатослівністю; для цього слід використовувати ілюстративний матеріал); *однозначність* – відомості повинні бути зрозумілі (матеріал має бути семантично, синтаксично й логічно однозначний); *порівнянність* – відомості повинні наводитися в порівняльних одиницях і стосуватись об’єктів (як усередині організації, так і зовні), що піддаються порівнянню; *наступність* (відомості про кадри, які подаються для різних часових періодів, мають бути підраховані за однією методикою, подані в однаковій формі); *актуальність* (відомості мають бути свіжими, оперативними та своєчасними).

ІНФРАСТРУКТУРА – комплекс виробничих і невиробничих галузей та сфер діяльності, які забезпечують процес і умови відтворення. Основна виробнича **І.** містить мережі енергозабезпечення, внутрішньовиробничий транспорт, зв’язок тощо. Соціальна **І.** призначена

для забезпечення умов існування і відтворення робочої сили: житла, охорони здоров'я, освіти і т. д.

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКОВА – комплекс галузей, підгалузей і сфер діяльності, головне завдання яких полягає в доведенні товарів від виробників до споживачів (транспорт, постачання, збут, банки, біржі та ін.).

К

КАДАСТР – систематизоване зведення відомостей, що складається періодично або шляхом постійних спостережень за відповідним об'єктом. Розрізняють **К.** податковий (перепис населення для оподаткування), водний (відомості про води країни) та ін. Особливе значення має земельний **К.**, без даних якого неможливе обґрунтоване земельне оподаткування та проведення земельних реформ.

КАДРИ – основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства.

КАДРИ ВИРОБНИЦТВА – працівники, які зайняті безпосередньо у виробничому процесі на основних робочих місцях, і допоміжний склад. Згідно з класифікацією виокремлюють основних працівників, допоміжних, учнів, працівників охорони.

КАДРОВА КВОТА – централізовано встановлена кількість певної категорії персоналу, наприклад, інвалідів, молодих спеціалістів, які мають бути обов'язково прийняті в організацію, звільнені, достроково відправлені на пенсію тощо.

КАДРОВА ПОЛІТИКА – система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів і способів системи управління людськими ресурсами, забезпечується реалізація національних інтересів, цілей і завдань у конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту.

КАДРОВА ПРАКТИКА – система навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розроблені й застосовуються у практиці державних органів влади та управління і окремих організацій.

КАДРОВА РОБОТА – діяльність державних органів, органів управління окремих організацій, кадрових служб і посадових осіб різних рівнів ієрархії, яка спрямована на реалізацію кадрової політики. Складові **К. р.** – формування системи управління персоналом; планування кадрової роботи, наймання, відбір і приймання кадрів; ділова

оцінка, профорієнтація та адаптація персоналу; навчання та просування кадрів, а також управління їхньою кар'єрою; мотивація, організація праці та гарантування безпеки діяльності персоналу; управління новаціями в кадровій роботі; створення нормальної психологічної обстановки в колективі та ін.

КАДРОВА СЛУЖБА ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ – підрозділ державного органу, який виконує такі функції: 1) забезпечує проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державної служби, атестацій, складання державними службовцями іспитів у разі заміщення посад державної служби; 2) оформлює рішення державних органів, пов'язані з проходженням державними службовцями державної служби; веде особисті справи державних службовців; робить необхідні записи в трудові книжки державних службовців; 3) консультує державних службовців з питань їх правового становища, дотримання обмежень, пов'язаних із державною службою; 4) аналізує рівень професійної підготовки державних службовців, організовує їх перепідготовку та підвищення кваліфікації.

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ – цілеспрямована діяльність, завдання якої полягає в наданні працівникам робочих місць у необхідний момент і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей, нахилів і потреб організації. З погляду продуктивності й мотивації робочі місця мають надавати працівникам можливість оптимально розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці й відповідати потребам створення гідних умов праці та забезпечення зайнятості. Кадрове планування здійснюється в інтересах як організації, так і її персоналу. Для організації важливо розмістити в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості такий персонал з відповідною кваліфікацією, який необхідний для розв'язання виробничих завдань, досягнення її цілей. **К. п.** повинно створювати умови для мотивації вищої продуктивності праці й задоволення працею. Працівників приваблюють насамперед робочі місця, де створено умови для розвитку їх здібностей і гарантовано високий і постійний заробіток. **К. п.** повинно враховувати інтереси всіх працівників організації. Воно ефективне тоді, коли інтегроване в загальний процес планування в організації. За допомогою **К. п.** вирішуються такі питання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли й де буде потрібно; як залучити необхідний і скоротити зайвий персонал без заподіяння шкоди; як краще використати персонал відповідно до його здібностей; як забезпечити розвиток кадрів

для виконання нових кваліфікаційних робіт і підтримання знань персоналу на рівні потреб організації; яких витрат потребують заплановані кадрові заходи; які цілі та завдання кадрового планування реалізуються шляхом здійснення комплексу взаємопов'язаних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

КАДРОВИЙ КОНСАЛТИНГ – консультаційні послуги, що надаються керівникам і спеціалістам організацій з питань роботи з кадрами. **К. к.** здійснюють спеціально створені організації.

КАДРОВІ ІНВЕСТИЦІЇ – витрати організації в грошовому вираженні на персонал і його розвиток. Кадрові інвестиції розглядаються в передових компаніях світу як найвигідніші, тому що вони швидко окуповуються. Ефективність діяльності служб управління персоналом організації оцінюють за строком окупності витрат, вкладених у персонал.

КАДРОЗНАВСТВО – наука, яка входить до системи управлінських наук, досліджує персонал і роботу з ним у державних органах, суспільних, науково-дослідних, навчальних, виробничих та інших організаціях. Центральне завдання **К.** – розробка принципів, форм і методів пошуку, підготовки, використання та просування керівників і спеціалістів для досягнення стратегічних цілей держави та окремих організацій.

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

КАПІТАЛ – 1) економічні ресурси, які знаходяться у розпорядженні власника фірми та їх використання ймовірно принесе прибуток у майбутньому; вартість активів компанії за відрахуванням боргових зобов'язань (чиста вартість активів компанії). Як правило, під капіталом розуміють власні кошти, що авансовані в бізнес. **К.** поділяється на власний, акціонерний, перманентний (постійний) та ін.

2) Сукупність економічних відносин, основу яких становлять стосунки власника засобів виробництва і найманих робітників. Сутнісною ознакою **К.** є додаткова вартість, що створюється працею найманих робітників понад вартість їхньої робочої сили. Іноді **К.** називають будь-яку велику грошову суму, що є основою будь-якої діяльності чи взагалі сукупність основних умов діяльності.

КАПІТАЛ ПОЛІТИЧНИЙ – сукупність накопиченого досвіду політичної діяльності, політичного авторитету особи, партії чи громадського руху, результатів попередніх політичних успіхів, з урахуванням яких будується політика. **К. п.** дає змогу за інших рівних умов забезпечити сприятливі стартові позиції для реалізації політичних планів. Складовими **К. п.** можуть бути – політична культура особистості, підтримка й схвалення політичної лінії тими чи іншими соціально-політичними силами, політична інформація, агітація та пропаганда.

КАР'ЄРА-БЛИСКАВКА – стрімке досягнення успіху, високого становища.

КАР'ЄРА ВЕРТИКАЛЬНА – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують поняття ділової кар'єри, оскільки в цьому разі вертикальний рух найбільше помітний. Під вертикальною кар'єрою розуміють підймання на найвищий щабель структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується вищим рівнем оплати праці).

КАР'ЄРА ВНУТРІШНЬО-ОРГАНІЗАЦІЙНА – вид кар'єри, коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить усі етапи становлення: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка та розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію з однієї організації.

КАР'ЄРА ГОРИЗОНТАЛЬНА – вид кар'єри, що передбачає переміщення в іншу функціональну сферу діяльності чи виконання певної посадової ролі на щаблі, який не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи чи програми). До **К. г.** можна зарахувати розширення чи ускладнення завдань на попередньому щаблі (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття „кар'єра горизонтальна” не означає неодмінний і постійний рух вгору в організаційній ієрархії.

КАР'ЄРА ДІЛОВА – поступове просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, властивостей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед обраним шляхом; здобуття слави, збагачення (наприклад, отримання великих повноважень, вищого статусу, престижу, влади, вищої оплати праці). **К. д.** – це не тільки просування по службі. Можна говорити про неї як про напрямок занять, діяльності (кар'єра менеджера, спортивна, військова кар'єра, кар'єра учня). Життя людини поза роботою істотно впливає на ділову кар'єру, є її частиною.

Кар'єра ділова починається з формування суб'єктивно усвідомлених власних суджень працівника про своє трудове майбутнє, очікуваний шлях самовираження та задоволення працею. Інакше кажучи, **К. д.** — це індивідуально усвідомлена позиція та поведінка індивіда, пов'язана з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя. Види кар'єри ділової: внутрішньо-організаційна, міжорганізаційна, професійна спеціалізована, професійна неспеціалізована, вертикальна, горизонтальна, доцентрова (прихована), східчаста.

КАР'ЄРА ДОЦЕНТРОВА (ПРИХОВАНА) — вид кар'єри, доступний обмеженому колу працівників, які, як правило, мають широкі ділові зв'язки поза організацією. Під кар'єрою доцентровою розуміють прямування до ядра керівництва організації, наприклад запрошення працівника на недоступні для інших зустрічі й засідання формального чи неформального характеру, отримання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірливі звернення, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може обіймати рядову посаду в одному з підрозділів організації, проте рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу на посаді, яку він обіймає.

КАР'ЄРА МІЖОРГАНІЗАЦІЙНА — вид кар'єри, коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить усі етапи становлення: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка й розвиток професійних здібностей, вихід на пенсію. Ця кар'єра може бути спеціалізованою та неспеціалізованою.

КАР'ЄРА ПРОФЕСІЙНА НЕСПЕЦІАЛІЗОВАНА — вид кар'єри, поширений в Японії. Японці переконані, що керівник повинен бути спеціалістом, що здатний працювати на будь-якій ділянці компанії. Піднімаючись службовими щаблями, людина повинна мати можливість проаналізувати діяльність компанії з різних боків, не затримуючись на одній посаді понад три роки. Вважається цілком нормальним, якщо керівник відділу збуту міняється місцем з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали у профспілках. У результаті такої політики японський керівник має значно менший обсяг спеціалізованих знань (які в жодному разі не матимуть цінності через 5 років), проте має цілісне уявлення про організацію, підкріплене особистим досвідом. Щаблями кар'єри професійної (неспеціалізованої) працівник може підніматись як в одній, так і в різних організаціях.

КАР'ЄРА ПРОФЕСІЙНА СПЕЦІАЛІЗОВАНА – вид кар'єри, коли співробітник під час своєї професійної діяльності проходить різні її етапи послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в межах професії та сфери діяльності, в якій він спеціалізується (наприклад, керівник відділу збуту однієї організації може стати начальником відділу збуту іншої організації). Такий перехід може бути пов'язаний зі збільшенням розміру винагороди за працю, зі зміною змісту праці, з перспективами просування по службі.

КАР'ЄРА СХІДЧАСТА – вид кар'єри, що поєднує елементи горизонтальної та вертикальної. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального зростання з горизонтальним, що дає великий ефект. **К. с.** зустрічається досить часто; вона може бути як внутрішньо-організаційною, так і міжорганізаційною.

КАР'ЄРОГРАМА – інструмент управління кар'єрою; графічне описання того, що має відбуватися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. За результатами спеціальних наукових досліджень у зацікавлених організаціях складають **К.** для різних спеціалістів і керівників.

КАРТ-БЛАНШ – чистий бланк, підписаний особою, яка надає іншій особі право заповнити бланк текстом на свій розсуд. У переносному розумінні – необмежені повноваження, повна свобода дії.

КАТАКЛІЗМ – руйнівний переворот, катастрофа.

КАТЕГОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ – основні, найширші і найзагальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат. До основних **К. м.** відносять такі: організація, керуюча та керована системи організації, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та ін.

КВАЛІФІКОВАНА БІЛЬШІСТЬ – більшість у 2/3 чи 3/4 голосів присутніх, що встановлюється для ухвалення рішень з найважливіших питань, таких як прийняття конституції або внесення до неї потрібних змін.

КВІНТЕСЕНЦІЯ – основа, провідна суть чогось.

КВОРУМ – встановлене законом або статутом число присутніх на зборах, необхідне для визнання дійсними рішень, що ухвалюються.

КВОТА (частина, що належить кожному) – частина, норма. При пропорційній системі виборів виборча **К.** – кількість голосів, необхідна для обрання одного депутата в певному виборчому окрузі.

КОАЛІЦІЯ – об'єднання, союз, угода держав, політичних партій, профспілкових та інших організацій для досягнення спільних політичних, воєнних, економічних та інших цілей. Наприклад, угода кількох політичних партій про створення уряду з представників цих партій (так званий коаліційний уряд).

КОЕФІЦІЄНТ КОНЦЕНТРАЦІЇ – відсоток продажу, що на певному цільовому ринку належить чотирьом (або восьми) найбільшим фірмам.

КОЛЕГІАЛЬНІСТЬ – принцип управління, при якому керівництво здійснюється групою осіб, що мають рівні права й обов'язки у вирішенні питань. Форма прийняття рішень, коли враховується думка колективу, здійснюється колективне обговорення питання, проблеми.

КОЛЕКТИВ (ОРГАНІЗАЦІЯ) – сукупність людей, об'єднаних спільною діяльністю, спільними інтересами.

КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР – договір, що укладається між адміністрацією підприємства й колективом з питань виробничих і трудових відносин на підприємстві, охорони праці, соціального розвитку колективу і здоров'я його членів. **К. д.** за уповноваженням трудового колективу підписує профспілковий комітет, але можуть підписати й інші органи, уповноважені ним.

КОМІТЕТ ДЕРЖАВНИЙ – орган державного управління, який здійснює, як правило, міжгалузеве управління. Державний комітет відповідає за стан і розвиток дорученої йому сфери управління.

КОМПЛЕКСНА ПРОГРАМА РЕГІОНУ – система соціальних, економічних, екологічних, виробничих, науково-дослідницьких і організаційно-управлінських заходів, спрямованих на розв'язання значної господарської проблеми, запланованих до здійснення у визначений період та узгоджених за ресурсами, виконавцями й термінами

КОМПРОМІС – угода, досягнута шляхом взаємних поступок.

КОМУНІКАЦІЇ – шляхи сполучення, лінії зв'язку для обміну інформацією, її змістом між двома й більше особами (працівниками).

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

КОНВЕНЦІЯ – міжнародний договір, угода між державами з будь-якого спеціального питання, наприклад **К.** про бактеріологічну зброю, про охорону авторських прав.

КОНВЕРСІЯ – 1) переведення промисловості й інших галузей економіки з виробництва воєнної продукції на цивільну або, навпаки, з цивільної – на виробництво воєнної; 2) обмін валюти даної країни на іноземні валюти без обмежень за всіма видами міжнародних операцій; 3) заміна раніше випущених облігацій державної позики новими облігаціями з метою зміни її умов.

КОНВЕРТУВАННЯ – переведення вартості однієї національної валюти в іншу, що здійснюється за деякою шкалою.

КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ – сукупність неконтрольованих суб'єктів та сил, що діють за межами підприємства (фірми).

КОНКУРЕНТИ – 1) юридичні чи фізичні особи, що змагаються за досягнення ідентичної мети (володіння ресурсами, ринками тощо); 2) наявні чи потенційні суперники, що переслідують схожі інтереси, прагнуть досягти тієї ж мети, виробляють аналогічну продукцію, функціонують на тому ж ринку чи ринковому сегменті, орієнтовані на задоволення тієї ж потреби споживачів.

КОНКУРЕНЦІЯ – 1) притаманна товарному виробництву, заснованому на приватній власності на засоби виробництва, боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товарів; 2) суперництво на будь-якій основі між окремими особами, що зацікавлені в досягненні однієї й тієї ж мети, кожний для себе особисто. За умов **К.** – наявності на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців є можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.

КОНКУРС НА ЗАМІЩЕННЯ ПОСАДИ – певний порядок отримання посади (наприклад, у наукових організаціях і вищих навчальних закладах). Конкурс здійснюється з метою систематичного поліпшення складу кадрів. Право вибору працівника з претендентів належить не адміністрації, а раді організації. Це забезпечує об'єктивність оцінки ділових якостей кандидатів на посаду. Вибір за конкурсом – обов'язкова умова, яку передбачають перед укладанням контракту між працівником та організацією.

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

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ – сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, що забезпечують відповідність продукції (товарів, робіт, послуг) вимогам ринку в певний період.

КОНКУРСНИЙ ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ – 1) один з напрямів кадрового менеджменту; 2) технологічний етап конкурсу, процес оцінювання кандидатів на заміщення вакантних посад за допомогою відповідного інструментарію. В сучасних умовах найбільш розповсюджена бальна система оцінювання професійних і особистісних якостей здобувача. Застосовується така сукупність (комплекс) соціальних технологій: співбесіда і тестування; оцінювання проєктів, рефератів, програм; анкетування й групові експертні оцінки; матричний метод; метод групових дискусій; ділові й рольові ігри. Для проведення **К. в. п.** і конкурсу в цілому створюється конкурсна комісія в складі голови, секретаря, членів комісії, в т.ч. незалежних експертів (психологів, юристів та ін.). В разі необхідності комісія додатково, залучає відповідних спеціалістів і технічних виконавців. **К. в. п.** здійснюється за стандартною програмою й стандартизованими методиками, що гарантують рівні умови для всіх учасників конкурсу, об'єктивність оцінки. Після всебічного й об'єктивного аналізу, результатів оцінювання і підрахунків набраних балів конкурсна комісія вирішує – хто з кандидатів витримав конкурс.

КОНСЕНСУС – у практиці міжнародних відносин процедура, метод прийняття рішень на міжнародних конференціях і нарадах, а також у міжнародних організаціях без проведення голосування і за відсутності формальних заперечень з боку будь-кого з учасників. Нині поняття **К.** широко використовується як метод прийняття на основі згоди політичних рішень взагалі.

КОНСОЛІДОВАНИЙ БЮДЖЕТ – складається з державного бюджету України та місцевих бюджетів.

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

КОНСТИТУЦІЯ – основний закон (або сукупність найважливіших законів) держави, що має найвищу юридичну силу. **К.** закріплює політичну й економічну системи держави, встановлює принципи організації та діяльності органів державної влади, управління, суду, основні права, свободи й обов'язки громадян.

КОНСУЛЬТАНТ – кваліфікований спеціаліст у певній галузі, який дає поради іншим спеціалістам, що потребують їх.

КОНТРОЛІНГ – система неперервного оцінювання усіх сторін діяльності підприємства, компанії та її підрозділів, керівників, співробітників тощо; система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності, як система управління прибутком підприємства.

КОНТРОЛЮВАННЯ – вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань та досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення накопичення та повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ – безпосередня перевірка й регулювання ходу виконання наказу чи розпорядження, врахування й аналіз результатів виконання контрольованих документів в установлені строки. Строки виконання можуть бути типовими та індивідуальними.

КОНТРОЛЬ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИЙ – різновид контролю, який базується на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі; акцентуванні уваги на самоконтролі та внутрішньогруповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії; прозорості інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю; забезпеченні двостороннього впливу тощо.

КОНТРОЛЬ ЗАКЛЮЧНИЙ – різновид контролю, який здійснюється на виході із системи організації з метою визначення кількісних та якісних результатів виробничо-господарської діяльності.

КОНТРОЛЬ ПОПЕРЕДНІЙ – різновид контролю, який здійснюється на вході в систему організації та реалізується через правила, процедури, поведінку щодо різних видів ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних, технологічних, інформаційних тощо).

КОНТРОЛЬ ПОТОЧНИЙ – різновид контролю, який здійснюється безпосередньо в системі організації стосовно виробничо-господарської діяльності.

КОНТРОЛЬ ЦЕНТРАЛІЗОВАНИЙ – різновид контролю, який полягає в наявності спеціалізованих контрольних служб; використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів; впливі „зверху донизу”; закритості інформації про контроль тощо.

КОНТРОЛЬНИЙ ПАКЕТ АКЦІЙ – частка акцій в капіталі компанії, яка дає їх утримувачеві право ухвалювати господарські рішення та розпоряджатися власністю компанії.

КОНФЕДЕРАЦІЯ – союз двох або кількох держав, створюваний для певних, чітко обмежених цілей, за межами яких держави – члени **К.** зберігають повну свободу дій. Порівняно з федерацією **К.** – менш тісне державне об'єднання і, як правило, не має загальної території, спільного громадянства тощо. Кошти **К.** складаються з внесків держав – членів її. **К.** не має суверенітету, не має права безпосереднього здійснення прийнятих нею рішень: вони проводяться в життя тільки установами держав – членів **К.**

КОНФЛІКТ – зіткнення протилежних інтересів; серйозні розбіжності; гостра суперечка. Види **К.**: *функціональні* – тобто такі, що сприяють ефективній діяльності організацій, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну направленість; *дисфункціональні* – паралізують нормальне функціонування організацій, обмежують перспективи розвитку, не сприяють максимально ефективному використанню власних та залучених ресурсів.

КОНФРОНТАЦІЯ – протистояння, протиборство, протиставлення соціально-політичних систем, воєнно-політичних союзів, окремих держав, різних соціальних сил всередині держави; протистояння, зіткнення ідеологічних систем. **К.** є як результатом існуючих у тій чи іншій соціальній системі протилежних економічних, соціальних, політичних сил (гнобителі й пригноблені, експлуататори й експлуатовані, сили прогресу й сили реакції тощо), так і результатом діяльності тих чи інших непримиренних суб'єктів політичних відносин. Розрізняють пасивну **К.**, при якій протилежність інтересів і намірів сторін не реалізується в активних діях, а існує в прихованій формі і є одним з джерел політичної напруженості, та активну **К.**, що виражається у збройному конфлікті або „холодній війні”. В умовах існування зброї масового знищення, застосування якої ставить під загрозу саме існування людства, **К.** між соціально-політичними системами неприпустима. Нове політичне мислення прагне виключити **К.** з практики міжнародного політичного життя.

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

КОНЦЕПЦІЯ – система поглядів, сукупність ідей, що визначають суть задуму; певний спосіб розуміння, трактування будь-яких явищ, основна точка зору, керівна ідея для висвітлення їх. Передумова для створення теорії, що вимагає наукового обґрунтування і підтвердження практикою.

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – система теоретико-методологічних поглядів на поняття та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації. **К. у. п.** організації передбачає розробку методології формування системи та розробку технології управління персоналом. *Методологія* управління персоналом розглядає сутність персоналу організації як об'єкта управління та процесу формування поведінки індивідів з урахуванням цілей і завдань організації, методів і принципів управління персоналом. *Система* управління персоналом передбачає формування мети, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і спеціалістів у процесі обґрунтування, відпрацювання, прийняття та реалізації управлінських рішень. *Технологія* управління персоналом містить організацію наймання, відбору та приймання персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням, мотивацію та організацію праці, а також управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу. До її сфери належать питання взаємодії керівників організацій з профспілковими комітетами та службами зайнятості. Нині основою **К. у. п.** організації є підвищення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння формувати їх і спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією. **К. у. п.** дає змогу реалізовувати, узагальнювати питання адаптації індивіда до зовнішніх умов, ураховувати особистісний фактор у побудові системи управління персоналом. Можна виокремити три фактори, які впливають на людей в організації: ієрархічну структуру організації, за якої основний засіб впливу на людину – підкорення, тиск згори за допомогою силювання, контролю над розподілом матеріальних благ; культуру – вироблювані суспільством, організацією, групою людей спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особи, змушують індивіда поводитися так, а не інакше без видимого силювання; ринок – мережу

рівноправних відносин, які базуються на купівлі-продажу продукції та послуг, на відносинах власності, рівноваги інтересів покупця та продавця.

КОНЦЕРН – статутне об'єднання підприємств різних галузей промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо як одна з форм монополій.

КОНЦЕСІЯ – договір або угода про передачу в експлуатацію на певних умовах належних державі або муніципалітетам ділянок землі, покладів корисних копалин, підприємств та інших господарських об'єктів великим національним чи зарубіжним об'єднанням підприємців або окремим підприємцям. **К.** є формою залучення іноземного капіталу, а також формою оволодіння й використання в народному господарстві досвіду великого підприємництва.

КОН'ЮНКТУРА – сукупність умов, стан, що склався в конкретний момент у певній сфері діяльності, наприклад, політична **К.**, міжнародна **К.**, економічна **К.**

КОН'ЮНКТУРА РИНКУ – сукупність умов, які характеризують співвідношення попиту й пропозиції на певні товари й послуги.

КООПЕРАЦІЯ – 1) форма організації будь-якої праці, при якій люди спільно й планомірно беруть участь в одному або кількох різних, але пов'язаних між собою процесах праці; 2) форма планового виробничого зв'язку між підприємствами (організаціями), що спільно виробляють продукцію при збереженні господарської самостійності; 3) організаційно-добровільне об'єднання робітників, дрібних виробників, у тому числі селян та службовців, для спільної господарської діяльності шляхом використання засобів виробництва або коштів, внесених членами колективу як пайові внески.

КОРЕЛЯЦІЙНИЙ І РЕГРЕСИВНИЙ АНАЛІЗ – спосіб встановлення лінійної залежності та близькості зв'язків між параметрами (чисельністю персоналу та факторами, які на неї впливають).

КОРПОРАТИВІЗМ – така модель організації суспільства, коли первинними елементами його виступають не індивіди, а економічні й функціональні групи. Формування центральної влади відбувається шляхом делегування представників цих груп, об'єднаних у так звані корпорації (товариства).

КОРПОРАТИВНИЙ ДУХ – ставлення до мети фірми як до власної, відчуття належності до неї. **К.** д. виховується через залучення працівників до справ фірми, управління нею.

КОРПОРАЦІЯ – 1) договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників; 2) об'єднання, товариство, союз на основі приватно-групових цехових інтересів; сукупність осіб, які об'єдналися для досягнення певних цілей; є юридичною особою .

КОРУПЦІЯ – підкупність, продажність громадських і політичних діячів, посадових осіб. Злочин, що полягає у прямому використанні посадовою особою прав, пов'язаних з її посадою, з метою особистого збагачення.

КРЕАТИВНІСТЬ – творча, новаторська діяльність.

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

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

КРИЗА в суспільному розвитку – різкий перелом, період загострення суперечностей у процесі розвитку суспільства, коли стикаються сили, що протистоять одна одній. Соціологія виділяє різновиди **К.** – політична, економічна, загальнонаціональна, регіональна, міждержавна та ін.

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

„КРУГЛИЙ СТИЛ” – нарада, бесіда, дискусія, учасники яких обговорюють що-небудь на рівних правах. **„К. с.”** широко практикується у міжнародній політиці для розв'язання актуальних проблем.

КСЕНОФОБІЯ – ворожість або страх по відношенню до іноземців; нав'язливий страх перед незнайомими людьми. У політичному лексиконі вживається, коли йдеться про стан страху, невпевненості, наприклад при виступі перед аудиторією (наприклад, членами парламенту, депутатами); при входженні в контакт з представниками інших країн, систем.

КУЛУАРНИЙ ДОБІР КАДРІВ – метод добору кадрів за допомогою закулісних угод, махінацій в обхід установленого порядку призначення посадових осіб у державному апараті та інших організаціях. **К. д. к.** прихований від суспільства; він здійснюється групою зацікавлених впливових осіб з метою “проведення” потрібних людей на відповідні посади.

КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ – цілісна система організації та здійснення управління, яка включає сукупність знань, їх структуру та глибину, морально-етичні норми, ставлення до праці, навички в організації праці та виконанні її окремих елементів, уміння володіти собою й рахуватися з особливостями людей, які працюють разом. **К. у.** проявляється в естетиці праці, прагненні виконати й оформити її красиво. **К. у.** характеризує як індивідуальну діяльність працівника апарату управління, так і колективну працю. Особливо важлива **К. у.** для керівника, тому що основне в його праці – спілкування з людьми. Розвиток **К. у.** – важливий фактор удосконалення управління та підвищення його ефективності.

Л

ЛАД СОЦІАЛЬНИЙ – конкретна система соціальних відносин, що існують у суспільстві, яка базується на певному способі виробництва. Безпосереднім базисом **Л. с.** є певні відносини власності.

ЛЕГАЛІЗАЦІЯ – 1) дозволення діяльності організації, узаконення її; надання юридичної сили акту, дії; 2) засвідчення підписів, наявних на документах. У міжнародному праві – засвідчення консулом підписів на документах, що виходять із закордонних установ.

ЛЕГАЛЬНІСТЬ – законність, відповідність чинним законам; положення, що не порушує закону. **Л.** є однією з вимог правової держави, особливо щодо партій, громадських рухів, суспільної діяльності окремих осіб.

ЛІБЕРАЛІЗМ – сукупність ідейно-політичних учень, політичних та економічних програм, що ставлять за мету ліквідацію або пом'якшення різних форм державного й громадського примусу щодо людини. **Л.** ґрунтується на визнанні прав людини, поділу законодавчої й виконавчої влади, свободи вибору занять, приватного підприємництва, самоцінності особистості.

ЛІГА – союз, спілка, об'єднання осіб, організацій, держав. В історії міжнародних відносин відомі **Л.** нейтральних держав, **Л.** арабських держав, **Л.** Націй.

ЛІДЕР – 1) особа чи група осіб, що йде першою в якому-небудь змаганні; 2) глава, керівник політичної партії, профспілки, громадського руху тощо.

ЛІДЕР КОЛЕКТИВУ – людина, яка ефективно здійснює формальне чи неформальне керівництво колективом. Лідерами, як правило, стають найбільш ініціативні, інформовані й енергійні робітники, які мають відповідну схильність. Найбільшої ефективності досягають ті колективи, в яких керівник одночасно є й лідером.

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

ЛІЗИНГ – вид довгострокової оренди або кредитування нерухомого майна, техніки, обладнання, товарів.

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

ЛІКВІДНІСТЬ АКТИВІВ – можливість швидкого конвертування майна підприємств, фірм, банків, без втрати своєї балансової вартості, в готівку.

ЛІНІЙНИЙ КЕРІВНИК – посадова особа, котра безпосередньо керує прямими виконавцями певного виду діяльності (наприклад, директор, начальник цеху, майстер, бригадир).

ЛОГІСТИКА – у підприємницькій діяльності – контроль за рухом матеріалів на підприємстві: від надходження сировини до постачання готового товару споживачеві.

ЛОГОТИП – комбінація початкових букв, що являє собою скорочену назву якої-небудь установи, підприємства, фірми; емблема.

ЛОБІ, ЛОБІЗМ – система контор і агентств великих монополій при законодавчих органах, що здійснюють в інтересах цих монополій тиск (аж до підкупу) на законодавців та державних чиновників на користь того чи іншого рішення під час ухвалення законів, розміщення урядових замовлень тощо; **Л.** називаються також агенти цих контор і агентств (інакше – лобісти).

ЛОЯЛЬНІСТЬ – коректне, доброзичливе ставлення до когось, чого-небудь; дотримання законів, вимог органів влади. Здатність триматися в межах законності є найважливішою рисою особистості, на думку властей, у деяких країнах практикувалася і практикується (приховано чи явно) перевірка громадян на лояльність.

ЛЮДСЬКИЙ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ – освіта, кваліфікація, професійні знання, досвід людей. Від цих факторів залежать можливості працівників, ефективність їх трудової віддачі, продуктивність, культура та якість праці.

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ – термін, який характеризує з якісної і змістовної сторін кадровий склад або весь персонал підприємства (фірми, установи, організації), робочу силу або трудові ресурси галузі, території, регіону, країни в цілому. Термін **Л. р.** передбачає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку робітників, їх загальну культуру, відповідний ефект кооперації і самоорганізації (колективні форми організації праці і прийняття рішень, „гуртки якості”, „дух команди”), удосконалення трудових взаємовідносин, мотивацію, заповзятливість та ін. Цей термін тісно пов’язаний з поняттям „кадровий потенціал”, „трудова потенція” підприємства, організації, регіону, галузі. Функції управління розвитком **Л. р** реалізуються: 1) в програмах розвитку культури й системи загальної освіти (навчання); 2) в удосконаленні професійної освіти, перепідготовки й підвищення кваліфікації; 3) в зміні змісту праці, форми її організації, мотивації; 4) в раціоналізації форм і методів відбору, оцінки, атестації і просування робітників і т.д.

М

МАКРОЕКОНОМІКА – система взаємозв’язків різних галузей і сфер промисловості, сільського господарства; економічна наука, що вивчає взаємозв’язки й пропорції розвитку народного господарства в цілому та окремих його галузей.

МАКРОМАРКЕТИНГ – система управління діяльністю підприємств на принципах маркетингу. Включає діяльність державних органів у сфері ринку з використанням систем економічних важелів і стимулів (кредитна, податкова, інвестиційна та інші види політики), а також діяльність некомерційних організацій.

МАКСИМАЛІЗМ – доведення вимог до крайності, до надмірності. **М.** може бути властивістю не тільки окремих особистостей, а й цілих соціальних верств, демографічних груп.

МАНІПУЛЯЦІЯ – 1) складний прийом у ручній праці, що потребує великої точності (наприклад, при виготовленні складних препаратів, ліків, у виробництві годинників та ін.); 2) з точки зору поведінки –

спритна витівка, трюк. Як політичний термін **М.** має негативний зміст, оскільки політичне маніпулювання пов'язане з грою на недовідченості, непоінформованості, стихійному вияві емоцій, із свідомою грою на інтересах, у тому числі й на непорядних; шахрайство.

МАРГІНАЛИ – той, хто втратив колишні соціальні зв'язки і не пристосувався до нових умов життя. Окремі особи, соціальні верстви чи групи, які опинилися за межами характерних для даного суспільства основних структурних підрозділів чи панівних соціокультурних норм і політичних традицій. Типовий приклад – переміщення сільських мешканців у місті, що не супроводжується розгортанням соціальної інфраструктури. У результаті втрати зв'язку з сільським життям і неповноцінного включення в міське виникла типова маргінальна „проміжна” субкультура. У сучасному світі маргінальний статус став уже не стільки винятком, скільки нормою існування значної частини людей. Це пов'язано з горизонтальними й вертикальними переміщеннями (міграцією) великих мас трудящих. Вони, як правило, відсторонені від активного політичного життя, але можуть бути використані в різних провокаційних політичних цілях.

МАРКЕТИНГ – система організації господарської діяльності та управління нею, яка орієнтується на вимоги ринку, максимально можливе задоволення потреб і запитів споживачів. У широкому аспекті під маркетингом розуміють також науку, систему знань про організацію виробництва й управління ним в умовах гострої конкуренції та необхідності першочергового врахування вимог споживачів.

МАРКЕТИНГ ПОЛІТИЧНИЙ – сукупність методів і прийомів впливу на різні соціальні й національні спільноти, групи, того чи іншого суб'єкта політики з метою нав'язати їм вигідну для себе інформацію в найдоступнішій формі за допомогою найефективніших каналів. Містить певні прийоми створення та донесення до виборців привабливого іміджу (образу) політика. Одним з технічних засобів **М. п.** є політична реклама. Виникнення **М. п.** пов'язують з ім'ям Ейзенхауера, який першим серед політиків удався до послуг рекламного агентства для організації своєї передвиборчої кампанії. Виявилося, що методи і прийоми банківського і промислового маркетингу з продажу речей і товарів придатні й до „продажу” політиків, тобто підвищення їхніх шансів бути обраними. У розвинених країнах на **М. п.** щороку витрачаються мільярдні суми.

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ – дослідження, прогнозування ринку товарів і послуг, попиту й пропозиції, поведінки споживачів, ринкової кон'юнктури тощо. Кінцевою метою цих досліджень є визначення сильних і слабких сторін виробничої та збутової діяльності порівняно з іншими підприємствами та вироблення стратегії конкуренції.

МАСИ – з соціологічної точки зору це сукупності людей, члени яких об'єднані лише присутністю в одному місці, в один час і взаємодія між якими має характер взаємного посилення емоцій, взаємного збудження (наприклад, натовп під час вуличного інциденту; стихійно утворений натовп, що чинить самосуд, та ін.).

МАСОВА КОМУНІКАЦІЯ – систематичне поширення інформації (через пресу, радіо, телебачення, кіно, звукозапис, відеозапис) з метою утвердження духовних цінностей певного суспільства й здійснення ідеологічних, політичних, економічних або організаційних впливів на оцінки, думки та поведінку людей. Характер і цілі **М. к.** як знаряддя ідейно-політичної боротьби, управління, пропаганди, поширення культури, реклами визначаються соціальною природою суспільства.

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

МАТРИЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ – система управління, ґрунтована на принципі розподілу підлеглості за методологічними, організаційними, об'єктивними чи проектними ознаками.

МАФІЯ – таємна злочинна організація, що виникла на о. Сицилія (Італія), застосовувала методи насильства, терору, убивств і часто використовувалася в реакційних політичних цілях. **М.** стали називати таємні терористичні організації, які для досягнення певних політичних та економічних цілей діють за допомогою терористичних методів, спрямованих проти окремих осіб.

МЕМОРАНДУМ – дипломатичний документ, в якому викладаються погляди уряду з якого-небудь питання. Відмітна риса **М.** – детальний виклад фактичної або юридичної сторони питання, що є, наприклад, предметом дипломатичного листування. **М.** звичайно додають до ноти або вручають особисто представникові іншої країни.

МЕМОРАНДУМ КОМПАНІЇ – документ, який розробляється й приймається установами акціонерного товариства і який регулює зо-

внішні відносини компанії і визначає цілі, принципи, умови її функціонування.

МЕНЕДЖЕР – керівник, директор, завідувач, адміністратор, функціонер, словом, найманий професійний управлінець, член керівного складу фірми, підприємства, банку, який володіє виконавчою владою і не є власником компанії. Це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

МЕНЕДЖЕР ПЕРСОНАЛУ – спеціаліст, що володіє знаннями у сфері управління персоналом в організаційному, управлінському, правовому, обліково-документаційному, педагогічному, соціально-побутовому, психологічному, соціологічному аспектах. **М. п.** здійснює весь цикл робіт з персоналом – від вивчення ринку праці й наймання персоналу до його звільнення. Він розробляє стратегію управління персоналом і кадрову політику; планує кадрову роботу; забезпечує організацію кадрами робітників і спеціалістів необхідної кваліфікації, потрібного рівня й напряду підготовки; аналізує кадровий потенціал, визначає потребу в робітниках і спеціалістах; здійснює маркетинг персоналу; підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості; планує організацію та контроль підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації робітників, спеціалістів і керівників; комплектує організацію керівними, робочими кадрами та спеціалістами з урахуванням перспектив розвитку; вивчає професійні, ділові й особистісні якості працівників з метою їх раціонального використання та планового зростання працівників, планування кар'єри. **М. п.** бере участь у розробці організаційної структури, штатного розпису організації та пропозицій щодо розстановки спеціалістів; організовує облік і рух персоналу; вивчає причини плинності персоналу й розробляє заходи щодо її зниження; управляє зайнятістю персоналу; оформлює приймання, переведення та звільнення працівників. **М. п.** бере участь у розробці та впровадженні планів соціального розвитку організації; виконує профорієнтаційну роботу; формує трудовий колектив (групові та особисті взаємовідносини, морально-психологічний клімат); організовує професіональну та соціально-психологічну трудову адаптацію молодих спеціалістів з вищою та середньою спеціальною осві-

тою; організовує роботу з їх закріплення та використання, оцінювання та формування резервів, атестації кадрів, діагностики соціальних ситуацій. **М. п.** розробляє й застосовує сучасні засоби управління персоналом; використовує комп'ютерну техніку для обробки періодичної звітності й аналізу виконання планів кадрової роботи; дотримуючись законів про працю, вирішує правові питання у трудових відносинах, у дотриманні безпечних умов праці, економічної та інформаційної безпеки; організовує роботу з працівниками, які звільняються.

МЕНЕДЖМЕНТ – управління (прогнозування, планування, регулювання, контроль) виробництвом на базі застосування сучасних методів, форм, принципів і структур управління для досягнення поставленої мети (підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутку та ін.). Тип раціонального управління в умовах ліберальної економіки. Його ознаки: опора на економічні механізми управління, врахування людського чинника, професійність, маркетинг, використання стратегічного аналізу, гнучкість організаційних форм, інноваційність.

МЕНТАЛЬНІСТЬ – сукупність психічних, інтелектуальних, ідеологічних, релігійних, естетичних та ін. особливостей народу, соціальної групи або індивіда; означає щось загальне, яке лежить в основі свідомого й несвідомого, логічного та емоційного, тобто глибинне і тому важкофіксоване джерело мислення, ідеології й віри, чуттів і емоцій. **М.** визначають як рівень індивідуальної і суспільної свідомості і визнають існування релігійної, національної, номенклатурно-бюрократичної, тоталітарної та інших **М.**

МЕНТОР – 1) керівник, наставник, вихователь; 2) нудна людина, яка любить усіх повчати.

МЕРИТОКРАТІЯ – 1) влада, правління людей, що мають видатні здібності, яка (згідно з утопічною теорією деяких соціологів) має заступити капіталізм; соціальний прошарок, що складається з таких людей. 2) Форма суспільства, в якому успіхи в освіті та соціальному статусі є результатом здібностей та індивідуальних зусиль.

МЕРКАНТИЛЬНІСТЬ – дріб'язкова ощадливість, корисливість.

МЕТА – заздалегідь намічене завдання, замисел, ціль; ідеальне, уявне передбачення результату діяльності та способів його досягнення за допомогою певних засобів. Перш ніж розпочати діяти, людина ставить перед собою певну **М.**, яка є одним зі способів організації різних дій і операцій у певну послідовність і систему.

МЕТОД АНАЛОГІЙ – спосіб, який полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в наявних системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками. Метод аналогій полягає в розробці типових рішень (наприклад, типової організаційної структури управління персоналом) і визначення меж та умов їх застосування. Ефективний метод використання типових рішень у процесі вдосконалення управління персоналом – типізація підсистем лінійно-функціональних і програмно-цільових структур. Типові блочні рішення пов’язуються разом з оригінальними рішеннями в єдиній організаційній системі управління персоналом. Блочний метод прискорює формування нової системи управління та підвищує ефективність її функціонування з найменшими затратами.

МЕТОД ГРУПОВИХ ОЦІНОК – метод одержання інформації в соціальній психології, який базується на вивченні оцінок, думок, суджень членів групи з якогось питання. Цей метод широко застосовують для вивчення групової оцінки особистості чи колективу (оцінки членами групи тих чи інших властивостей групи в цілому). **М. г. о.** є емпіричним. Респондентам роздають опитувальні листки з переліком певних якостей і пропонують оцінити ступінь розвитку цих якостей у групі за певною шкалою. У разі використання бальних оцінок під час обробки зібраної інформації для кожної якості розраховують індекс групових оцінок, що визначається як відношення отриманої та максимально можливої суми балів з точністю до двох знаків після коми. Дані, отримані за допомогою **М. г. о.** (та інших методів соціологічних досліджень), використовують для соціологічного аналізу виробництва, планування соціального розвитку організації.

МЕТОД ДЕКОМПОЗИЦІЇ – розподіл складних явищ на простіші. Чим простіші отримані елементи, тим більше проникнення в глибину явищ і віддалення від його сутності. Систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, процедури – на операції. Після розподілу необхідно відтворити систему управління персоналом як єдине ціле, синтезувати її. При цьому застосовують метод декомпозиційного моделювання, де моделі можуть бути логічними, графічними та цифровими.

МЕТОД КОЛЕКТИВНОГО БЛОКНОТУ („БАНКУ” ІДЕЙ) – спосіб, що базується на поєднанні незалежного висування ідей кожним експертом з подальшим їх колективним оцінюванням на засіданні з пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом.

МЕТОД КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ – спосіб активізації творчого пошуку розв’язання завдань удосконалення системи управління персоналом за допомогою заздалегідь підготовленого списку навідних запитань. У запитанні повинна міститись підказка, як розв’язати завдання.

МЕТОД ОСНОВНИХ КОМПОНЕНТ – спосіб, який дає змогу відобразити в одному показнику (компоненті) ознаки десятків показників; він дає можливість порівнювати не всі показники системи управління персоналом, а тільки один.

МЕТОД ПОЛЯРНИХ ПРОФІЛІВ – спосіб отримання інформації в соціальній психології, який базується на якісному й кількісному оцінюванні ступеня виявлення тих чи інших якостей особистості. Для цього пропонуються парні якості з протилежними (полярними) значеннями; ступінь їх виявлення оцінюють за шкалою в інтервалах граничних значень. Результати такої суб’єктивної оцінки, подані графічно, мають вигляд профілів-графіків, які з’єднують точки, що відповідають значенням оцінюваних якостей.

МЕТОД ПОРІВНЯНЬ – порівняння наявної системи управління персоналом з подібною системою передової організації, нормативним станом або станом у минулому. Цей метод дає позитивний результат за умови порівнянності досліджуваних систем і їх однорідності. Розширити межі порівняння можна усуненням факторів непорівнянності.

МЕТОД ПОСЛІДОВНОЇ ПІДСТАНОВКИ – спосіб вивчення впливу на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо при усуненні дії інших факторів. Фактори ранжирують, добираючи з них найважливіші.

МЕТОД СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ – інструментарій системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом. Цей метод орієнтує дослідника на аналіз системи управління персоналом загалом і її компонентів (цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень), на виявлення різних типів зв’язків цих компонентів між собою та зовнішнім середовищем, а також зведення їх у цілісну картину. Зовнішнім середовищем для управління персоналом є не тільки інші підсистеми системи управління певної організації, а й зовнішні організації (постачальники та споживачі, вищі організації та ін.).

МЕТОД СТРУКТУРИЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ – кількісне та якісне обґрунтування цілей організації загалом і цілей системи управління персоналом щодо їх відповідності цілям організації. Структуризація цілей має забезпечити взаємозв'язки, повноту, порівнянність цілей різних рівнів управління персоналом організації.

МЕТОД ТВОРЧИХ ЗАСІДАНЬ – колективне обговорення напрямів розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів і керівників. Ефективність **М. т. з.** полягає в тому, що ідея, висловлена однією людиною, викликає в інших учасників засідання нові ідеї. Останні, своєю чергою, породжують наступні ідеї, і в результаті з'являється потік ідей. Мета творчого засідання – виявити якнайбільше варіантів способів удосконалення системи управління персоналом.

МЕТОД 6-5-3 – спосіб систематизації процесу надходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом. Кожний із шести членів експертної групи пише на окремому аркуші паперу три ідеї і передає цей аркуш іншим п'яти членам групи, які на основі вже запропонованих варіантів пишуть по три власні ідеї і т. д. Після закінчення цієї процедури на кожному з шести аркушів буде записано 18 варіантів рішень, а разом варіантів відповідей буде 108.

МЕТОДИ БЮДЖЕТУВАННЯ – способи та прийоми розроблення бюджетів в організації.

МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ – способи впливу держави на ринок праці; розрізняють два основних типи впливу – прямий і непрямий. Прямий вплив має регулювальний і коригувальний характер; він полягає в організації суспільних робіт, стимулюванні створення нових робочих місць, розвитку системи виробничого навчання й перепідготовки, стимулюванні чи, навпаки, стримуванні розвитку виробництва в тих чи інших регіонах, регламентації тривалості робочого дня, тижня, місяця, а також міжнародної міграції трудових ресурсів, організації сезонних робіт. Непрямий вплив на ринок праці полягає у стимулюванні чи гальмуванні певних економічних процесів. Це податкова, кредитно-грошова політика, державна закупівля, політика у сфері амортизації основних фондів, стимулювання наукових досліджень, дослідно-конструкторських розробок, бюджетне субсидування окремих галузей. Якщо прямий вплив спрямований переважно на пропозицію праці, то непрямий – на попит. З метою врегулювання зайнятості й безробіття держава може застосовувати комплекс методів – економічних, адміністративних, соціаль-

но-психологічних. Під *економічними методами* розуміють певну політику досягнення повної зайнятості за рахунок кредитування, субсидування, пільг і дотацій роботодавцям, регулювання рівня й конкретних ставок відсотка та прибуткового податку; державна закупівля як виробничого, так і невиробничого характеру, посилення державного сектора в економіці та ін. До *адміністративних методів* належать зменшення пенсійного віку, встановлення певної тривалості робочого тижня, оплаченої відпустки, лібералізація або обмеження міграції та еміграції робочої сили, регулювання питань працевлаштування окремих категорій населення. Державні законодавчі акти, які регулюють процес навчання, освіти та працевлаштування окремих груп населення, спрямовані проти дискримінації деяких з них, зокрема молоді й жінок. *Соціально-психологічні методи* полягають в обґрунтуванні й роз'ясненні політики повної зайнятості, досягненні оптимального поєднання інтересів роботодавців і працівників, залученні працівників до процесів управління на різних рівнях, роз'ясненні й поясненні об'єктивної необхідності в умовах ринкової економіки наявності системи „соціального партнерства”.

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ АДМІНІСТРАТИВНІ – способи та прийоми, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації. До них належить сукупність організаційних, розпорядчих та дисциплінарних способів впливу.

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНІ – способи та прийоми, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях. До них належать економічні плани, економічні стимули та бюджет.

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

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕХНОЛОГІЧНІ – способи та прийоми впливу через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До них належать технологічні та конструкторські документи.

МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ – способи розширення знань, розвитку навичок, умінь і майстерності працівників апарату управління, засвоєння ними передового досвіду під час практичної роботи, навчання у спеціалізованих закладах або за допомогою самоосвіти. Методи підвищення кваліфікації під час навчання у спеціалізованих закладах поділяють на дві групи: традиційні та активні. До *традиційних методів* підвищення кваліфікації належать лекції, практичні заняття та семінари. *Активні методи* підвищення кваліфікації поділяють на дві підгрупи: ті, що базуються на обміні досвідом і знаннями (стажування, виїзні заняття, семінари в передових організаціях), і ті, що сприяють удосконаленню вмінь і навичок слухачів у прийнятті рішень (ситуаційні методи й ділові ігри). Методи підвищення кваліфікації у процесі самоосвіти працівників апарату управління можуть бути *прямими* (самостійне вивчення літератури, передового досвіду та ін.) і *непрямими* (через телебачення, радіо, пресу, мистецтво та ін.).

МЕТОДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – інструментарій, який застосовують для збирання вихідних даних, дослідження й аналізу стану наявної системи управління персоналом, а також розробки й економічного обґрунтування та реалізації організаційного проекту нової системи управління персоналом. Найбільший ефект досягається при застосуванні системи методів, що дає змогу подивитися на об'єкт удосконалення з різних боків і уникнути помилок.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – способи впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їх діяльності в процесі функціонування організації. Наука та практика виробили три групи **М. у. п.**: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. *Адміністративні методи* орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлення необхідності дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у певній організації, культура трудової діяльності. Ці методи мають прямий характер впливу: будь-який регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Адміністративні методи мають відповідати правовим нормам, які діють на певному рівні управління, а також

актам і розпорядженням вищих органів управління. Управлінський вплив економічних і соціально-психологічних методів є непрямим. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їх впливу та остаточний результат. *Економічні методи* потрібні для матеріального стимулювання колективів та окремих працівників. Економічні методи ґрунтуються на використанні економічних механізмів управління, а *соціально-психологічні* – на використанні соціального механізму управління (системи взаємовідносин у колективі, соціальних потреб тощо). Специфіка цих методів полягає у використанні неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу у процесі управління персоналом. За ознакою належності до загальної функції управління розрізняють методи нормування, організації, планування, регулювання, стимулювання, аналізу та обліку. З перелічених методів можна вибудувати технологічний ланцюжок усього циклу роботи з персоналом. Виокремлюють також методи наймання, відбору та приймання персоналу, ділової оцінки, профорієнтації та трудової адаптації, мотивації трудової діяльності, організації системи навчання персоналу, управління конфліктами та стресами, безпекою персоналу, організації праці персоналу, управління діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням персоналу, звільнення персоналу.

МЕТОДОЛОГІЯ („шлях дослідження й пізнання”) – 1) сукупність пізнавальних засобів, методів, прийомів, що застосовуються в науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання; 2) стратегія наукового пошуку, що спирається на усвідомлення завдань, методів проведення його, програмних установок, ціннісних характеристик, нормативів і регуляторів предметної галузі, що вивчається.

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

МІКРОЕКОНОМІКА – 1) система виробничих підприємств і підприємств послуг, що безпосередньо задовольняють потреби населення в товарах і послугах; 2) розділ економіки, що займається дослідженням сукупності дій, переваг, уподобань та виборів, здійснених порівняно дрібними економічними одиницями; прийняття господарських рішень на рівні управління підприємством, фірмою чи окремим структурним підрозділом.

МІЛІТАРИЗАЦІЯ – проведення системи певних заходів: створення воєнної економіки в мирний час з метою підготовки до війни, пе-

ренесення форм і методів воєнної організації в галузь цивільних відносин, поширення воєнних законів, воєнної дисципліни на галузь народного господарства (залізниця, автотранспорт тощо), воєнізація промисловості. Теоретичною базою **М.** є мілітаристська (воєнна) ідеологія, розрахована на обробку населення, особового складу армії.

МІСІЯ – 1) важливе завдання, доручення, високе призначення, відповідальна роль; 2) чітко виражена причина існування організації, яка може охоплювати такі напрями як: турбота про працівників; турбота про виробництво; політика зростання та фінансування фірми; технології, які використовуватимуться у виробництві; методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; задоволення потреб споживачів; публічне проголошення переконань та цінностей тощо.

МІСЦЕВИЙ БЮДЖЕТ – фонди фінансових ресурсів, що знаходяться в розпорядженні місцевих органів влади, розподіл грошових доходів і витрат адміністративно-територіальних одиниць на певний період. Розробка, затвердження й виконання місцевого бюджету здійснюються місцевими органами влади відповідного рівня самостійно в інтересах населення, що проживає на певній території.

МІСЦЕВІ РАДИ НАРОДНИХ ДЕПУТАТІВ – органи народовладдя в територіально-адміністративних одиницях, законодавчі та виконавчо-розпорядчі органи, що формуються за принципом виборності. Діяльність місцевих рад регламентується законами країни.

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ – інституція організації влади і форма управління містами, селами, селищами та іншими адміністративно-територіальними одиницями як через посередництво виборчих органів (рад та їхніх виконавчих структур), так і безпосередньо всім населенням. Це самоорганізація громадян, яка самостійно вирішує віднесені законом до її компетенції питання, спираючись на власні фінансово-економічні можливості.

МОВА ДЕРЖАВНА – мова, якою згідно з законом приймаються і публікуються акти вищих органів державної влади та управління, міністерств і відомств, місцевих органів державної влади і самоврядування, ведуться діловодство, документація, здійснюються взаємовідносини державних, громадських органів, підприємств, установ, організацій. Державною мовою складаються двосторонні міжнародні договори. Закон про мови в Україні ухвалено 28.10.1989 року.

МОВИ ОФІЦІЙНІ – мови, якими перекладаються дипломатичні документи, вироблені міжнародними конференціями чи організаціями (резолуції, рішення, заключний акт).

МОВИ РОБОЧІ – мови, якими ведуться дебати, складаються доповіді комісій, проекти документів. Офіційними мовами всіх головних органів ООН, за винятком Міжнародного суду, є російська, англійська, французька, іспанська, китайська й арабська; в Генеральній Асамблеї і Раді Безпеки вони є й робочими мовами.

МОДЕЛЬ – 1) зразок якого-небудь нового виробу, взірцевий примірник чогось; 2) тип, марка конструкції; 3) зразок, що відтворює імітує будову й дію якого-небудь об'єкта, використовується для одержання нових знань про об'єкт.

МОДЕРНІЗАЦІЯ – оновлення, надання сучасного вигляду, переробка відповідно до сучасних вимог. **М.** не пов'язана з докорінними змінами її об'єкта. **М.** виробництва – зміна, удосконалення виробництва, що відповідає сучасним вимогам. В історичних творах **М.** – перенесення сучасних понять, термінології та ін. на окрему епоху, якій вони не властиві.

МОЗКОВА АТАКА – метод швидкого пошуку рішень. **М. а.** здійснює група спеціалістів; вона генерує рішення та відбирає краще з них на основі експертних оцінок.

МОЛОДІ СПЕЦІАЛІСТИ – особи, які закінчили повний курс навчання та захистили дипломний проект у вищому спеціальному навчальному закладі й направлені на роботу комісією з персонального розподілу.

МОЛОДЬ – велика суспільна група, що має специфічні соціальні та психологічні риси, наявність яких визначається як віковими особливостями молодих людей, так і тим, що їхнє соціально-економічне й суспільно-політичне становище, духовний світ перебувають у становленні, формуванні.

МОНАРХІЯ – форма правління і держава, на чолі якої стоїть одна особа (монарх), влада якого переважно передається у спадок. Розрізняють необмежену (абсолютну) **М.**, характерну для рабовласницького й феодального ладу, і обмежену **М.** (тобто конституційну), за якої влада монарха обмежена парламентом. У сучасних державах влада монарха обмежена конституцією, законодавчі функції передані парламенту, виконавчі – уряду, тобто монарх „царює”, але не керує. Наприклад, у Великій Британії (Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії), Швеції (Королівство Швеція).

МОНОПОЛІЗМ – сукупність явищ, зумовлених винятковим економічним та адміністративним положенням у соціальній системі тієї чи іншої її ланки. За загального одержавлення економіки й панування бюрократії **М.** набуває форму монополії виробника та його безмежної влади над споживачем.

МОНОПОЛІЯ – 1) виключне право (виробництва, торгівлі, промислу тощо), що належить одній особі, групі осіб або державі; взагалі, виключне право на будь-що (наприклад, **М.** держави на виробництво й продаж горілки); 2) об'єднання великих підприємств, що виникло на основі концентрації та централізації виробництва і дозволяє впливати у своїх інтересах на ринок. Безконтрольна **М.** у будь-якій соціальній сфері веде до застою.

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

МОРАЛЬ – 1) система норм і принципів поведінки людей у ставленні один до одного та до суспільства; 2) форма суспільної свідомості, змістом якої є норми, принципи, правила поведінки людей у соціальних групах і в суспільстві в цілому.

МОРАТОРІЙ – призупинення якої-небудь діяльності, тимчасова відмова від чого-небудь, заборона; відстрочка виконання зобов'язань, встановлена спеціальними актами державної влади на певний строк або до закінчення певних надзвичайних подій (наприклад, війни, стихійні лиха); особливий вид **М.** – на ядерні вибухи.

МОРФОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ – спосіб вивчення можливих комбінацій варіантів організаційних рішень, запропонованих для здійснення окремих функцій управління персоналом. Якщо спочатку рядками записати всі функції, а потім у кожному рядку зазначити всі можливі варіанти їх виконання, дістанемо морфологічну матрицю. У процесі **М. а.** складне завдання розбивається на невеликі підзавдання, які можна легко розв'язати.

МОТИВ – підстава, привід для якої-небудь дії, вчинку; причина, внутрішньо усвідомлене спонукання до дій.

МОТИВАЦІЯ – сукупність мотивів, доказів для обґрунтування чогось; процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої

людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або до виконання певних дій, що направлені на досягнення власної мети або цілей організації. **М.** можна визначити, як сили, що змушують людей поводитися певним чином.

МОТИВАЦІЯ ДО ПРАЦІ – внутрішні сили людини, що визначають рівень, напрям і наполегливість робочого зусилля.

МОТИВУВАННЯ – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

МУНІЦИПАЛІЗАЦІЯ – 1) процес переходу об'єктів приватної власності (як правило, на основі викупу) до корпоративної власності територіальних колективів і органів місцевого самоврядування. **М.** в Україні тривалий час матиме інший зміст і розглядатиметься як форма роздержавлення державного майна, як шлях трансформації комунальної власності у колективну власність органів місцевого самоврядування. 2) община з правом самоврядування (буквально) – примусове передавання державною владою власності приватних осіб органам державного й сільського самоврядування (муніципалітетам).

МУНІЦИПАЛІТЕТ – община з правом самоврядування; 1) виборний орган влади місцевого самоврядування, а також приміщення, яке він займає; 2) нижча адміністративно-територіальна одиниця в Австралії, Венесуелі та деяких інших країнах.

МУНІЦИПАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ – форма корпоративної (колективної) власності на майно, що перебуває у використанні, володінні, роздержавленні міст, сіл, селищ, інших населених пунктів та їх виборчих органів місцевого самоврядування.

Н

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

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

НАДОМНИК – працівник, який виконує доручену йому організацією роботу вдома.

НАДОМНИЦТВО – виконання виробничого завдання вдома, одна з форм зайнятості в умовах надлишку робочої сили.

НАЙМАНИЙ ПРАЦІВНИК – працівник, який уклав з роботодавцем трудовий контракт або усну угоду про умови трудової діяльності за певну винагороду.

НАСТАВНИЦТВО – форма виховання та професійної підготовки молоді на виробництві, у профтехучилищах та ін. **Н.** має індивідуальну та колективну форми. У **Н.** склалися такі напрямки: колективне шефство первинного колективу (бригади, дільниці) над окремими молодими працівниками; індивідуальне шефство ветеранів праці над групами новачків; **Н.** в межах сімейних династій та ін. В організації може бути посада майстра-наставника, під керівництвом якого молоді працівники опановують професію і проходять період адаптації до праці й колективу. Наставників добирають індивідуально (з урахуванням думки колективів бригад, змін, ділянок, де вони працюють) відділи кадрів, керівники цехів, майстри. Для координації діяльності наставників організовують ради наставників, до яких обирають кращих робітничих педагогів, а також представників громадських організацій і адміністрації. У раді наставників створюють два сектори: виробничий (для роботи з підвищення ділової активності й технічного рівня наставників, проведення оглядів-конкурсів серед наставників) і методичний (для педагогічного виховання наставників, їх методичної підготовки, проведення екскурсій у споріднені організації для обміну досвідом роботи).

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

НАЦІОНАЛІЗАЦІЯ – перехід з приватної власності у власність держави землі, промислових підприємств, банків, транспорту.

НАЦІОНАЛІЗМ – 1) рух за збереження, розвиток національних традицій, культури, мови, літератури, мистецтва; 2) ідеологія, політика у питанні про відносини між націями, що ґрунтуються на визнанні пріоритету національного чинника в суспільному розвитку, на потре-

бі підпорядкування всієї діяльності суспільства тільки загальнонаціональним інтересам.

НАЦІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА – сфера діяльності, пов'язана з регулюванням відносин між націями.

НАЦІОНАЛЬНЕ ПИТАННЯ – 1) сукупність політичних, економічних, територіальних, правових, ідеологічних і культурних відносин між націями, національними групами і народностями; 2) питання про ліквідацію національного гноблення, поділу націй на панівні та пригноблені, про подолання антагонізмів у взаємовідносинах націй і народностей, про встановлення рівноправних стосунків між ними, про утвердження міжнародної довіри, співробітництва.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ХАРАКТЕР – сукупність соціально-психологічних рис (почуттів, ціннісних, національно-психологічних установок, емоційно-вольових якостей), властивих нації на певному етапі розвитку, детермінованих соціально-економічними, історичними та географічними умовами її існування; виявляються в культурі, традиціях, звичаях, обрядах.

НАЧАЛЬНИК – посадова особа, яка очолює що-небудь, керує, є завідувачем якогось підрозділу організації.

НАЧАЛЬНИК ВІДДІЛУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – керівник підрозділу організації, який виконує такі функції: бере участь у формуванні кадрової політики організації, комплектуванні організації кадрами відповідно до затвердженої номенклатури посад, плану роботи та штатного розпису; аналізує звіти психологів за результатами комплексного соціального анкетування співробітників, соціометричного дослідження взаємодії в трудових колективах, індивідуального тестування працівників; розглядає заяви й скарги співробітників з питань приймання, переміщення, звільнення чи неправильного трудового використання; здійснює контроль за підвищенням професійного рівня співробітників; контролює підготовку проектів наказів і розпоряджень щодо кадрового складу та роботи з персоналом; оформлює необхідні документи про призначення на посади, переміщення та звільнення з посад співробітників, про виплати співробітникам передбачених відповідними положеннями винагород; контролює підготовку матеріалів про винагороди, заохочення й винесення стягнень співробітникам; безпосередньо керує колективом відділу; підтримує відносини з керівниками інших підрозділів з питань компетенції від-

ділу; постійно вдосконалює свої знання й навички; підвищує професійний рівень роботи з персоналом організації.

НЕЙТРАЛІТЕТ – 1) невтручання в чужу суперечку, в боротьбу між двома сторонами; 2) особливий правовий статус держави, зовнішньополітичний курс якої характеризується неучастю у збройних конфліктах (війнах) та у воєнно-політичних союзах. Він може здійснюватися у воєнний і мирний час. **Н.** позитивний зовнішньополітичний курс деяких держав, які у мирний час не вступають у воєнні блоки, беруть активну участь у боротьбі за мир.

НЕКОМПЕТЕНТНІСТЬ – невідповідність рівня знань, умінь, навичок та інших якостей працівника вимогам посади, яку він обіймає.

НЕОКАПІТАЛІЗМ – теорія, що виникла в процесі перегляду ідей і цінностей капіталізму і є новим синтезом їх. Виходячи з непорушності таких понять, як приватна власність, конкуренція й свобода підприємництва, прихильники **Н.** вважають, що в умовах НТР, змін у структурі власності й в розподілі багатства капіталізм набув якісно нових рис і здатність до подальшого розвитку.

НЕОКОЛОНІАЛІЗМ – система нерівноправних (економічно і політично) відносин, нав'язувана імперіалістичними державами менш розвиненим суверенним країнам з метою збереження непрямого контролю над ними. **Н.** прийшов на зміну старій колоніальній системі імперіалізму. В основі **Н.** лежить економічна експансія (у вигляді інвестицій і субсидій), що нерідко поєднується з використанням методів політичного і навіть воєнного тиску. Матеріальною основою **Н.**, що визначає економічну залежність країн, які звільнилися, є власність, яка належить іноземним монополіям, транснаціональним корпораціям, банкам.

НЕОФАШИЗМ – поняття, що об'єднує сучасні праві, найреакційніші рухи, які є в політичному та ідейному відношенні наступниками розпущених після Другої світової війни фашистських організацій. **Н.** – відроджений фашизм, що пристосувався до нових історичних умов.

НЕПРОГРАМОВАНЕ РІШЕННЯ – проблема чи ситуація ухвалення рішень, що не зустрічалися раніше, і тому фахівець, який ухвалює рішення, не може покластися на раніше встановлене правило. **Н. р.** погано структуроване, бо цілі неясні, інформація двозначна і немає чіткої процедури ухвалення рішення.

НЕФОРМАЛЬНИЙ – не пов’язаний з дотриманням прийнятих норм спілкування, неофіційний, вільний.

НЕФОРМАЛЬНА ЕКОНОМІКА – специфічна форма протиправних відносин в економіці та система неформальних взаємозв’язків між економічними суб’єктами, що базується на особистих взаємовідносинах і доповнює або замінює встановлений порядок організації та реалізації економічних зв’язків.

НЕФОРМАЛЬНІ ОБ’ЄДНАННЯ – узагальнена назва самодіяльних громадських рухів, що сформувалися в СРСР у 80-х роках ХХ ст. Найпоширенішою, масовою формою самодіяльного громадсько-політичного руху є: народні фронти, громадянські ініціативи, громадсько-політичні клуби, самодіяльні політичні об’єднання й партії, релігійно-філософські групи, екологічні й національно-культурологічні течії. Молодіжне крило представлене групами і течіями просоціального, асоціального та антисоціального напрямів. Наймасовіші – течії та угруповання розважального плану (металісти, бітники, ролери, роке-ри, скейтбордисти, фанати, „системники” та ін.), які започаткували формування **Н. о.** як суспільного явища. В Україні наприкінці 80-х років найбільш впливовими й авторитетними були: Народний рух України (Рух), Українська гельсінська спілка, екологічний рух „Зелений світ”, Український культурологічний клуб та ін.

НІГІЛІЗМ – заперечення загальноприйнятих цінностей: ідеалів, моральних норм, культури, форм суспільного життя. Набуває поширення у кризові епохи суспільно-історичного розвитку.

НОБЕЛІВСЬКІ ПРЕМІЇ – міжнародні премії, названі на честь засновника їх – шведського інженера-хіміка А.Б.Нобеля. Присуджують щороку (з 1901 р.) за визначні праці в галузі фізики, хімії, медицини й фізіології, економіки (1969 р.), за літературні твори, за діяльність щодо зміцнення миру. Присудження **Н. п.** доручено Королівській академії наук у Стокгольмі (з фізики, хімії, економіки), Каролінському медико-хірургічному інституту в Стокгольмі (з фізіології та медицини) і Шведській академії у Стокгольмі (з літератури); у Норвегії Нобелівський комітет парламенту присуджує **Н. п.** миру. **Н. п.** фінансується з відсотків на капітал, заповіданий для цієї мети А.Нобелем.

НОВА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА (НЕП) – економічна політика радянської держави, що проводилася з 1921 по 1929 р. і полягала у широкому використанні товарно-грошових відносин, у збереженні до

певних меж приватного й державно-капіталістичного підприємництва, у застосуванні концесій, оренди, кооперації та інших форм господарювання з метою створення передумов цивілізованого переходу до соціалізму.

НОВИЙ СВІТОВИЙ ПОРЯДОК – концепція перебудови міждержавних відносин у сфері економіки та політики на справедливих і рівноправних засадах, комплекс вимог групи країн, що звільнилися, щодо демократичної перебудови міжнародних економічних відносин з метою ліквідації нерівноправного положення їх у системі світового господарства. Головні вимоги, що пропонуються цими країнами: рівність держав у міжнародних економічних відносинах; дотримання національного суверенітету в користуванні природними ресурсами; обмеження стихії ринку в діяльності транснаціональних корпорацій; передавання нових технологій; створення пільгової системи в торгівлі та механізмах перерозподілу доходів на користь країн, що розвиваються; розв’язування проблем зовнішньої заборгованості.

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

НОРМАТИВНИЙ МЕТОД – спосіб, який передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад і зміст функцій з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління організації в цілому й системи управління персоналом (норми управління, ступінь централізації функцій, кількість ступенів, ланок управління, масштаби підрозділів, порядок підпорядкованості та взаємозв’язку підрозділів), розподіл і кооперацію праці керівників і спеціалістів управління персоналом організації. Однак нормативів для вдосконалення управління персоналом поки що недостатньо.

О

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

ОБ’ЄКТИВІЗМ – 1) принцип тлумачення явищ суспільного життя, який обмежується констатування наявності певних суспільних процесів без аналізу їх причин; 2) позиція, що ґрунтується на орієнтації пізнання на соціально-політичну нейтральність, на утримання

від соціально-критичних оцінок, міркувань про цінності й цілі, від світоглядних і моральних проблем, особливо від партійних висновків.

ОБ'ЄКТИВНІСТЬ – 1) неупередженість; 2) що належить до об'єкта, до об'єктивного, не залежить від суб'єкта, існує поза й незалежно від свідомості людини.

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

ОБОВ'ЯЗОК СЛУЖБОВИЙ – 1) певний обсяг роботи, сукупність справ, межі відповідальності, що визначаються відповідним званням, посадою тощо; 2) категорія етики; внутрішньо усвідомлюване почуття відповідальності за доручену справу; розуміння необхідності, корисності, значущості своєї праці та сумлінне ставлення до своїх обов'язків.

ОБСТРУКЦІЯ – дія, демонстративно спрямована на зрив якого-небудь заходу, пропозиції; вид протесту; метод боротьби, в основному парламентський; умисний зрив заходу.

ОБЩИНА – 1) (у широкому розумінні) – найрізноманітніші спільності; міські комуни, сільські товариства, земляцтва, релігійні, професійні об'єднання та ін.); 2) об'єднання людей на підставі колективного володіння засобами виробництва й повного або часткового самоврядування, наприклад сімейна, родова та ін. Причиною розпаду **О.** стало соціально-класове розшарування всередині їх; 3) у деяких країнах (Болгарія) – низова адміністративно-територіальна одиниця.

ОЛІГАРХІЯ – влада небагатьох, одна з форм управління державою, при якій вся економічна й політична влада належить невеликій групі найбагатших представників великого монополістичного капіталу, а також сама ця група.

ОЛІГАРХІЯ ФІНАНСОВА – невелика група власників, яка фактично підпорядковує весь апарат держави і визначає зовнішню та внутрішню політику.

ОПЕРАТИВНИЙ ПЛАН РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ – комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника, який охоплює планування всіх видів робіт з персоналом в організації. Цей план складають, як правило, на рік. Для розробки оперативного плану роботи з персоналом за допомогою спеціально розроблених анкет необхідно зібрати такі дані: про постійний склад персоналу (ім'я, по батькові,

прізвище, місце проживання, вік, час вступу на роботу та ін.); про структуру персоналу (кваліфікаційну, статеву-вікову, національну); про питому вагу інвалідів, робітників, службовців, кваліфікованих робітників та ін.; про плинність кадрів; про втрати часу в результаті простоїв, прогулів, хвороби; про тривалість робочого дня (для тих, хто зайнятий повністю та частково, і тих, хто працює в одну чи кілька змін або в нічну зміну); про тривалість відпусток; про заробітну плату робітників і службовців (структуру заробітної плати, додаткову заробітну плату, надбавки, оплату за тарифом і понад тариф); про послуги й пільги соціального характеру, які надає держава та правові організації (витрати на соціальні потреби, які добровільно виділяються відповідно до законів і тарифних угод).

ОПОЗИЦІЯ – 1) протидія, опір, протиставлення своїх поглядів, своєї політики іншим поглядам, іншій політиці; 2) партія чи група, що виступає всупереч думці більшості або пануючій думці, веде політику протидії (наприклад, парламентська **О.**, внутрішня **О.**).

ОПОРТУНІЗМ – стиль політичної діяльності, що характеризується пристосуванням до існуючих умов, прагненням завжди знайти компромісне рішення, надати перевагу негайній вигоді навіть коли це на шкоду досягненню поставлених завдань; пристосовництво, безпринципність.

ОПТИМІЗАЦІЯ – практика вибору найкращої з можливих альтернатив.

ОПЦІОН (УГОДА З УМОВОЮ) – контракт, згідно з яким одна із сторін здобуває право (не обов'язок, а саме право) придбати у майбутньому якийсь предмет угоди по ціні, яка визначається на день підписання контракту.

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

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ – впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління та їх взаємозв'язки.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНА – організаційна структура, що дозволяє гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища. Виділяють чотири основних типи адаптивних організаційних структур управління: проектні, матричні, програмно-цільові та координаційні.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ДИВІЗІЙНА— тип організаційної структури, побудованої за принципами децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам організації та централізації загальнокорпоративних функцій управління на вищому рівні. У результаті розширення меж оперативно-господарської самостійності виробничих підрозділів (дивізіонів) організації вони стають “центрами прибутку” з власною системою управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ КОМБІНОВАНА – структура управління організацією, яка формується за рахунок різноманітного поєднання лінійної та функціональної організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ КОНГЛОМЕРАТНА – комбінація різноманітних видів організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ КООРДИНАЦІЙНА – структура управління організацією, яка використовується при одночасному виконанні великої кількості програм, при цьому функції керівника делегуються менеджерам-кураторам служб або функціональним блокам, які складаються з кількох служб. Є різновидом адаптивних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЛІНІЙНА – сукупність взаємно підпорядкованих органів у вигляді ієрархічної піраміди, 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, в якій керівник одноособово виконує весь комплекс робіт із управління організацією або окремими підрозділом).

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.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ РАЦІОНАЛЬНОЇ БЮРОКРАТІЇ – структура управління організацією, яка характеризується чітким поділом праці і, як результат, появою висококваліфікованих спеціалістів; ієрархічністю рівнів управління, при якій нижчий рівень контролюється вищим; наявністю взаємопов’язаної системи формальних правил і стандартів; формальною без-

особистістю, з якою офіційні особи виконують свої обов'язки; здійсненням найму на роботу з урахуванням кваліфікаційних вимог тощо. Є різновидом бюрократичних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВА – структура управління організацією, яка передбачає постійну зміну ролі й місця керівника програми, тобто керівник змушений гнучко пристосовуватись до нових умов, цілей, завдань. Є різновидом адаптивних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВА – структура управління організацією, за якою керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції, при цьому керівники вторинних служб (виробничої, технічної, збуту тощо) перебувають у підпорядкуванні цього керівника. Є різновидом дивізійних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНА – тимчасова структура управління організацією, яка створюється для розв'язання конкретного завдання, реалізації певного тимчасового проекту. Є різновидом адаптивних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧА – структура управління організацією, що містить підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів (покупців). Є різновидом дивізійних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНА – структура управління організацією, яка формується за географічним розташуванням підприємства. Є різновидом дивізійних організаційних структур управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНА – тип організаційної структури, побудованої за принципом поділу функцій управління між окремими управлінськими підрозділами організації, у якій керівник кожного лінійного підрозділу підпорядкований одночасно керівникам кількох функціональних підрозділів.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ – процес розроблення організаційної структури управління, який здійснюється зверху донизу і включає такі етапи: 1) установлення вертикальних рівнів управління; 2) здійснення горизонтального поділу організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами;

3) установлення зв'язків між різними підрозділами; 4) визначення повноважень і відповідальності для різних посад; 5) визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою посадових інструкцій).

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – розробка проектів організації виробничих систем і систем управління. Мета організаційного проектування – надати цілеспрямованості процесу створення нових систем або розвитку існуючих, науково обґрунтувати ці системи. Організаційне проектування дає змогу формувати системи з наперед заданими характеристиками, які містяться в проектній документації. Комплексне організаційне проектування передбачає застосування системного підходу, у межах якого організаційні питання вирішуються одночасно для виробничої системи та системи управління організації, що проектується, для кожної їх складової, а також для організації в цілому як системи. Проектуються взаємозв'язки цих компонентів цілісної системи всередині організації та зовні.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ – сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень і можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінювання роботи і т. д.); зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю.

ОРГАНІЗАЦІЯ – 1) об'єднання людей, суспільних груп, держав на базі спільних інтересів, мети, програми дій тощо. 2) Система, створена для досягнення комерційних або некомерційних цілей. **О.** поділяють на комерційні та некомерційні. Комерційні **О.** – це господарські товариства, виробничі кооперативи, державні та муніципальні унітарні організації. Некомерційні **О.** створюють у формі споживчих кооперативів, громадських і релігійних організацій (об'єднань, фондів та установ).

ОРГАНІЗАЦІЯ МЕХАНІСТИЧНА – організація, яка характеризується консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо. Орієнтована на вирішення внутрішніх проблем.

ОРГАНІЗАЦІЯ НЕФОРМАЛЬНА – група працівників, яка формується спонтанно на засадах соціальної взаємодії (за спільністю інтересів, потреб чи уподобань), як правило, входить у склад формальної організації.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОРГАНІСТИЧНА – організація, яка характеризується динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвитком самоконтролю, демократизацією, прозорістю інформації тощо.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОСТА – організація, яка має лише одну ціль.

ОРГАНІЗАЦІЯ СКЛАДНА – організація, яка ставить перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

ОРГАНІЗАЦІЯ ФОРМАЛЬНА – група працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети.

ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНІ – організації, створювані відповідно до міжнародного права для спільного здійснення колективно визначених завдань. **О. м.** бувають міжурядовими (об'єднання держав) і неурядовими.

ОРГАНІЗАЦІЇ НЕУРЯДОВІ – такими вважають будь-які міжнародні організації, засновані без міжурядової угоди. Умовами визнання **О. н.** є: відсутність цілей одержання прибутку; визнання їх хоча б однією державою або наявність консультативного статусу при міжнародній міжурядовій організації; одержання грошових коштів більш ніж від однієї країни. Членами **О. н.** можуть бути як національні громадські організації, так і окремі особи, а також міста, наукові заклади. Таємні товариства, закриті клуби та інші об'єднання не можуть розглядатися як **О. н.**

ОРТОДОКС – той, хто неухильно дотримується певного вчення, доктрини, системи поглядів; послідовний.

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

ОСОБИСТІСТЬ І ГРОМАДЯНИН – вияв суспільної суті людини, її індивідуальності, усталеної сукупності властивостей характеру, здібностей, інтересів. *Особистість* виявляється у ставленні людини до дійсності, у спілкуванні з іншими людьми, у вчинках та поведінці. *Громадянин* – особа, яка належить до постійного населення даної держави, користується всіма правами, забезпеченими конституцією, і

виконує всі визначені конституцією обов'язки. Додержання прав та обов'язків громадянина є однією з найважливіших політичних характеристик особистості та її статусу.

П

ПАРАМЕТРИЧНИЙ МЕТОД – спосіб встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом для виявлення ступеня їх відповідності. **П. м.** застосовують для визначення чисельності управлінського персоналу кадрових служб організації.

ПАРИТЕТ – 1) рівність, однакове положення, рівноправність сторін; 2) співвідношення у золоті грошових одиниць різних країн, яке є основою валютного курсу.

ПАРЛАМЕНТ – 1) виборний повністю або частково законодавчий орган у державах з парламентською формою правління (Франція, Великобританія, Канада, Японія, Італія та ін.). Парламент будується за одно- або двопалатною системою. Формується шляхом прямих або непрямих виборів. У деяких країнах парламент має різні назви (США – конгрес); 2) у широкому розумінні – найвищий представницький орган влади будь-якої держави.

ПАРЛАМЕНТАРИЗМ – система державної влади, при якій чітко поділені функції законодавчих і виконавчих органів, за привілейованого становищі парламенту.

ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ – вид управління організацією, що передбачає залучення рядових працівників до здійснення управлінських процесів.

ПАРТНЕРСТВО – об'єднання двох чи більше людей (сторін), що діють як співвласники на підставі договору (домовленості, контракту), що не йде в розріз з чинним законодавством.

ПАСПОРТ ТЕРИТОРІЇ (НАСЕЛЕНОГО ПУНКТУ, МІСТА) – система основних показників економічного й соціального розвитку та екологічного стану, складова частина Єдиної статистичної інформаційної системи. В паспорті основних показників економічного й соціального розвитку можуть бути зазначені показники відповідно до нових завдань розвитку економіки регіонів і вилучені показники, які втратили своє значення.

ПАТЕРНАЛІЗМ – 1) опіка, заступництво великих держав меншими державами або колоніями; 2) протекційне ставлення держави до своїх громадян, фірми – до своїх працівників; 3) у трудових відносинах – система додаткових пільг, виплат на підприємствах за рахунок підприємців, спрямований на закріплення кадрів, пом'якшення трудових конфліктів.

ПЕРЕБУДОВА – рух, розпочатий за ініціативою М. С. Горбачова та його команди у квітні 1985 р., спрямований на кардинальну зміну економічних і духовно-моральних відносин шляхом проведення відповідних реформ, на демократизацію усіх сфер життєдіяльності суспільства та створення правової держави, здатної, зберігаючи соціалістичний вибір, повернути країну до цивілізованого розвитку. Метою П. проголошувалося досягнення гуманного демократичного соціалізму.

ПЕРЕДБАЧЛИВІСТЬ – здатність людини передбачати майбутнє, результат діяльності, можливий стан; функція управління, необхідна для досягнення мети, здійснення планування й представлення загального результату, погодженої діяльності людей.

ПЕРСОНАЛ– особовий склад організації за професійними чи службовими прикметами.

ПЕРСОНАЛЬНА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА – автоматизована система, яка призначена для організації, зберігання, оновлення й надання користувачу інформації відповідно до його запитів. Служить основою автоматизації формування управлінського рішення на базі вихідної інформації про стан управлінського об'єкта, методів, засобів оптимізації та досвіду користувача.

ПЕРСОНАЛЬНЕ ЗАОХОЧЕННЯ – моральне чи матеріальне заохочення працівника за якісне та своєчасне виконання обов'язків.

ПЕТИЦІЯ – письмове, переважно колективне клопотання, що подається громадянами главі держави або вищим органам влади. У буденному житті термін П. вживається з іронічним відтінком для позначення багатослівного і пишномовного звертання до властей.

ПІДЛЕГЛИЙ – посадова особа, що підпорядковується старшому за посадою.

ПІДПОРЯДКОВАНІСТЬ – залежність від кого-, чого-небудь; залежність діяльності людини від управлінського рішення, яке приймається менеджером.

ПІДПРИЄМЕЦЬ – людина, що здійснює бізнес, розпочинає нове діло, реалізує певні нововведення, вкладає власні кошти в розвиток підприємства і зважується на ризик, долає протидію зовнішнього середовища, регулює процес створення нового, несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей.

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

ПЛАНУВАННЯ – процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення. План – результат планування, мотивована модель дій, створена на основі кон'юнктурного прогнозу економічного середовища і поставленої мети.

ПЛАНУВАННЯ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ – заходи, які дають змогу уникнути передавання на зовнішній ринок праці зайвих для організації кваліфікованих кадрів, бо це може зашкодити організації та створити соціальні проблеми для тих, хто звільняється. Планування роботи зі співробітниками, які звільняються, базується на класифікації видів звільнень. Критерієм такої класифікації є ступінь добровільності звільнення працівника з організації: з ініціативи працівника, тобто за власним бажанням; з ініціативи роботодавця чи адміністрації; у зв'язку з виходом на пенсію. Основне завдання служб управління персоналом при плануванні роботи з працівниками, які звільняються, – максимально можливе пом'якшення ситуації. Звільнення з організації внаслідок виходу на пенсію характеризується певними особливостями, які відрізняють його від інших видів звільнення: вихід на пенсію може бути передбачений і спланований з достатньою точністю в часі. Державна кадрова політика та ставлення організацій до співробітників похилого віку – міра рівня культури управління й цивілізованості економічної системи країни. Планування використання персоналу – створення умов для ефективної реалізації психофізичних можливостей, розумово-кваліфікаційних здібностей працівника на конкретному робочому місці, створення творчої, здорової психофізіологічної атмосфери в організації. Плануючи використання персона-

лу, слід висувати вимоги, які виключали б професійні захворювання, настання ранньої інвалідності, виробничий травматизм і забезпечували гідні умови праці. Особливу уваги необхідно приділити питанням зайнятості молоді, жінок, працівників похилого віку, осіб з обмеженими фізичними та психічними можливостями. Треба використовувати працівників цих категорій відповідно до їх кваліфікації та можливостей. З цією метою необхідно зарезервувати в організації відповідні робочі місця.

ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ – розробка виробничих і соціальних показників організації. Під час планування витрат на персонал слід урахувувати такі статті витрат: основну та додаткову заробітну плату, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження та службові поїздки; витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів; витрати, пов'язані з доплатами на громадське харчування, житлово-побутове обслуговування, культуру та фізичне виховання, охорону здоров'я та відпочинок, забезпечення дитячими установами, придбання спецодягу. Необхідно планувати витрати на охорону праці й довкілля, на створення сприятливіших умов праці (додержання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики), здорового психологічного клімату в організації, а також на створення робочих місць. Якщо в організації велика плинність кадрів, з'являються додаткові витрати, пов'язані з пошуками нової робочої сили, її інструктажем і освоєнням робіт. За високої плинності кадрів збільшуються розмір оплати понаднормових робіт, рівень захворюваності, виробничого травматизму, настання ранньої інвалідності. Це призводить до підвищення собівартості продукції та послуг і зниження конкурентоспроможності організації. У міру розвитку ринкових відносин необхідно враховувати нові види затрат, пов'язані з участю працівників у прибутках і капіталі організації.

ПЛАНУВАННЯ ДИРЕКТИВНЕ – передбачає обов'язковий для виконання характер затверджених показників (державне замовлення, ліміти).

ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ, СЛУЖБОВО-ПРОФЕСІЙНОГО ПРОСУВАННЯ – складання плану, починаючи з моменту прийняття працівника в організацію й закінчуючи його передбаченим звільненням з роботи. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та довгостроковий період, а й те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

ПЛАНУВАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ – цілеспрямовані заходи з наймання та приймання персоналу з метою задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішні джерела залучення персоналу уможливають ефективне використання персоналу організації в результаті додаткової роботи, перерозподілу завдань або службового переміщення, просування працівників. Зовнішніми джерелами залучення персоналу є приймання нових працівників або застосування лізингу персоналу.

ПЛАНУВАННЯ ІНДИКАТИВНЕ – має інформаційний, орієнтувальний характер (контрольні цифри, економічні регулятори).

ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ – прогнозування персональних просувань, їх послідовності та відповідних заходів, що потребує розробки ланцюжка просування та звільнення конкретних співробітників. Основою планування кадрового резерву для висунування на управлінські посади організації є докладний облік керівних посад, зокрема тих, які стануть вакантними найближчим часом, і складання списку можливих кандидатів на заміщення кожної посади.

ПЛАНУВАННЯ НАВЧАННЯ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ – заходи з внутрішньоорганізаційного, міжорганізаційного навчання та спеціальної підготовки, що уможливають якнайповніше використання власних трудових ресурсів без пошуку нових кваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Таке планування створює умови для мобільності, мотивації та саморегуляції працівника, прискорює процес його адаптації до змінних умов дійсності на одному робочому місці. На практиці склалися дві форми навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів організації: на робочому місці та поза його межами. Навчання на робочому місці дешевше й оперативніше, воно тісніше пов'язане з повсякденною працею, тому полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. До найважливіших методів навчання на робочому місці належать метод завдань, що ускладнюються; зміна робочого місця (ротація); спрямоване накопичення досвіду; виробничий інструктаж; використання працівників як асистентів; метод делегування (передавання) частини функцій і відповідальності. Навчання поза межами робочого місця ефективніше, але пов'язане з додатковими матеріальними витратами й відволіканням працівника від його службових обов'язків. Найважливішими

методами навчання за межами робочого місця є читання лекцій, проведення ділових ігор, розбирання конкретних виробничих ситуацій, проведення конференцій і семінарів, формування груп з обміну досвідом, створення гуртків якості.

ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАТИВНЕ – різновид планування, який полягає у розробленні комплексного оперативного плану з метою реалізації визначеної стратегії діяльності організації. Здійснюється через етапи: 1) інформаційне забезпечення оперативного планування, підбір фактичних даних, що характеризують стратегію організації; 2) оцінювання та аналіз сильних та слабких сторін організації; 3) вибір та формування планових параметрів; 4) формування бюджету; 5) вибір адміністративних важелів (тактики, політики, процедур, правил тощо); 6) формування альтернативних варіантів оперативних планів; 7) вибір варіанта оперативного плану, що відповідає обраній стратегії діяльності.

ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ – початковий ступінь процесу кадрового планування, основою якого є відомості про наявні та заплановані робочі місця, дані штатного розпису, план заміщення вакантних посад, інформація про персонал організації, фінансовий та інвестиційний план, план виробництва, маркетинговий та організаційний плани, а також інші розділи плану організації. До визначення потреби в персоналі рекомендується залучати керівників відповідних підрозділів.

ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНЕ – розробка й виконання програм економічного й соціального розвитку окремих регіонів країни в межах загального національного плану (програми); в більш широкому розумінні – відображення в національних планах і програмах розвитку регіональної політики держави.

ПЛАНУВАННЯ СЛУЖБОВОГО ПРОСУВАННЯ – планування організацією службового зростання своїх працівників з метою вдосконалення потреб організації у кваліфікованих кадрах і окремого працівника у зростанні його кар'єри.

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНЕ – різновид планування, який полягає в розробленні стратегії діяльності (курсу розвитку) організації. Містить такі етапи: 1) інформаційне забезпечення стратегічного планування; 2) визначення місії і цілей організації; 3) вибір методів аналізу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища; 4) оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища; 5) оцінювання та

аналіз факторів внутрішнього середовища; 6) виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень; 7) формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив); 8) вибір стратегії на засадах формування управлінського рішення; 9) оцінювання стратегії на предмет відповідності установленим критеріям.

ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ – цілеспрямовані заходи, пов’язані з вирішенням однієї з найскладніших проблем роботи з персоналом організації. У процесі взаємодії працівника й організації відбувається їх взаємне пристосування внаслідок поступового призвичаювання працівника до нових професійних і соціально-економічних умов праці. Під час планування розрізняють первісну та повторну адаптації. Первісна адаптація – це пристосування молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів); повторна адаптація – це пристосування працівників, які мають досвід професійної діяльності (як правило, у разі зміни об’єкта діяльності чи професійної ролі). З одного боку, в умовах функціонування ринку праці підвищується роль повторної адаптації, з іншого – необхідно приділяти підвищену увагу первісній адаптації молодих працівників. Ця категорія персоналу потребує особливої уваги з боку адміністрації організації, бо є визначальною в майбутній діяльності установи.

ПЛЮРАЛІЗМ – у соціально-політичному розумінні – один з принципів суспільного устрою, згідно з яким громадсько-політичне життя мало включати безліч різних взаємозв’язаних і разом з тим автономних соціально-політичних груп, партій, організацій, установки, ідеї і програми яких перебувають у постійному змаганні й суперництві. **П.** повинен виявлятися в політиці та мистецтві, оскільки це сприяє їх розвитку.

ПОВНОВАЖЕННЯ – 1) офіційно надані посадовій особі права та обов’язки в будь-якій сфері діяльності; обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

ПОВНОВАЖЕННЯ ЛІНІЙНІ – повноваження, які передаються за суворою ієрархією від керівника до підлеглого.

ПОВНОВАЖЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНІ – повноваження, що делегуються менеджером більш високого рівня управління, який керує

певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією.

ПОДІЛ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ВЕРТИКАЛЬНИЙ – формування рівнів управління (інституційного, управлінського та технічного), що забезпечує координацію управлінської роботи.

ПОДІЛ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ – призначення конкретних менеджерів для управління підрозділами в межах відповідного рівня управління.

ПОЗБАВЛЕННЯ ПРАВА ЗАЙМАТИ ПЕВНІ ПОСАДИ (або займатися певним видом діяльності) – покарання, яке може бути застосоване, наприклад, до посадової особи, яка зловживає своїм службовим становищем або скоїла розкрадання державного майна чи майна організації, використовуючи службове становище.

ПОЗИЦІЯ – точка зору, ставлення до будь-якого питання, що визначає характер дій і поведінку. Вибір **П.** означає усвідомлений вибір, світоглядну й моральну орієнтацію особистості. Вибір **П.** як суб'єктивний акт так чи інакше зазнає впливу об'єктивного суспільного становища особистості.

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

ПОЛІТИКА – 1) практична діяльність держави, партій, класів щодо здійснення виробленого курсу й досягнення поставлених цілей, що визначаються їхніми корінними інтересами; 2) загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які сприяють досягненню цілей організації.

ПОЛІТИКА ВНУТРІШНЯ – охоплює основні напрями діяльності держави, правлячих партій. Залежно від тієї сфери суспільних відносин, яка є об'єктом політичного впливу, можна говорити про економічну, соціальну чи культурну **П. в.** Головне завдання – забезпечення збереження й зміцнення існуючої в даній державі системи суспільних відносин.

ПОЛІТИКА МІЖНАРОДНА – діяльність держав, великих соціальних груп у сфері міжнародних відносин, регулювання їх.

ПОЛІТИЧНА ВЛАДА – один з найважливіших виявів влади, реальна здатність певної соціальної групи (класу, страти, нації), а також індивідів, що виражають їх інтереси, здійснювати свою волю за допомогою політики та правових норм.

ПОНОВЛЕННЯ НА РОБОТІ – ситуація, коли у разі звільнення без законних підстав або з порушенням встановленого порядку, а також у разі незаконного переведення на іншу роботу робітник або службовець має бути поновлений на попередній роботі органом, який розглядає трудовий спір. На користь поновлюваного на роботі з організації стягується середній заробіток за час вимушеного прогулу (або різниця в заробітній платі за час виконання менш оплачуваної роботи). Рішення чи постанова органу з розгляду трудових спорів про поновлення на роботі незаконно звільненого чи переведеного працівника мають бути негайно виконані. Якщо адміністрація затримала їх виконання, то за час затримки від дня винесення рішення чи постанови до дня їх виконання працівнику виплачується середній заробіток або різниця в заробітку. Суд зобов'язує посадову особу, винну в незаконному звільненні чи переведенні працівника на іншу роботу, відшкодувати організації збитки, пов'язані з оплатою за період вимушеного прогулу чи виконання менш оплачуваної роботи за умови, якщо звільнення чи переведення здійснені з явним порушенням закону або якщо адміністрація затримала виконання рішення суду про поновлення на роботі. Незаконно звільненому працівникові не може бути відмовлено в поновленні на роботі на тій підставі, що він уже має роботу в іншій організації.

ПОПИТ – це форма прояву потреб, забезпечених грошовим еквівалентом; бажання та здатність споживачів купувати товар. **П.** відображає обсяг і структуру суспільних потреб і обмежується купівельною спроможністю. Види **П.**: дійсний, реалізований, незадоволений (явний та прихований), потенційний, ажіотажний, еластичний, нееластичний тощо.

ПОРУКА – відповідальність, яку беруть на себе колективи для забезпечення зобов'язань іншої особи. Рекомендації з позитивною характеристикою кого-небудь.

ПОСТАЧАЛЬНИК – фізична чи юридична особа, яка забезпечує замовників, споживачів, покупців продукцією (товарами, роботами, послугами).

ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ – витрати, що пов'язані з обслуговуванням невиробничої сфери (соціальна сфера, торгівля тощо).

ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА ТЕОРІЯ — претендує на роль загальносоціологічної теорії поступального розвитку людства. Поділ всесвітньої історії на три етапи – доіндустріальне (аграрне), індустріальне (капіталістичне й соціалістичне) та постіндустріальне суспільство ґрунтується на рівні розвитку техніки виробництва, а також галузевому і професійному поділі праці. В концепції постіндустріального суспільства міститься прагнення сформулювати теоретичну альтернативу Марксовому вченню про соціальний прогрес як послідовну зміну суспільно-економічних формацій, протиставити соціальним революціям технологічні перевороти як механізм руху суспільного прогресу. За **П. с. т.**, залежно від рівня техніки (так званий технологічний детермінізм) у суспільстві послідовно переважають „первинна сфера” економічної діяльності (сільське господарство), „вторинна” (промисловість) і „третинна” – сфера послуг, де провідна роль належить науці та освіті. З точки зору представників теорії, виникнення постіндустріального суспільства пов'язане насамперед зі змінами, що відбуваються в соціальній структурі суспільства, тобто змінами в економіці й професійній системі, зумовленими новою роллю науки і техніки. У постіндустріальному суспільстві, пише, наприклад, Белл, зникає клас буржуазії, а його місце займає нова правляча еліта, яка має високий рівень освіти і знання (технократія, або меритократія). Власність як критерій соціальної стратифікації суспільства втрачає своє значення, вирішальним стає рівень освіти та знання. На відміну від індустріального суспільства, де основний конфлікт між працею і капіталом зумовлений зосередженням власності в руках капіталістів, у постіндустріальному суспільстві основний конфлікт виявляється у боротьбі між знанням і некомпетентністю.

ПОСТУЛАТ – твердження (судження), що приймається в межах будь-якої наукової теорії за істинне; хоч воно і не відзначається самоочевидністю, але все ж таки приймається в науці за вихідне без доведень і тому відіграє в ній роль аксіоми.

ПОТРЕБА – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось чи когось бракує. **П.** є мотивами до дій. **П.** поділяються на первинні та вторинні. Первинні мають фізіологічний характер і як правило вроджені, генетичні, закладені природою. Без їх реалізації людина не може існувати

(їжа, сон, наявність притулку та ін.). Вони майже однакові, спільні для різних людей. Вторинні **П.** психологічного походження. Вони мають чітко виражений індивідуальний характер. В кожній людині свої, притаманні лише їй моральні якості, запити, індивідуальні властивості, що набуваються з досвідом (**П.** в спілкуванні, контакті, дружбі, повазі; прагнення та можливості їх реалізації).

ПОТРЕБИ ЕКОНОМІЧНІ – група потреб людини, пов’язаних із забезпеченням матеріальної можливості задоволення всієї сукупності її потреб і запитів, у тому числі й для відновлення здоров’я та працездатності поза житлом (відпочинок, туристичні поїздки тощо).

ПОТРЕБИ ЕСТЕТИЧНІ – частина всіх потреб людини, узагальнена поняттям краси, потреба в красі, яка формується в процесі соціалізації особистості. Розрізняють суб’єктивні уявлення про красу та об’єктивне начало.

ПОТРЕБИ ЕТНІЧНІ – група людських потреб, пов’язаних з необхідністю забезпечення самовираження етносу, його існування й розвитку, що враховують соціальну, екологічну, економічну й історико-культурну єдність значної групи людей, що усвідомлюють себе як єдине ціле. Для **П. е.** характерні насамперед екологічні потреби (потреба в життєвому середовищі як природній передумові існування) і соціальні, що забезпечують соціальний комфорт етносу (громадянські свободи, впевненість у майбутньому, можливість спілкування з собі подібними і всіма культурними цінностями).

ПОТРЕБИ МАТЕРІАЛЬНІ – сфера матеріально-енергетичних потреб людей, що забезпечує нормальне життя і суспільний розвиток (у житлі, постачанні продуктами харчування, промтоварами, засобами виробництва).

ПРАВИЛО – принцип, яким керуються в житті, праці, поведінці.

ПРАВО ВЛАСНОСТІ – 1) право, яке охороняється державою і згідно з яким власник володіє, користується та розпоряджається своєю власністю на свій розсуд; 2) найважливіший інститут будь-якої системи права. Слід розрізняти **П. в.** як сукупність правових норм, що закріплюють стан привласнення, володіння речами – засобами виробництва і результатами праці – за окремими особами або колективами, і **П. в.** як суб’єктивне право, тобто як закріплений законом ступінь можливої поведінки конкретного власника. **П. в.** проявляється у правомочностях володіння, користування, розпорядження.

ПРАВОВА ДЕРЖАВА – заснована на верховенстві закону, поважання особи та непорушності її прав, свобод і законних інтересів, суверенна політично-територіальна організація публічної влади всього народу. Це такий тип держави, в якій функціонує режим конституційного правління, існує розвинена й послідовна правова система та принципова судова влада, реальний розподіл влад, їх ефективна взаємодія та взаємний контроль, розвинутий суспільний контроль за політикою і владою.

„ПРАЙС-ТЕЙКЕР” („ЗАЛЕЖНИЙ ВІД ЦІНИ”) – фірма, що реалізовує власну продукцію за цінами, які визначаються обставинами, над якими вона не має контролю.

ПРАЦЯ РОЗУМОВА – діяльність, спрямована на створення матеріальних і культурних цінностей з переважанням розумової енергії.

ПРАЦЯ ФІЗИЧНА – діяльність, спрямована на створення матеріальних і культурних цінностей з переважанням фізичної енергії.

ПРЕДМЕТ ВИВЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ – теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо), практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо) та проектування систем менеджменту, тобто формування взаємопов’язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив.

ПРЕМІЇ – грошові винагороди за успіхи або заслуги в певній галузі діяльності, виконання та перевиконання планових показників, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

ПРЕФЕРЕНЦІЯ – перевага, пільга, встановлена державою на ввезення товарів (всіх чи деяких) з певних країн, що не поширюється на товари інших країн. Торговельні пільги, надані за міжнародними договорами з метою посилення торгівлі між країнами.

ПРИБУТОК – сума, яка складає різницю між доходом і витратами.

ПРИБУТОК БАЛАНСОВИЙ – різниця між валовими доходами та валовими витратами.

ПРИБУТОК ЧИСТИЙ – балансовий прибуток за вирахуванням обов’язкових податкових платежів.

ПРИВАТНА ВЛАСНІСТЬ – за будь-яких історичних умов форма власності, суб’єктом якої виступає окрема людина (сім’я). Для відносин **П. в.** характерна рівність сторін, яка найпослідовніше виявляється-

ся на ринку, у відносинах купівлі-продажу. Обов'язковими ознаками **П. в.** є право продажу і право успадкування. **П. в.** буває двох типів: **П. в.**, отримана власною працею (наприклад, трудове селянське господарство), і **П. в.** як результат діяльності найманої праці.

ПРИВІЛЕЇ — переваги, особливі пільги. Закріплені законом переважні права осіб або групи осіб. **П.** виражають економічну та юридичну нерівність різних верств населення.

ПРИДАТНІСТЬ — здатність чомусь навчитися або виконувати необхідні функції, обов'язки чи завдання, відповідність вимогам.

ПРИЗНАЧЕННЯ — постанова, наказ, розпорядження про зарахування будь-кого на посаду, роботу.

ПРИЙМАННЯ НА РОБОТУ — здійснюється за допомогою укладення трудового договору. Відповідно до Конституції України забороняється будь-яке пряме чи непряме обмеження прав або встановлення прямих або непрямих переваг під час приймання на роботу залежно від статі, раси, національної належності та віросповідання. Не допускається необґрунтована відмова у прийманні на роботу. Мотиви відмови мають відповідати вимогам законодавства. У встановлених законом випадках адміністрація повинна відмовитися від укладення трудового договору. Приміром, забороняється приймати на роботу осіб, які не досягли 16 років (як виняток – 15 років), осіб до 18 років – на роботи зі шкідливими умовами праці (за спеціальним переліком); як правило, забороняється працювати в одній організації особам, які перебувають між собою у близьких родинних зв'язках (батьків, подружжя, братів, сестер, синів, дочок, а також братів, сестер, батьків і дітей подружжя), якщо їх робота пов'язана з безпосередньою підпорядкованістю одного з них іншому. Право громадян укладати трудовий договір може бути обмежене судовим вироком, що вступив у дію і встановлює як міру покарання позбавлення права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю. На матеріально відповідальну роботу не можуть бути прийняті особи, які мають судимість за корисливі злочини. За необґрунтовану відмову у прийманні на роботу встановлено сувору відповідальність. Окремі категорії працівників під час приймання на роботу (потім періодично) для визначення придатності до дорученої роботи, а також з метою охорони здоров'я проходять обов'язкові медичні огляди.

ПРИМУС – зумовлена кимось або чимось необхідність діяти певним способом незалежно або всупереч бажанню. У сфері суспільних відносин **П.** є формою **П.** політичного, у тому числі військового та економічного.

ПРИНЦИП ЗАСЛУГ – основне вихідне положення, яке широко застосовується у США в політиці оплати та просування персоналу. Рівень заробітної плати, підвищення в посаді залежать не від віку чи статі працівника, а від реальних результатів його роботи. Диференціація в оплаті працівників однакових посад може бути значною. Для оцінки результатів праці в організаціях здійснюють щорічну атестацію працівників. Однак **П. з.** заохочує індивідуалізм, конкуренцію, що призводить до загострення суперечностей між адміністрацією та працівниками.

ПРИНЦИП СТАРШИНСТВА – підхід, у межах якого заробітна плата підвищується автоматично залежно від стажу роботи. **П. с.** забезпечує кадрову стабільність, сприяє створенню згуртованих колективів, не протиставляючи їм окремих індивідів.

ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ – основні положення, що формують засади менеджменту. Найпоширенішими є принципи цілеспрямованості, врахування потреб та інтересів, ієрархічності, взаємозалежності, динамічної рівноваги, економічності, активізації, системності, єдиновладдя тощо.

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – правила, основні теоретичні положення та норми, яких повинні дотримуватися керівники та спеціалісти підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації. Принципи побудови системи управління персоналом – результат узагальнення людьми об'єктивно чинних законів – потрібно відрізняти від методів побудови системи управління персоналом. Перші постійні й мають обов'язковий характер, а сукупність методів може змінюватися залежно від змін умов. Принцип є основою для формування системи методів і кожного методу окремо. Однак метод не має такої дії на принцип, тому що останній об'єктивний. Розрізняють дві групи принципів: ті, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом організації, і ті, які визначають напрям розвитку системи управління персоналом організації. Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєд-

нання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – відображають вимоги об'єктивних економічних законів і тому є об'єктивними. П. у. п. багато, але за будь-яких умов управління персоналом здійснюється на основі положень, які традиційно утвердились у вітчизняних організаціях: науковості, демократичного централізму, плановості; добору та розстановки кадрів; поєднання єдиноначальності та колегіальності, централізації та децентралізації; лінійного, функціонального та цільового управління; контролю за виконанням рішень та ін. Багато американських і японських корпорацій широко застосовують такі принципи управління персоналом: довічного наймання; контролю за виконанням завдань на основі довіри; поєднання такого контролю з корпоративною культурою; консенсусного прийняття рішень, тобто обов'язкового схвалення рішень, що приймаються, більшістю працівників.

ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ – правила (теоретичні засади) функціонування ринку праці: 1) праця оплачується еквівалентно освіті, кваліфікації, якості; 2) мінімальна заробітна плата забезпечує рівень життя вище прожиткового мінімуму; 3) робочі місця відповідають елементарним вимогам техніки безпеки та економічним нормативам; 4) існує доступний за цінами ринок житла, який складається з квартир і власних будинків (3-10 % постійного вільного резерву); 5) існує система безкоштовної (як правило) висококваліфікованої підготовки та перепідготовки кадрів з найважливіших професій; 6) роботодавець і роботоотримувач рівні перед законом; 7) національний ринок є ланкою міжнародного ринку праці.

ПРИНЦИПИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – теоретичні положення з управління персоналом, які передбачають концентрацію зусиль працівників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на розв'язанні основних завдань або концентрацію однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання; спеціалізацію (розподіл праці в системі управління персоналом, коли виокремлюється праця керівників, спеціалістів та інших службовців, формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій); паралельність (одночасне виконання окремих управлінських рішень, що підвищує оперативність управління персоналом); адаптивність (гнучкість) – пристосовність

системи управління до змінних цілей організації та умов її роботи; спадкоємність, що передбачає загальні методичні засади формування системи управління персоналом на різних рівнях різними спеціалістами, а також стандартне їх оформлення; безперервність – відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом і підрозділів, зменшення часу на розглядання документів, простоїв технічних засобів управління та ін.; ритмічність – виконання однакового обсягу робіт за однакові проміжки часу й регулярність повторення функцій управління персоналом; спрямованість – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації з відпрацювання певного рішення; розрізняють спрямованість горизонтальну та вертикальну (взаємозв'язки між функціональними підрозділами та між рівнями управління).

ПРОГНОЗУВАННЯ – 1) різновид планування, за якого використовується накопичений досвід та припущення з метою передбачення майбутнього; 2) у соціально-політичній науці – дослідження динаміки, перспектив розвитку соціальних процесів і явищ з метою підвищення наукової обґрунтованості і ефективності соціального планування, проектування, управління. У **П.** соціальному дуже великий взаємозв'язок між передбаченням і визначенням (наперед), що навіть породжує ефект самоздійснення або саморуйнування прогнозів діями людей.

ПРОГРАМОВАНЕ РІШЕННЯ – рішення, що повторюється досить часто для того, щоб встановити правила його прийняття. Ці правила є постулатами, які допомагають тому, хто приймає рішення, вибрати альтернативу, оскільки існує достовірна інформація про ситуацію (результати минулих аналогічних рішень, можливості результативних дій і оцінок результатів).

ПРОДАВЦІ – організації, структурні підрозділи чи приватні особи, що виконують функції, які безпосередньо чи частково пов'язані зі збутом продукції.

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ – показник ефективності використання трудових ресурсів, який вимірюється кількістю продукції (в натуральному або грошовому еквіваленті), виробленою одним працівником за певний час (годину, день, місяць, рік тощо).

ПРОЛОНГАЦІЯ – продовження договору понад встановлений строк; продовження строку погашення позик, виданих банком.

ПРОПАГАНДА – поширення політичних, філософських, наукових, технічних знань, художніх ідей з метою впливу їх на суспільну свідомість та активізацію масової практичної діяльності. У вузькому розумінні – політична або ідеологічна **П.** з метою формування в масах певного світогляду.

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

ПРОТЕКЦІОНІЗМ – система економічних засобів держави, спрямованих на захист національної економіки від іноземної конкуренції. Сучасний **П.** промислово-розвинених країн служить інтересам великих національних і транснаціональних монополій. Захоплення, поділ і перерозподіл ринків збуту та капіталу становить головний зміст сучасного **П.** цих держав. Принципіально інший характер має **П.** країн, що розвиваються. Зовнішньоекономічна політика їх спрямована на захист свого господарства від економічної експансії високо-розвинених держав, сприяє зміцненню незалежності національної економіки.

ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ КАДРІВ – процес переміщення робітників між професійними і кваліфікаційними групами в результаті набуття виробничого досвіду, знань, навичок і умінь. Переміщення між кваліфікаційними групами, перехід із груп робочих малокваліфікованої праці в групу кваліфікованої, потім висококваліфікованої праці.

ПРОЦЕДУРИ – офіційно встановлений чи узвичаєний порядок здійснення або оформлення чого-небудь; перелік дій, які слід здійснювати в конкретній ситуації.

Р

РАЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ – систематичний, поступовий процес, що передбачає економічну обґрунтованість та управління нею такими фахівцями з ухвалення рішень, які є абсолютно об'єктивні й володіють вичерпною інформацією.

РЕАБІЛІТАЦІЯ – відновлення в правах людини, стосовно якої скасовано судовий вирок. Поновлення доброго імені, репутації несправедливо запламованої або безпідставно звинуваченої людини.

РЕАКЦІЯ – 1) дія, стан, процес, що виникають у відповідь на якусь дію, вплив; 2) **Р.** політична, опір суспільному прогресу; політичний режим, встановлений для збереження віджилих суспільних порядків.

РЕВАЛЬВАЦІЯ – вид грошової реформи з метою стабілізації валюти; підвищення державного курсу паперових грошей щодо золота або іноземної валюти.

РЕВІЗІОНІЗМ – перегляд під гаслом оновлення не тільки застарілих, а й цілком життєздатних ідей, висновків, установок. Розрізняють правий **Р.**, який веде до зближення з соціал-реформізмом, і лівий **Р.** (революційний авантюризм). **Р.** активізується в умовах різких змін в об'єктивній обстановці. Розрізнити дійсно потрібне оновлення і **Р.** можливо лише з урахуванням практики, конкретно-історичних та національно-специфічних умов.

РЕВІЗІЯ – 1) перевірка правильності й законності діяльності підприємства, установи, організації або службової особи. 2) Документальний контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства, установи, фірми та дотриманням чинного законодавства з фінансових питань, достовірності обліку та звітності, викриття недостач, розтрат і підробок, попередження фінансових зловживань.

РЕВОЛЮЦІЯ – 1) стрибкоподібний швидкий перехід від одного якісного стану до іншого як вияв однієї з найважливіших закономірностей діалектичного розвитку природи, суспільства, мислення; 2) соціальна **Р.** – докорінний переворот у суспільному й політичному (державному) ладі, що означає повалення віджилого й утвердження нового, прогресивного суспільного ладу. **Р.** здійснюється у ході збройного повстання експлуатованих і пригноблених класів, повалення ними пануючих експлуататорських класів і придушення опору їх. За сприятливих умов вона може бути здійснена і мирним шляхом. **Р.** може закінчитися успішно лише при наявності революційної ситуації в країні. **Р.** – вища форма боротьби класів.

РЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВО-ТЕХНІЧНА (НТР) – якісний стрибок у розвитку продуктивних сил на основі пізнання фундаментальних властивостей і законів природи та оволодіння ними, перетворення науки в безпосередню продуктивну силу і провідний фактор розвитку суспільства. У процесі НТР здійснюється комплексна автоматизація виробництва, контроль і управління на основі застосування ЕОМ; лю-

дина проникає у космос; винаходяться й використовуються нові види енергії (атомна, термоядерна та ін.); створюються й застосовуються нові конструкційні матеріали; розробляються й впроваджуються біотехнології. Ці науково-технічні досягнення ведуть до того, що людина з безпосередньо діючого фактора виробництва стає силою, яка за допомогою наукових знань контролює та регулює перетворення природних процесів у процеси промислові. Соціальний зміст **НТР** полягає у зміні ролі людини в процесі виробництва.

„РЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНЦІВ” („революція менеджерів”) – одна з основоположних соціально-філософських концепцій американської соціології й менеджменту, за якою новий клас найманих працівників-управлінців все більше витискає стару еліту – капіталістів-власників і відіграє вирішальну роль у розвитку сучасного західного суспільства. Ідея **Р.у.** належить Д. Бернхейму, потім її розвивали П.Сорокін, Р.Парсонс, Б.Белл та ін. У 70-ті роки так званий „менеджмент-бум” закінчується, зростає недовіра і скепсис до доктрини **Р. у.**

РЕГІОН – 1) область, район, частина країни, що відрізняється з-поміж таких самих одиниць сукупністю природних і (або) історично сформованих, відносно стійких економіко-географічних та інших особливостей, які часто поєднуються з особливостями національного складу населення; 2) група сусідніх країн, близьких за національним складом і культурою або однотипних за суспільно-політичним устроєм, що виділяються в окремий економіко-географічний район світу.

РЕГІОНАЛІЗАЦІЯ – 1) розвиток, зміцнення економічних, політичних та інших зв'язків між областями або державами, що входять до одного регіону; 2) виникнення регіональних об'єднань держав.

РЕГІОНАЛІЗМ – 1) підхід до розгляду й розв'язання економічних, соціальних, екологічних, політичних та інших проблем під кутом зору інтересів та потреб того чи іншого регіону; 2) сучасний політичний рух у Європі за компромісне поєднання позитивних рис унітарного і федеративного державного устрою.

РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА – сукупність заходів, спрямованих на оздоровлення природного середовища та стимулювання ефективного соціально-економічного розвитку регіонів, раціональне використання їх ресурсних потенціалів і пріоритетів, забезпечення сприятливих умов життєдіяльності населення, вдосконалення територіальної організації суспільства.

РЕГІОНАЛЬНИЙ ГОСПОДАРСЬКИЙ МЕХАНІЗМ – певна сукупність форм і методів господарювання, яка застосовується на конкретній території з метою забезпечення ефективного господарювання.

РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК – зміцнення потенціалу території з орієнтацією на соціальні пріоритети, що пов'язане із забезпеченням природно-господарської та структурної збалансованості, створенням нових необхідних ланок, подоланням деструктивності окремих компонентів, стимулюванням внутрішніх та міжрегіональних зв'язків.

РЕГІОНАЛЬНО-ЦІЛІСНИЙ ПІДХІД – науково-теоретичний і методологічний фундамент, що дає уявлення про регіон як про цілісність, єдність його природного та економічного середовища і соціуму.

РЕГРЕС – рух назад, повернення до старих віджилих форм, занепад, деградація.

РЕГУЛЮВАННЯ – 1) впорядкування чого-небудь, керування чимось, підкоряння відповідним правилам, певній системі; 2) вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо.

РЕІНЖИНІРИНГ – комплексне оздоровлення організацій, управлінське відродження з реконструкцією всіх елементів, у т.ч. системи людських мотивацій та стимулів.

РЕКЛАМА – популяризація товарів, послуг тощо з метою привернути увагу покупців, споживачів, замовників. Поширення відомостей про кого- що-небудь для створення популярності.

РЕКЛАМА НЕПРЯМА – 1) неявна реклама, рекламування товарів, послуг через інтерв'ю, публікації, радіо-, телепередачі, в яких згадується рекламований товар; 2) плакат, оголошення, що використовуються як засіб привертання уваги покупців, споживачів.

РЕНТАБЕЛЬНИЙ – який виправдовує затрати, дає прибутки; прибутковий, доцільний.

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

РЕСТРИКЦІЯ – 1) застосування будь-яких обмежень; 2) обмеження виробництва, продажу та експорту монополіями з метою одержати монопольно високий прибуток; 3) обмеження банками та державою розмірів кредиту з метою стимулювання інфляції; 4) повер-

нення сторонами, які уклали угоду, всього, що отримано ними за угодою, якщо її визнано недійсною.

РЕСТРИКЦІЯ КРЕДИТНА – підвищення відсоткових ставок, обмеження банківського кредитування, накладання обмежень на кредитні угоди, здійснювані урядом для оздоровлення економічної ситуації в країні.

РЕСУРСИ – природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані організаціями для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

РЕФОРМА – перетворення, зміна, нововведення, перебудова будь-якої сторони суспільного життя (порядків, інститутів, установ), що не руйнує основ існуючої соціально-політичної структури і суспільного ладу. В історичному плані **Р.** соціальна – протистоїть поняттю соціальної революції.

РЕЦЕСІЯ – відносно помірний спад виробництва або уповільнення темпів економічного зростання протягом тривалого часу.

РИЗИК – небезпека виникнення непередбачуваних втрат у зв'язку зі зміною умов функціонування та певними несприятливими обставинами.

РИНКОВА ЕКОНОМІКА – економіка, що базується на такій системі ринкових відносин, які характеризуються наявністю механізму вільного ціноутворення, а також вільного підприємництва на основі економічної самостійності, рівноправності й концепції суб'єктів господарювання в боротьбі за споживача. Ефективне функціонування **Р. е.** передбачає використання економічних регуляторів державного впливу на розвиток народного господарства і наявність системи соціального захисту населення.

РИНОК – система соціально-економічних відносин, що виникають у зв'язку з купівлею-продажем товарів і формують попит, пропозицію і ціни на них. Функціонування **Р.** підпорядковане двом основним законам: закону вартості й закону попиту та пропозиції, згідно з якими на рівень цін впливають затрати суспільно необхідної праці, а також платоспроможний попит на товар та рівень його виробництва. Розвинений **Р.** становлять: **Р.** товарів (споживчий), **Р.** засобів виробництва, **Р.** робочої сили, **Р.** цінних паперів.

РИНКОВА СИСТЕМА – є комбінацією хоча б трьох елементів і передбачає їх обов'язкову наявність: учасники, ділові відносини і канали розподілу товарів.

РИНКОВА СТРУКТУРА – основні характерні риси ринку, до яких відносять кількість та розміри фірм; ступінь, у який товари різних фірм схожі між собою чи, навпаки, відрізняються одне від одного; бар'єри входу-виходу конкретного ринку; доступність ринкової інформації.

РІВЕНЬ ЖИТТЯ – система якісних і кількісних показників загального споживання населенням природних, матеріальних і духовних благ і ступінь задоволення потреб у цих благах на певному етапі розвитку суспільного виробництва й продуктивних сил. **Р. ж.** віддзеркалює добробут населення і характеризується обсягом реальних доходів на душу населення, рівнем та структурою споживання товарів і послуг, рівнем і динамікою цін на основні предмети споживання і види послуг, тривалістю робочого і вільного часу, житловими умовами і станом навколишнього середовища, рівнем освіти, медичного обслуговування, здоров'я, середньою тривалістю життя, задоволенням усіх основних потреб людини.

РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ – можливість витримати конкуренцію з аналогічними товарами або послугами, які надходять на ринок від інших виробників. Рівень конкурентоспроможності залежить від таких показників, що об'єднані у дві групи, як: 1) цінові фактори конкуренції – собівартість, прибуток, ціна продажу та ціна споживання тощо; 2) нецінові фактори конкуренції – частка ринку, відповідність споживчих якостей виробу до вимог покупців, номенклатура та асортимент, імідж та ділова репутація товаровиробника, принципи організації торгівлі, транспортування, коло постачальників і споживачів, реклама, упаковка, види розрахунків, дизайн, сервісне обслуговування, ремонт, зручність і надійність в експлуатації тощо.

РІВЕНЬ СПОДІВАННЯ – рівень виконання, що його особа гадає або сподівається досягнути.

РІВНІ УПРАВЛІННЯ – ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління – інституційний (директор та його заступники; президент і віце-президенти та ін.); середній рівень управління – управлінський (начальник відділу, декан та ін.); найнижчий рівень управління – технічний (начальник дільниці, старший майстер тощо).

РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ – діяльність служби управління персоналом і посадових осіб різних рівнів управління організацією, спрямована на планування, добір, формування та навчання кадрового резерву. Робота з кадровим резервом передбачає складання прогнозу та плану передбачуваних змін у складі керівних кадрів; попередній набір кандидатів до резерву; отримання інформації про ділові, професійні та особисті якості кандидатів; формування складу резерву кадрів. Основні критерії відбору кандидатів до резерву: відповідний рівень освіти та професійної підготовки; досвід практичної роботи з людьми; організаційні можливості; особисті якості; стан здоров'я; вік. Джерелом формування резерву кадрів є кваліфіковані спеціалісти, заступники керівників підрозділів, керівники нижчого рівня, дипломовані спеціалісти, зайняті на виробництві як робітники. Існує певний порядок добору та зарахування до групи резерву кадрів: кандидатів відбирають на конкурсній основі серед спеціалістів віком до 35 років, які позитивно зарекомендували себе у практичній роботі й мають вищу освіту.

РОБОТОДАВЕЦЬ – посадова особа, яка надає роботу, наймач. Керівник державної організації не є роботодавцем, бо сам працює за наймом.

РОЗВИТОК – у соціальному розумінні – такий тип змін у суспільстві, що визначає перехід усіх суспільних відносин у якісно новий стан. **Р.** соціальний є результатом взаємодії великої сукупності соціальних процесів, основу яких становить цілеспрямована діяльність людей – суб'єктів цих процесів.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації. Здійснення заходів з **Р. п.** пов'язане з певними витратами, проте, як свідчить досвід, це сприяє прогресивним перетворенням в організації.

РОЗЦІНКА – величина заробітної плати за одиницю виготовленої продукції.

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКА – вид поведінки менеджера в значних ситуаціях управління, комплекс образів менеджера, які виникають (народжуються) в результаті його поведінки в управлінських ситуаціях (консультант, концептолог, інноватор, арбітр та ін.).

РОТАЦІЯ КАДРІВ – процедура призначення, в рамках якої місце роботи й посада найманого робітника можуть змінюватися по горизонталі при підвищенні своєї кваліфікації (наприклад, підвищення розряду чи категорії).

С

САБОТАЖ – навмисний зрив роботи чи якогось заходу шляхом прямої протидії його виконанню або формального, безініціативного, з дотриманням лише видимості виконання. У більш широкому розумінні – прихована, замаскована протидія з метою перешкодити здійсненню будь-яких заходів.

САМОВРЯДУВАННЯ – автономне функціонування будь-якої організаційної структури (підсистеми), правомочне прийняття нею рішень з внутрішніх проблем, включення виконавців у процеси вироблення рішень; колективне управління як участь усіх членів організації, населення в роботі відповідного органу управління. До принципів **С.** належать: повний демократизм, гласність, відповідальність за рішення, що приймаються, та виконання їх.

САМООРГАНІЗАЦІЯ – один з проявів спонтанних процесів у суспільстві, колективах, групах; самоздійснювані процеси соціального регулювання. **С.** виникає як результат, „рівнодіюча” цілеспрямованих дій у рамках більш широких соціальних систем і процесів. Виступаючи як фактор посилення цілеспрямованого керуючого впливу, **С.** відіграє конструктивну роль. Деструктивним чинником вона стає у разі виникнення небезпеки переважання другорядних потреб над стратегічними потребами суспільства, індивідуальних, групових, відомчих інтересів над суспільними.

САМОСВІДОМІСТЬ – вирізнення людиною себе з навколишнього світу, усвідомлення себе як особистості, своєї здатності приймати самостійні рішення і вступати на цій основі у взаємини з людьми і з природою, нести відповідальність за прийняті рішення та дії.

СВІТОГЛЯД – система поглядів на об’єктивний світ (природу, суспільство, особистість і закономірності розвитку їх) та місце в ньому.

му людини, на ставлення людини до навколишнього світу й до самої себе, а також зумовлені цими поглядами основні життєві позиції людей, їхні переконання, ідеали, принципи пізнання й діяльності, ціннісні орієнтації.

СВОБОДА – можливість і здатність діяти відповідно до своїх інтересів і цілей, спираючись на пізнання об'єктивної необхідності. Люди не вільні у виборі об'єктивних умов своєї діяльності, що існують як даність, проте вони мають конкретну й відносну С., коли зберігають можливість вибору цілей або засобів досягнення їх. Ступінь С. людей у кожную історичну епоху визначається рівнем розвитку продуктивних сил, ступенем пізнання законів природи й суспільства, економічними, соціальними й політичними умовами життя, рівнем розвитку самої людини і знань про неї.

СВОБОДА ВОЛІ – здатність приймати рішення й діяти відповідно до своїх цілей та ідеалів. С.в. формується у ході пізнання закономірностей реального світу, в процесі оволодіння цими закономірностями.

СВОБОДА ДРУКУ – гарантована законами свобода засобів масової інформації викладати свою точку зору з будь-яких подій чи фактів; відсутність тиску з боку державних чи громадських структур на друковані органи.

СВОБОДА ОСОБИСТОСТІ – вільне, незалежне виявлення суб'єктом властивих йому індивідуальних рис і якостей – інтелектуальних, емоційних, вольових – у процесі суспільно-політичної та виробничої діяльності.

СВОБОДА СЛОВА – вільне висловлювання своїх думок і перетинань з тих чи інших державних або громадських питань як безпосередньо, так і за допомогою сучасних організаційно-технічних засобів.

СВОБОДА СОВІСТІ – свобода релігійного віросповідання; С.с. ґрунтується на світоглядній позиції кожної окремої особистості.

СЕГМЕНТ РИНКУ – сукупність споживачів, що однаково реагують на один і той же набір товарів чи набір спонукальних стимулів маркетингу.

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

СЕКВЕСТР – 1) заборона чи обмеження, накладене органами державної влади на користування державним майном; 2) пропорційне зниження державних бюджетних витрат протягом часу, який залишається до кінця поточного бюджетного року; 3) фінансова політика, за якої залежно від надходження коштів обмежуються витрати.

СЕЛЯНСТВО – соціальна група, що складається з сільського-подарських працівників, які самостійно ведуть своє господарство й зайняті обробкою землі як основною професією.

СЕМАНТИКА – наука, що вивчає слова та значення, яких вони можуть набувати залежно від конкретної ситуації, контексту, професійного жаргону (сленгу) та ін.

СЕРЕДНІ ВЕРСТВИ – сукупність суспільних груп, що займають проміжне положення щодо основних класів суспільства. До **С. в.** належать частина селянства, ремісники, дрібні промисловці й торговці, частина службовців та інтелігенції, що працює за наймом. Соціальні групи, що входять до **С. в.**, мають різні тенденції розвитку, наприклад, зменшується чисельність дрібних сільських власників і швидко зростає чисельність інтелігенції, яка працює за наймом.

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

СИСТЕМА – сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії та розвитку.

СИСТЕМА МЕТОДІВ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ – сукупність методів оцінки, які уможливають формування комплексної всебічної об'єктивної характеристики управлінського персоналу на всіх стадіях його трудової діяльності – від приймання на роботу до звільнення з організації.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНА АКОРДНА – різновид відрядної форми оплати праці, який полягає в тому, що за конкретний обсяг робіт встановлюється фонд оплати праці, а також терміни виконання робіт, розмір додаткової премії, показники якості тощо.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНА БРИГАДНА – різновид відрядної форми оплати праці, який полягає в тому, що всі члени бригади спільно заробляють колективний фонд оплати праці, який підлягає розподілу з урахуванням певних умов.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНА НЕПРЯМА – різновид відрядної форми оплати праці, який полягає в тому, що заробітна плата допоміжних робітників (ремонтників, налагоджувальників тощо) залежить від виробітку основних робітників, яких вони обслуговують.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНА ПРОГРЕСИВНА – різновид відрядної форми оплати праці, який полягає в тому, що при досягненні певного рівня виконання завдання робота оплачується за підвищеними розцінками.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНА ПРОСТА – різновид відрядної форми оплати праці, який полягає в тому, що заробітна плата працівника формується як добуток розцінки та кількості виготовлених виробів.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНО-ПРЕМІАЛЬНА – різновид відрядної форми оплати праці, який полягає в тому, що заробітна плата працівника формується як добуток розцінки, кількості виготовлених виробів та коефіцієнта, що враховує величину премії, яку встановлюють за досягнення певних показників.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ КОМІСІЙНА ЛІНІЙНА – різновид комісійної форми оплати праці, який полягає в тому, що працівникам установлюється „твердий” норматив у відсотках до величини результуючого показника.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ КОМІСІЙНА ПРОГРЕСИВНА – різновид комісійної форми оплати праці, який полягає в тому, що установлюється система нормативних ставок винагород, які збільшуються у процесі поліпшення результуючого показника.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ КОМІСІЙНА РЕГРЕСИВНА – різновид комісійної форми оплати праці, який полягає в тому, що установлюється система нормативних ставок винагород, які зменшуються у процесі поліпшення результуючого показника.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПОЧАСОВА БРИГАДНА – різновид почасової форми оплати праці, який полягає у тому, що всі члени бригади спільно заробляють колективний фонд оплати праці, залежно від кількості відпрацьованого часу, який потім за допомогою конкретного методу розподіляється між членами колективу.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПОЧАСОВА ПРОСТА – різновид почасової форми оплати праці, який полягає в тому, що заробітна плата

працівника формується як добуток погодинної тарифної ставки та кількості відпрацьованих годин.

СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПОЧАСОВО-ПРЕМІАЛЬНА – різновид почасової форми оплати праці, який полягає в тому, що заробітна плата працівника формується як добуток почасової тарифної ставки, кількості відпрацьованих годин та коефіцієнта, що враховує величину премії, яку встановлюють за досягнення певних показників.

СИСТЕМА СЛУЖБОВО-ПРОФЕСІЙНОГО ПРОСУВАННЯ – сукупність способів та методів посадового просування персоналу, які застосовують у різних організаціях. У практиці управління розрізняють два види посадового просування: просування спеціаліста та просування керівника. Останнє, своєю чергою, має два напрямки: просування функціональних і лінійних керівників. Система просування лінійних керівників передбачає п'ять основних етапів. 1. Робота зі студентами старших курсів базових інститутів або направлених на практику з інших вузів. Молоді спеціалісти, які не проходили практику в цій організації, під час приймання на роботу проходять тестування і їм надається консультаційна допомога. 2. Робота з молодими спеціалістами, прийнятими в організацію. Їм призначається випробувальний строк, протягом якого вони повинні пройти курс початкового навчання (докладніше ознайомитися з організацією). Крім навчання для молодих спеціалістів передбачається стажування в підрозділах організації протягом року. На основі аналізу роботи молодих спеціалістів за рік, їх участі у здійснюваних заходах, характеристик, отриманих від керівників стажування, підбиваються підсумки стажування і здійснюється перший відбір спеціалістів для зарахування в резерв для висування на керівні посади. 3. Робота з лінійними керівниками нижчої ланки управління. До відібраних лінійних керівників нижчої ланки (майстрів, начальників ділень) приєднують частину робітників, які закінчили вечірні та заочні факультети вузів, успішно працюють у своїх колективах і пройшли тестування. Протягом двох-трьох років з цією групою виконується конкретна, цілеспрямована робота. Члени групи заміщують відсутніх керівників, є їхніми дублерами, водночас навчаються на курсах підвищення кваліфікації. Після завершення етапу підготовки на основі аналізу виробничої діяльності кожного керівника здійснюють повторний відбір і тестування. Тих, хто успішно пройшов другий відбір, керівники пропонують для висування на вакантні посади начальників цехів і їхніх заступників 4. Робота

з лінійними керівниками середньої ланки управління. До вже сформованої групи молодих керівників приєднуються діючі перспективні начальники цехів і їхні заступники. Робота будується за індивідуальними планами. За кожним призначенням на посаду керівника середньої ланки закріплюється наставник – керівник вищої ланки – для індивідуальної роботи з ним. Щорічне тестування керівників середньої ланки виявляє їх професійні навички, уміння управляти колективом, професійно вирішувати складні виробничі питання. На основі аналізу результатів тестування керівника вноситься пропозиція про його подальше просування по службі (горизонтальне чи вертикальне). 5. Робота з лінійними керівниками вищої ланки управління. Керівник вищої ланки управління повинен добре знати галузь, а також мати досвід роботи в основних функціональних підсистемах, щоб орієнтуватись у виробничих, фінансових, кадрових питаннях і кваліфіковано діяти в екстремальних соціально-економічних і політичних ситуаціях. Відбір на висування й заміщення вакантних посад вищої ланки має здійснюватися на конкурентній основі спеціальною комісією, яка складається з керівників вищої ланки (директорів виробництва, філій, головних спеціалістів та ін.) за участі спеціалістів відповідних підрозділів управління персоналом і залученням у разі потреби незалежних експертів.

СИСТЕМА ТОВАРОПРОСУВАННЯ – комплекс засобів, що сприяють фізичному переміщенню матеріалів та готових виробів у заданому напрямі від місць їх походження (виробництва) до місць використання, з метою задоволення запитів споживачів.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ – система, в якій реалізуються функції управління організацією. У цій системі однорідні, близькі за змістом функції управління об'єднуються в підсистеми лінійного керівника та функціональні підсистеми управління. Носіями функцій цих підсистем є окремі посадові особи або функціональні підрозділи. Розрізняють одноразові та поточні затрати на вдосконалення системи управління персоналом. Часто ці затрати дуже значні, тому їх необхідно враховувати, аналізуючи економічну ефективність удосконалення системи управління персоналом організації. Поточні витрати на систему управління організацією розраховують за кожною статтею витрат у результаті здійснення певних заходів.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ – система, в якій реалізуються функції управління персоналом; охоплює під-

систему загального лінійного керівництва та функціональні підсистеми, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Підсистема загального та лінійного керівництва здійснює управління організацією в цілому, а також окремими її функціональними й виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їхні заступники, майстри, бригадири. *Підсистема планування й маркетингу персоналу* розробляє кадрову політику та стратегію управління персоналом, аналізує кадровий потенціал, ринок праці, організовує кадрове планування, планування та прогнозування потреби в персоналі, рекламу, підтримує зв'язки із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами. *Підсистема наймання та обліку персоналу* організовує співбесіди, оцінювання, відбір і приймання персоналу, облік приймання, переміщень, заохочень і звільнення персоналу, професійну орієнтацію та раціональне використання персоналу, управління зайнятістю, забезпечує систему управління персоналом діловодством. *Підсистема трудових відносин* аналізує та регулює групові й особисті взаємовідносини, здійснює соціально-психологічну діагностику, контролює додержання етичних норм взаємовідносин, управляє взаємодією з профспілками. *Підсистема умов праці* контролює додержання вимог психофізіології, ергономіки праці, вимог технічної естетики, охорони праці та довкілля, а також здійснює військову охорону організації та окремих посадових осіб. *Підсистема розвитку персоналу* здійснює навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, введення в посаду й адаптацію нових працівників, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне періодичне оцінювання кадрів, організовує раціоналізаторську й винахідницьку діяльність, а також реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування, роботу з кадровим резервом. *Підсистема мотивації поведінки персоналу* виконує такі функції: управляє мотивацією трудової поведінки; нормує та тарифікує трудовий процес; розроблює систему оплати праці та форми участі персоналу у прибутках і капіталі; здійснює моральне заохочення персоналу; організовує нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом. *Підсистема соціального розвитку* організовує громадське харчування; управляє житлово-побутовим обслуговуванням, розвитком культури й фізичного виховання; забезпечує охорону здоров'я та відпочинку. *Підсистема розвитку організаційних структур управління* аналізує структуру управління, що склалася; проектує і формує

нову організаційну структуру управління; розробляє штатний розпис; розробляє рекомендації з розвитку стилю та методів керівництва. *Підсистема правового забезпечення* вирішує правові питання трудових відносин; узгоджує розпорядчі та інші документи з управління персоналом; вирішує правові питання господарської діяльності; організовує консультації з юридичних питань. *Підсистема інформаційного забезпечення* веде облік та статистику персоналу; здійснює інформаційне й технічне забезпечення системи управління персоналом; забезпечує персонал науково-технічною інформацією; організовує роботу органів масової інформації організації; здійснює патентно-ліцензійну діяльність. Перелічені функції підсистем виконують різні підрозділи. Залежно від розмірів організації склад підрозділів може бути різний: у малих організаціях один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем, а у великих функції кожної з підсистем, як правило, виконує окремий підрозділ.

СЛУЖБОВО-ПРОФЕСІЙНЕ ПРОСУВАННЯ – послідовність поступових переміщень на різні посади, що сприяє розвитку як організації, так і особистості. Переміщення можуть бути вертикальні та горизонтальні. Поняття службово-професійного просування та кар'єри близькі, але не тотожні. Термін „службово-професійне просування” більш звичний, тому що термін „кар'єра” у вітчизняній спеціальній літературі і на практиці до останнього часу фактично не вживався. На практиці фактична кар'єра досить рідко збігається зі службово-професійним просуванням і є скоріше винятком, ніж правилом.

СОБІВАРТІСТЬ – грошове вираження загальної суми витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції (робіт, послуг).

СОЛІДАРНІСТЬ – спільність поглядів, інтересів, активне співчуття певним діям чи думці; узгодженість у виступах і діях; спільна відповідальність. С. проявляється як політична якість у діях партій, громадських організацій, соціальних спільнот, а також окремих осіб.

СОЦІАЛІЗАЦІЯ ЗЕМЛІ – перехід землі в загальнонародне надбання. Вимога С. з., висунута 1906 року партією есерів, передбачала С. з. як передання її в розпорядження органів самоврядування зі зрівняльним розподілом в майбутньому за трудовою та розпорядчою нормами між селянами, які ведуть господарство власною працею.

СОЦІАЛЬНА ВЕРСТВА – позначення в класовому соціально неоднорідному суспільстві окремих соціальних груп, наприклад, інтелі-

генції і службовців або соціальних груп всередині класу, частини класу, тобто вираження класового поділу.

СОЦІАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ – 1) сукупність почуттів, волі, настроїв, звичок, традицій, що виявляються у психології соціальних груп, класів, націй, народів завдяки спільності соціально-економічних умов їх життя, одна з сфер суспільної свідомості; 2) наука про внутрішні психологічні причини, механізми й закономірності соціальної поведінки людей у групах, спільнотах, а також про психологічні характеристики окремої особистості, груп і спільнот. Складовими частинами **С. п.** є її прикладні розділи: психологія економічного життя, психологія політичного життя (політична психологія), психологія права, моралі, релігії, психологія управління, психологія побуту (сім'я, дозвілля, система обслуговування та ін.).

СОЦІАЛЬНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ – ступінь рівності (й нерівності) в життєвому становищі людей, соціальних груп і класів, зумовлений рівнем матеріального й духовного розвитку суспільства. Поняття **С. с.** не є чимось застиглим, вона завжди має конкретний економічний і соціальний зміст. Справедливими можна назвати суспільні відносини лише в тому розумінні, що вони відповідають історичній необхідності та практичній можливості створення таких умов життя людини, які відповідають певній історичній епосі.

СОЦІАЛЬНА СФЕРА – галузь життєдіяльності суспільства, в якій реалізуються соціальні й економічні інтереси людей. **С. с.** становлять соціально-побутові умови життя людей, система освіти, охорони здоров'я, культури, соціального забезпечення тощо.

СОЦІАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ – сукупність соціальних умов життєдіяльності людини, що впливають на її свідомість і поведінку. **С. с.** має багатопланову структуру, залежно від критеріїв поділу – це сукупність сфер суспільного життя або система соціальних інститутів чи соціальних груп. За масштабністю соціальних факторів розрізняють дві крайні форми **С. с.** – „мікросередовище” і „макросередовище”.

СОЦІАЛЬНИЙ СТАТУС – інтегративний показник становища соціальної групи і представників її в суспільстві в системі соціальних зв'язків і відносин. Конкретизацією **С. с.** є статуси соціально-економічний, соціально-правовий та інші, що визначають положення групи і членів її у відповідній сфері життєдіяльності суспільства. Основою **С. с.** виступає суспільне становище людей, з яким пов'язані

певні права та обов'язки, не залежні від їхніх індивідуальних особистісних якостей. Значущість тієї чи іншої соціальної групи і належність до неї виражаються в поняттях престиж і авторитет.

СОЦІАЛЬНІ ВІДНОСИНИ – відносини між групами людей, що посідають різне становище в суспільстві, беруть неоднакову участь у його економічному, політичному й духовному житті, вирізняються способом життя, рівнем і джерелами доходів, структурою особистого споживання.

СОЦІАЛЬНІ ГРУПИ – сукупність людей, громадян, згуртованих за ознаками спільності інтересів, видів діяльності, місця проживання, історичної спільності тощо.

СОЦІОМЕТРИЯ – розділ соціальної психології, який вивчає міжособистісні стосунки.

СПІВТОВАРИСТВО ЕКОНОМІЧНЕ – економічні об'єднання держав, економічних організацій, що мають спільні цілі. **С.е.** бувають: інтеграційні, при яких учасники об'єднуються в єдину економічну систему (наприклад, Європейське економічне співтовариство); асоціативні, що створюються за принципом об'єднання зусиль у якійсь одній сфері (наприклад, Європейська асоціація вільної торгівлі).

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ПРАЦІ – здобуття людиною спеціальних знань і навичок у певній сфері трудової діяльності; зосередження однорідних функцій управління в певному підрозділі апарату управління організації.

СПОЖИВАЧ – фізична чи юридична особа, яка використовує, споживає продукцію (товари, роботи, послуги) виробничої діяльності як інших виробників, так і власні.

СПОНТАННІСТЬ – довільність; характеристика процесів, зумовлених не зовнішнім впливом, а внутрішніми причинами; самодіяльність, здатність діяти активно, несподівано під впливом внутрішніх імпульсів.

СПОНУКАННЯ – виникнення у кого-небудь бажання робити щонебудь; змушувати, схилити, заохочувати до якоїсь дії, певного вчинку.

СПРАВЕДЛИВІСТЬ – одна з основних категорій моралі, що відбиває прагнення народних мас до утвердження таких соціальних порядків, які виключають будь-які форми гноблення. **С.** належить до загальнолюдських норм моралі, що регулюють відносини між людьми (див.: Соціальна справедливість).

СПРИЙНЯТТЯ – здатність відображати у своїй свідомості предмети і явища об’єктивного світу, що діють у певний момент на органи чуття, ставитися до чого-небудь, реагувати на щось певним чином, осмислювати щось.

СТАБІЛЬНІСТЬ КАДРІВ – постійність складу робітників підприємства, обумовлена однаковими громадськими (суспільними) і особистими інтересами. Стабільність виробничого колективу передбачає довготривалу спільну роботу його членів. До стабільних кадрів прийнято відносити робітників, які працюють на підприємстві більше трьох років. В стабільних трудових колективах виникають стійкі внутрішньовиробничі зв’язки. Формуються висококваліфіковані кадри, що забезпечує ефективну роботу підприємства.

СТАГНАЦІЯ – термін, що вживається в економіці для позначення застою у виробництві, торгівлі.

СТАТУС-КВО – у міжнародному праві – термін, що вживається для позначення фактичного або правового становища, що існує або існувало на певний момент. Відновити **С.-к.** – повернутися до становища, яке існувало до настання змін; підтримувати **С.-к.** – зберегти становище, яке склалося. (*Status quo ante bellum* – становище, яке існувало до початку війни).

СТАТУС ОРГАНІЗАЦІЇ, ПОСАДОВОЇ ОСОБИ – правове становище організації, підприємця, яке характеризується й визначається їх організаційно-правовою формою, статутом, свідоцтвом про реєстрацію, правами та обов’язками, відповідальністю, повноваженнями, які впливають із законодавчих та нормативних актів.

СТЕРЕОТИП „ЕКОНОМІЧНА ЛЮДИНА” – ґрунтується на принципі грошового розрахунку. Відповідно до нього кожна людина може за відповідну оплату виконати все, що забажає керівник. Людина працює добре, якщо їй добре платять. Тому той, хто платить, може вимагати відробітку на повну силу. Керівник впевнений, що підвищення чи зниження оплати праці є основним стимулом для працівника; у його свідомості переважає стереотип „гроші вирішують усе”.

СТЕРЕОТИП „ЕТИЧНА ЛЮДИНА” – ґрунтується на принципі підпорядкування працівника вимогам професійної, ділової та управлінської етики. Етичні вимоги формуються на основі різних договорів, угод, спеціально розроблених кодексів, хартій, декларацій, а також у результаті діючих правил поведінки в організації, де

співробітники оцінюють один одного відповідно до життєвих уявлень про мораль. Регулятивна функція моралі проявляється насамперед у біполярних оцінках актів поведінки, які фіксують, що добре, а що погано для людей і для справи. Розмаїтість цих оцінок може бути дуже великою та індивідуальною для кожного. Приміром, акти поведінки можуть оцінюватися за критеріями „припустимо – неприпустимо”, „корисно – шкідливо”, „відверто – невідверто”, „достойно – недостойно”, „шляхетно – підло”, „тактовно – грубо” тощо, а якості особистості визначаються опозиціями „довіра – зрадництво”, „душевність – бездушність”, „повага – цинізм”, „добросовісність – недобросовісність”, „жертвність – егоїзм”, „обіцянка – невиконання”, „пработа – винність”. Співробітники організації оцінюють одне одного в міру своєї вихованості.

Розбіжності їхніх оцінок можуть призвести до конфліктів очікуваного та реального. В організації поступово складаються більш-менш прийнятні для всіх норми поведінки, які передбачають відповідальність кожного за свої слова та вчинки перед колегами, партнерами, клієнтами, постачальниками, замовниками, керівниками, підрозділами, службами.

СТЕРЕОТИП „ПСИХОЛОГІЧНА ЛЮДИНА” – ґрунтується на вмілому використанні психології з метою досягнення певної вигоди, тобто людина може досягти успіху, знаючи певні методи психологічного впливу як на інтуїтивному рівні, так і на рівні методик, яким її навчили в процесі тренінгу. Цей стереотип сформувався в результаті самостійного читання спеціальної психологічної та психолого-управлінської літератури (починаючи з Д. Карнегі), на основі навчання та особистого досвіду праці в організаціях, особливо у сфері управління поведінкою працівників, ділового спілкування на переговорах, формування іміджу фірми та „розкрутки” торгової марки, під час безпосередніх продажів товарів і послуг.

СТЕРЕОТИП „ТЕХНОЛОГІЧНА ЛЮДИНА” – ґрунтується на міркуваннях щодо організованого підпорядкування людини робочим операціям в умовах, коли вона дедалі частіше стає жертвою наукового і техніко-технологічного прогресу. Згідно з цими міркуваннями „босами” працівників стають комп’ютери, які контролюють „живу працю” на всьому технологічному ланцюгу. Жорстка “включеність” працівників у технологічні та комп’ютерні процеси з детальним поопераційним контролем ставить їх у становище додаткових ланцюжків, які обслу-

говують техніко-технологічні системи в наростаючому часовому темпі. Працівники так „прив’язуються” до цих систем, що постійно відчувають „техностреси”, які є показником „дегуманізації” їхньої праці. Зазначений стереотип „технократує” мислення керівників, орієнтує їх на жорсткий поопераційний контроль поведінки працівників. Він формулюється так: „Без технологічної дисципліни не можна!” і „Нова техніка – запорука успіху!”.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА – сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення типових управлінських завдань і вироблення відповідних рішень з урахуванням особливостей взаємодії посадових осіб, які підпорядковані цьому керівникові. Визначається особливостями владно-розпорядчих відносин керівника і членів колективу з приводу підготовки, прийняття й реалізації управлінського рішення. Розглядають три типи стилів керівництва: демократичний (колегіальний), директивний (авторитарний, одноособовий), потуральний (ліберальний, анархічний).

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

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

СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА КОМБІНОВАНІ (КОНТИНУУМИ) – стилі, які передбачають різні варіанти поєднання демократичного та авторитарного стилів керівництва.

СТРАТЕГІЯ – напрям розвитку організації, який відображений у комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення цілей.

СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ – визначення того, як потрібно застосовувати структуру маркетингу (комбінацію конкретних його елементів), з метою задоволення потреб цільових ринків та досягнення мети організації.

СТРЕС – стан організму, що виявляється у формі напруження або специфічних пристосувальних реакцій у відповідь на дію зовнішніх і внутрішніх факторів.

СТРЕСОВА СИТУАЦІЯ – це явище, яке виникає внаслідок переабо недовантаження працівників робочими завданнями, психологічною несумісністю та ін.

СТРУКТУРА– сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей в умовах різних внутрішніх і зовнішніх змін.

СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧА – сукупність виробничих підрозділів підприємства із зазначенням їх складу, співвідношення та зв'язків між ними.

СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ – конструкційна основа системи управління, сукупність зв'язків прямого підпорядкування ланок систем управління.

СТРУКТУРА СОЦІАЛЬНА – сукупність відносно стійких, стабільних спільностей (класи, соціальні верстви, групи, нації, сім'ї, трудові колективи, соціально-демографічні групи та ін.), певний порядок взаємозв'язку між ними і взаємодії.

СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ (організаційна структура) – сукупність спеціалізованих функціональних підрозділів, взаємопов'язаних у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень залежно від виду об'єкта управління, цілей, розмірів і зовнішнього середовища.

СТУПІНЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРАЦІ – показник, який характеризує професійний аспект праці і відображає співвідношення часу на виконання функцій, які потребують затрат розумової (творчої) та фізичної (нетворчої) праці.

СУБВЕНЦІЯ – форма фінансової допомоги окремим галузям господарства, банкам, підприємствам.

СУБОРДИНАЦІЯ – система відносин на основі підпорядкування нижчого за посадою вищому; існує між керівниками й підлеглими, між структурними підрозділами апарату управління, між організаціями різних рівнів ієрархії.

СУБСИДІЯ – кошти, що спрямовуються з бюджету вищого рівня до бюджету нижчого рівня за цільовим принципом і підлягають поверненню у разі нецільового використання.

СУВЕРЕНІТЕТ – незалежність держав у зовнішніх і у внутрішніх справах. Повага до **С.** – основний принцип сучасного міжнародного права і міжнародних відносин, закріплений у Статуті ООН та інших міжнародних актах.

СУСПІЛЬНА СВІДОМІСТЬ – система духовних (раціонально-логічних, емоційних, пов'язаних з уявою та ін.) способів ставлення до світу й до самих себе, що виникла в процесі життєдіяльності різних типів і видів соціальних спільнот і „обслуговує” цю життєдіяльність. **С. с.** відбиває суспільне буття, визначається ним і, в свою чергу, впливає на нього. **С. с.** характеризує і реальну свідомість суспільства, і ідеальну модель суспільної свідомості. Першу іноді визначають як „масову свідомість” (в якій також можуть бути внутрішні розмежування, обумовлені відбиттям у свідомості інтересів різних груп, класів), вираженням стану якої є громадська думка, або як духовне життя суспільства, що відображає його проблеми, суперечності, інтереси, зіткнення ідей, взаємодію індивідуальної, суспільної свідомості тощо.

СУСПІЛЬНИЙ ДОГОВІР – перехід окремих індивідів, що перебувають у природному стані, до соціально-державного стану через взаємне обмеження й перенесення прав одного відносно іншого у договорі. . Раціональні договірні відносини між громадянами стали розглядати як суттєву ознаку громадянського суспільства.

СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ФОРМАЦІЯ – поняття, що тривалий час вживалося в радянській суспільствознавчій літературі для позначення історично визначеного типу суспільства, заснованого на певному способі виробництва з відповідними йому політичною та ідеологічною надбудовами.

СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УКЛАД – тип господарсько-економічних відносин, органічно пов'язаний з певною формою власності; є основою життєдіяльності певного класу чи суспільної верстви. Система **С.-е. у.**, як правило, відповідає системі відносин власності. Практично кожному суспільству притаманна багатоукладність.

СУСПІЛЬСТВО – сукупність людей, об'єднаних певними відносинами, обумовленими історично змінним способом виробництва матеріальних і духовних благ.

СУСПІЛЬСТВО ВІДКРИТЕ – демократичне, якому властиві дух критики і здатність легко змінюватися, пристосовуватися до обставин зовнішнього середовища. Протиставляється закритому – догматично авторитарному, застиглому на досягнутій стадії розвитку. Для **С.в.** характерні – раціональне розуміння світу, критицизм та індивідуалізм.

СФЕРИ ВПЛИВУ – території (або частини їх) напівзалежних держав, які фактично перебувають під економічним і політичним впливом інших, могутніших у політичному, економічному чи воєнному відношенні держав. Наявність **С. в.** маскується в сучасних умовах поняттями типу „зона стратегічних інтересів” тощо.

СХЕМА ДОКУМЕНТООБІГУ – рух документів в апараті управління. Має вигляд таблиці, з лівого боку якої по вертикалі формують функції управління, які виконують конкретні функціональні підрозділи, а по горизонталі для кожної функції вказують послідовно зліва направо види документів; форми для даних, які виходять з підрозділу чи надходять до нього; назву підрозділу чи організації, звідки надходять і куди направляються після обробки чи складання документи, форми або дані; назву й кількість технічних засобів, за допомогою яких оброблюють документи, форми або дані; посадових осіб, які оброблюють чи складають документи, форми або дані; періодичність обробки документів протягом року.

СХЕМА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ВЗАЄМОЗВ’ЯЗКІВ – відображає горизонтальні зв’язки функціональних підрозділів апарату управління. Має вигляд таблиці, з лівого боку якої по вертикалі формують функції управління, які виконують конкретні підрозділи, а по горизонталі вказують функціональні підрозділи апарату управління й посади вищих керівників. На перетині рядків і граф проставляють символи, які відображають ступінь участі окремих підрозділів і керівників у виконанні конкретних функцій певного підрозділу. Часто застосовують такі символи: *О* – відповідає за виконання функції, організовує її виконання, готує та оформлює підсумковий документ; *П* – готує вихідні дані й інформацію, необхідну для виконання певної функції; *С* – узгоджує підготовлений документ або окремі питання під час виконання функцій; *Р* – приймає рішення, затверджує, підписує документ.

Т

ТАБЛИЦЯ ТРУДОМІСТКОСТІ ВИКОНАННЯ ФУНКЦІЙ ПІДРОЗДІЛУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ – перелік обов’язків функціонального під-

розділу з розрахунками трудомісткості здійснення кожної з них в нормо-годинах або у гривнях за рік.

ТАБУ – 1) яка-небудь заборона; 2) система заборон на певні дії (користування якимись предметами, вживання слів та ін.), порушення яких, за забобонними уявленнями, буде покаране надприродними силами. **Т.** регламентували найважливіші сторони життя людини. Забезпечували дотримання шлюбних норм. Пережитки **Т.** зберігаються в усіх релігіях.

ТАВТОЛОГІЯ — 1) поєднання чи повторення одних і тих самих або близьких за змістом слів („істинна правда”, „цілком і повністю”); 2) явне коло в означенні, доведенні (те саме, за допомогою того самого).

ТАЛМУД — зібрання догматичних, релігійно-етичних та правових положень іудаїзму, які сформувалися у IV ст. до н.е. – V ст. н.е.

ТАРИФНА СТАВКА ПОГОДИННА – величина заробітної плати за відпрацьовану одиницю часу, яка вказується та диференціюється у Єдиній тарифній сітці для робітників різних розрядів та управлінців різних кваліфікаційних категорій.

ТЕЗА – 1) у широкому розумінні – будь-яке твердження в дискусії або викладення якоїсь теорії; у вузькому розумінні – основоположні твердження – принципи; 2) у логіці – твердження, що потребує доведення.

ТЕЙЛОРА СИСТЕМА – запропонована американським інженером Ф.У.Тейлором система раціоналізації праці й управління виробництвом. Основні ідеї **Т. с:** зростання продуктивності праці можливе лише шляхом стандартизації умов, прийомів праці; сувора регламентація робочого часу, введення потокової лінії і конвеєра, які мають диктувати ритм праці робітникові; операції повинні виконуватися на механічному рівні сприйняття; матеріальна зацікавленість, збільшення комфорту й добробуту робітника як передумови інтенсифікації праці; компетентний контроль за процесом праці і відповідальність за додержання інтересів приватного капіталу.

ТЕОРІЯ „ЖВЗ” КЛЕЙТОНА АЛДЕРФЕРА складається з трьох рівнів потреб, де **Ж** означає життєві потреби, тобто фізіологічні потреби і потреби безпеки, **В** – потреби взаємин, що пов’язані з міжособовими стосунками, і **З** – передбачає необхідність зростання для потреб поваги і самореалізації.

ТЕОРІЯ „ТРЬОХ ПОТРЕБ” ДЕВІДА МакКЛЕЛЛАНДА побудована на таких факторах мотивації, як потреби влади, досягнення та належності.

ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ПРО РОЛЬ ЛЮДИНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ — система знань про роль людського фактора в організації як цілісній соціально-економічній системі. Вона розвивалася разом з різними школами управління, що позначилось на її назві. Протягом століття (період промислової революції) роль людини в організації істотно змінювалася. Нині розрізняють три групи теорій управління: класичні, людських відносин і людських ресурсів. Представники класичних теорій — Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Емерсон, Л.Урвік, М.Вебер, Г.Форд, теорій людських відносин — Е.Мейо, К.Арджеріс, Р.Лікарт, Р.Блейк, теорій людських ресурсів — А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Макгрегор. Класичні теорії розвивались у період з 1880 до 1930 р., теорії людських відносин почали застосовувати з 30-х років ХХ ст. Теорії людських ресурсів сучасні. У міру розвитку вони ставали дедалі гуманнішими.

ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ — сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ЗМІСТОВІ — сукупність положень, законів, закономірностей, принципів, які відображають зміст потреб та концентрують свою увагу на аналізі потреб людини, що забезпечує обґрунтоване установаження винагород.

ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРОЦЕСІЙНІ — сукупність положень, законів, закономірностей, принципів, що відображають процес винагородження, визначають умови, за яких він буде ефективним.

ТЕРИТОРІАЛЬНА ДЕЗІНТЕГРАЦІЯ — процес, який супроводжується втратою інтеграційного впливу центральної влади і може завершитись втратою територіальної цілісності.

ТЕРИТОРІАЛЬНА ЦІЛІСНІСТЬ — принцип міжнародного права, який означає, що ніхто не має права шляхом агресії або іншими діями всередині держави відокремити частину її державної території.

ТЕРИТОРІАЛЬНЕ ВЕРХОВЕНСТВО — атрибут держави та принцип міжнародного права. Означає, що в межах державної території влада держави (законодавча, виконавча, судова) є найвищою, верховною відносно всіх юридичних та фізичних осіб (це стосується також

іноземних юридичних та фізичних осіб). Усі зобов'язані підпорядковуватися волі держави, відображеній у законі.

ТЕХНІКА УПРАВЛІННЯ – сукупність операцій, процесів і процедур управлінської праці, які виконуються формалізовано на основі існуючих правил і інструкцій, з застосуванням засобів оргтехніки і обчислювальної техніки, за допомогою яких підвищується продуктивність праці керівника.

ТЕХНОКРАТІЯ – висококваліфіковані спеціалісти у сфері техніки і технології, які беруть участь в управлінні організацією та здійсненні державної економічної політики.

ТЕХНОКРАТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ – тип управління, методологія якого аналогічна вирішенню технічних проблем і розуміння людського чинника, як важливої деталі технічної побудови, перебільшення ролі техніки в досягненні успіху.

ТЕХНОЛОГІЧНІ ДОКУМЕНТИ – сукупність носіїв інформації, що відображають перелік технологічних операцій, вказівки з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтовану послідовність виконання трудових процесів тощо. Є різновидом технологічних методів менеджменту.

ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ – процес реалізації конкретних функцій менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо) шляхом застосування загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання).

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – сукупність способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих остаточних результатів трудової діяльності. **Т. у. п.** регламентується спеціально розробленими нормативно-методичними документами: нормами та нормативами, положеннями, посадовими інструкціями, стандартами організації, схемами документообігу, схемами функціональних взаємозв'язків та іншими документами.

ТЕХНОПАРК – територіальне об'єднання наукових і проектно-конструкторських організацій, навчальних закладів, виробничих підрозділів з передовою технологією, які виконують замовлення на створення й освоєння нових науково-технічних розробок, виробництво суперсучасних устаткування та приладів.

ТЕХНОПОЛІС – 1) одна з форм вільних економічних зон, що створюються для активізації інноваційних процесів, сприяння ефективному впровадженню техніко-технологічних нововведень; 2) поєднання високотехнологічних, екологічно чистих промислових систем із сприятливим для перебування й життєдіяльності людей середовищем, зонами відпочинку; 3) багатогранні форми венчурної взаємодії крупного капіталу з малим бізнесом, організаційні новації, які дають змогу отримувати пільги при оподаткуванні й кредитуванні і створюють вигідні умови для іноземних інвестицій.

ТОВАР – будь-яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для продажу; все те, що може задовольнити потребу і пропонується на ринку для продажу. Існує два види товару: а) споживчі товари – що призначаються до безпосереднього використання; б) товари виробничого призначення – придбаються з метою використання у виробництві іншої продукції чи послуг, для господарської діяльності чи для продажу іншим споживачам.

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

ТОПОГРАМА – графік, який відображає явища у просторі.

ТОТАЛІТАРИЗМ – система насильницького політичного панування, що характеризується повним підкоренням суспільства, його економічного, соціального, ідеологічного і навіть буденного життя владі пануючої еліти, організованої у цілісний воєнно-бюрократичний апарат й очолюваної лідером. Для тоталітарних режимів характерні особливі ідеології, тобто комплекси ідей, що обґрунтовують право цих режимів на існування. У політичній сфері Т. відповідає монополізації влади. Відбувається зрощення правлячої партії з державним апаратом, забороняються всі інші політичні партії та громадські організації, не підпорядковані правлячій партії, применшується роль права, закону. Тоталітарні режими застосовують терор як засіб внутрішньої політики і мілітаризації суспільства.

ТРАНСФОРМАЦІЯ – зміна, перетворення виду, форми, істотних властивостей чого-небудь.

ТРЕТЕЙСЬКИЙ СУД – суд, обраний за взаємною згодою сторін із представників третьої, незацікавленої сторони для розгляду конкретного спору, конфлікту.

„ТРЕТІЙ СВІТ” – поняття, яким позначають молоді національні держави Азії, Африки, Латинської Америки, колишні колонії та напівколонії, що здебільшого здобули незалежність і суверенітет після Другої світової війни. Держави „Т.с.” нині дуже диференційовані за рівнем соціально-економічного розвитку (від відсталих до країн „економічного чуда”), вони продовжують залишатися регіоном політичної нестабільності. З „Т.с.” пов’язана проблема Півдня й Півночі як глобального протистояння розвинутих країн і тих, що розвиваються.

ТРИУМВІРАТ – 1) спосіб політичного правління, заснований на союзі трьох політичних лідерів (партій, угруповань тощо); 2) у Стародавньому Римі в період громадянської війни I ст. до н.е. – союз впливових політичних діячів і полководців, що об’єдналися з метою захоплення державної влади. 1-й Т. – 60-53 рр. до н.е. – між Ю. Цезарем, Г. Помпеем і М. Крассом, 2-й Т. – 43-36 рр. до н. е. – між Октавіаном (Августом), М. Антонієм та М. Лепідом.

У

УБОЗТВО – 1) крайня бідність, що досягла такого рівня, при якому не забезпечується задоволення навіть украй примітивних, необхідних для підтримання життя, потреб. Стояти на межі У. – означає стояти на межі загибелі; 2) у переносному розумінні – безсилля, стан занепаду, наприклад, У. духу.

УЗУРПАЦІЯ – протизаконне захоплення влади чи присвоєння чужих прав на щось. Демократії властива наявність політичних та економічних механізмів, що захищають суспільство від У.

УНІТАРНИЙ – об’єднаний, єдиний, який становить собою одне ціле; спрямований на об’єднання, який об’єднує.

УНІТАРНА ДЕРЖАВА – форма державного устрою, за якого територія держави не має у своєму складі федеративних одиниць, а підрозділяється на адміністративно-територіальні одиниці (області, райони і т. ін.)

УПРАВЛІННЯ – цілеспрямована дія, що погоджує спільну працю людей; цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин.

УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЕВЕ – цілеспрямований вплив галузових органів управління (міністерств, відомств) на діяльність підвідомчих підприємств в інтересах успішного виконання ними загальногалузових завдань.

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ – 1) заходи, які здійснюються кадровою службою установи з планування організації, мотивації та контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також цілей, потреб, можливостей соціально-економічних умов організації.

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

УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ – підхід, згідно з яким кожен працівник організації має чіткі прагнення, що забезпечать досягнення цілей управлінців усіх рівнів та загальних цілей організації.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка передбачає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом. **У. п. о.** полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, розробці її оперативного плану; здійсненні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу й потреби організації в персоналі.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ) – забезпечення співробітництва між всіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети з застосуванням елементів навчання, мотивації та інформування робітників; діяльність, яка здійснюється всіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємство, фірма, установа) яка допомагає найбільш ефективному використанню людей (робітників) для досягнення мети організації і особистих цілей кожного з них.

УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНЕ – цілеспрямований вплив органів місцевого самоврядування (регіональних органів) на підприємства й організації регіону з метою досягнення загальнорегіональних цілей.

УПРАВЛІННЯ СЛУЖБОВО-ПРОФЕСІЙНИМ ПРОСУВАННЯМ – планування, створення, організація функціонування, контроль та ана-

ліз діяльності систем посадового просування персоналу в організації; сукупність методів оцінки, добору й розстановки всіх категорій управлінського персоналу в організації. Для оцінки й добору кандидатів, які висуваються на управлінську посаду, застосовують спеціальні методики, що враховують систему ділових і особистих характеристик, які охоплюють групи якостей, використовуваних оцінковими центрами у своїй роботі. У розвинених зарубіжних країнах накопичено багатий досвід управління службово-професійним просуванням управлінських працівників, який успішно використовується у вітчизняних організаціях. В японських компаніях молодий спеціаліст, який почав працювати, проходить випробний строк (1-3 роки), протягом якого він складає екзамен, щоб можна було визначити реальну цінність диплома вузу. Далі він проходить курс орієнтації в справах компанії (від 2 тижнів до 6 місяців), а також додаткові перевірки, зокрема на лояльність. Після випробного строку працівника зараховують на постійну роботу, і протягом 8-10 років здійснюється планомірна ротація з посади на посаду, з відділу у відділ, а також стажування й закордонні відрядження. Діє також система відповідальних доручень, яка ускладнюється з часом. До віку 36 років працівник уже добре відомий у компанії, і вона може вирішувати його подальшу долю: направляти або за системою просування керівних кадрів, або за кар'єрою спеціаліста. При системі планомірної ротації працівник знає, що він через певний час має бути підвищений і необхідно підібрати собі заміну. Таким чином, на підприємстві динамічніше відбувається оновлення керівників, рух резерву кадрів на підвищення.

УПРАВЛІНСЬКА СИТУАЦІЯ – співвідношення умов і обставин, які створюють відповідну обстановку (зовнішнє середовище), в якому виробляється (створюється) управлінське рішення.

УПРАВЛІНСЬКА СТРАТЕГІЯ – система концептуальних положень про найефективніші напрями розвитку регіональних систем, розв'язання великих територіальних проблем і розміщення продуктивних сил країни.

УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ – вид трудової діяльності щодо виконання функції управління на підприємстві (в установі, організації та ін.), забезпечення цілеспрямованої та скоординованої діяльності трудового колективу для вирішення завдань, які стоять перед ним.

УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ – спілкування керівника з посадовими особами з метою реалізації функції управління. Виділяють три основні функції **У. с.**: видачу розпорядчої інформації, отримання зворотної інформації (зворотний зв'язок) і видачу оціночної інформації (оцінки виконання завдань підлеглим).

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ – директивний акт цілеспрямованої дії на об'єкт управління. Створюється на аналізі достовірних даних, які характеризують конкретну управлінську ситуацію, визначає мету і містить програму її досягнення. Приймається повноважним керівником у рамках надання йому прав з урахуванням чинного законодавства. Класифікується за різними ознаками: часу управління (стратегічне, тактичне й оперативне), ступеню участі колективу, спеціалістів (індивідуальне і колективне), змісту управлінського процесу (соціальне, економічне, організаційне, технічне). Технологія прийняття **У. р.** містить такі основні етапи: підготовку рішення (вияв і аналіз управлінської ситуації), прийняття рішення (оцінку альтернативних рішень і вибір серед них єдиного), реалізацію рішення (організацію виконання).

УРЯД – вищий орган виконавчої влади (Рада Міністрів, Кабінет Міністрів). З організаційної точки зору **У.** є сукупністю органів центральної влади, які мають розпорядчі права, що поширюються на всю країну.

УСУСПІЛЬНЕННЯ – об'єктивний процес розвитку суспільного характеру виробництва, що виявляється у поглибленні суспільного поділу праці, зміцненні взаємозв'язку і взаємозалежності господарських одиниць, злитті роздрібнених процесів виробництва в єдиний суспільний процес. Відбувається **У.** у формах об'єднання самої праці й у вигляді усупільнення засобів виробництва.

УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ – процес, який включає пошук середовища для умов, що необхідні для впровадження даного рішення, розвиток і аналіз можливих альтернатив та відбір потрібної.

УЧАСТЬ В УПРАВЛІННІ – здійснюється на рівні дільниці, цеху, організації в цілому. У зарубіжній практиці на нижньому рівні створюють групи з вирішення проблем, які виникають на робочих місцях, самоврядні бригади, які несуть відповідальність за безперервну роботу та збереження обладнання, кількість і якість продукції, організацію

праці. Участь в управлінні на рівні організації виражається у функціонуванні спеціальних органів – виробничих рад та ін.

УЧАСТЬ У ВЛАСНОСТІ – метод залучення працівників до процесу підвищення продуктивності та якості праці, зменшення напруженості в трудових відносинах. Залучення рядових працівників до участі у власності організації здійснюється за допомогою передачі чи продажу їм документів на володіння акціями власної організації. Наприклад, у США компанії, які застосовують системи участі працівників у власності, мають істотні податкові пільги.

Ф

ФАВОРИТИЗМ – висування, призначення на високі посади улюбленців, осіб, які користуються прихильністю правителя, впливової особи, дістають від неї різні привілеї і, в свою чергу, впливають на неї.

ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ – основні внутрішні змінні фактори організації (цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси), які впливають на її діяльність із середини.

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ – рушійні сили, що визначають функціонування організації у зовнішньому середовищі. Фактори зовнішнього середовища поділяють на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); непрямої дії (впливають не безпосередньо, а через фактори зовнішнього середовища прямої дії).

ФАКТОРИ МАКРОЕКОНОМІЧНІ – чинники, які здійснюють вплив на організацію на галузевому та державному рівнях (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин, партії тощо).

ФАКТОРИ МІКРОЕКОНОМІЧНІ – чинники, які здійснюють вплив на організацію на рівні підприємств (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, постачальники, споживачі, конкуренти тощо).

ФАЛЬСИФІКАЦІЯ – 1) умисне викривлення або неправильне тлумачення тих чи інших явищ, подій, фактів; 2) підробка документів; підроблений товар, який видають за справжній.

ФЕДЕРАЦІЯ – 1) державне об'єднання, що складається з ряду держав або державних утворень зі спільною верховною владою; 2) спілка товариств, організацій.

ФІЛОГЕНЕЗ – історичний розвиток як окремих видів та більших систематичних груп організмів, так і органічного світу в цілому.

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

- виду та характеру діяльності;
- правового положення (юридичного статусу);
- форми організації;
- характеру власності;
- належності капіталу та контролю;
- сфери діяльності;
- інші ознаки (ринки, виробництво, технології, типи організації).

ФІРМА-МОНОПОЛІСТ („ВИЗНАЧНИК ЦІНИ”) – фірма, що обирає найбільш сприятливу та прибуткову комбінацію „ціна – якість”, яка приносить максимальний прибуток.

ФІРМИ З НАЙМАННЯ ПРАЦІВНИКІВ – посередницькі організації, які виконують замовлення організацій, що мають потребу у спеціалістах конкретної кваліфікації та профілю. За певну плату фірми здійснюють пошук необхідних спеціалістів і пропонують кандидатів організаціям, які їх замовили.

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

ФОРМА ДЕРЖАВНОГО ПРАВЛІННЯ – організація верховної державної влади, порядок утворення її органів та їх взаємовідносин з населенням. Основні форми державного правління – монархія та республіка.

ФОРМА ДЕРЖАВНОГО УСТРОЮ – територіально-організаційна структура держави, яка встановлює порядок поділу держави на адміністративні частини та відносини між центральними та місцевими органами влади.

ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ – спосіб оплати праці працівників, в основі якого закладається ідея стимулювання процесу та певних результатів трудової діяльності (продуктивності праці, використання робочого часу, зменшення собівартості, збільшення прибутку тощо). Розрізняють відрядну, почасову, комбіновану (почасово-відрядну), комісійну форми оплати праці.

ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДРЯДНА – спосіб оплати праці, відповідно до якого величина заробітної плати визначається кількістю виготовленої продукції.

ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ КОМБІНОВАНА – спосіб оплати праці, відповідно до якого заробітна плата працівника складається з трьох частин: почасової (включає тарифну оплату, доплати, надбавки), відрядної (формується як доплата за виконання нормованих завдань) та преміальної (складається з премій за досягнення певних результатів).

ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ КОМІСІЙНА – спосіб оплати праці, відповідно до якого заробітна плата визначається на основі нормативу у відсотках до показника, підвищенню якого сприяє трудова діяльність працівника.

ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПОЧАСОВА – спосіб оплати праці, відповідно до якого величина заробітної плати працівника залежить від кількості відпрацьованого часу.

ФРАНЧАЙЗИНГ – 1) взаємовигідна форма співпраці великого та дрібного підприємства, за якої відбувається надання невеликій фірмі (франчайзі) ліцензії на товарний знак чи технологію, права на виробництво чи продаж продукції великої незалежної фірми (франчайзера) з високим рейтингом на ринку; 2) надавання економічного захисту, привілеїв з боку якої-небудь фірми своїм клієнтам, що започатковують нову справу.

ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАГАЛЬНІ (ОСНОВНІ) – види управлінської діяльності, які використовують в усіх управлінських процесах. До загальних функцій менеджменту належать: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКРЕТНІ (ЧАСТКОВІ) – види управлінської діяльності, з допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси (управління об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності) та які реалізуються за допомогою загальних функцій менеджменту.

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ – зміст управлінської діяльності, який дає змогу здійснювати управлінські дії. Загальні функції управління – нормування, планування, організація, координація, регулювання, мотивація, контроль, облік, аналіз – охоплюють цикл управління і пронизують усі конкретні функції, які виконують керівники, спеціалісти та інші співробітники. Зовнішні функції управління спрямовані на реалізацію зв'язків організації з суміжними та вищими органами. Внутрішні функції управління виникають усередині й між управлінськими підрозділами організації як одного, так і різних рівнів управління.

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КЕРІВНИК – посадова особа, відповідальна за виконання групи однорідних функцій з управління певним видом діяльності (наприклад, начальник відділу збуту чи планово-економічного бюро).

ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – універсальний метод техніко-економічного дослідження функцій управління, спрямований на пошук способів зменшення затрат і підвищення якості виконання функцій управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності й ефективності функціонування організації. За допомогою цього методу можна вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання тієї чи іншої функції управління персоналом, який потребує найменших затрат і найефективніший щодо одержання конкретних результатів; виявляє зайві чи дублюючі функції управління, які з якихось причин не виконуються. У функціонально-вартісному аналізі системи управління персоналом використовують такі самі методи, що й для побудови системи управління персоналом. Такий аналіз передбачає підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний і запроваджувальний етапи.

ХАРАКТЕР – це сукупність постійних психологічних властивостей, що визначають лінію поведінки, індивідуальні особливості конкретної людини, її реакцію на ситуацію, ділові якості, вимогливість до себе та інших тощо.

ХАРАКТЕРИСТИКА – систематизоване усне чи письмове викладення найважливіших розпізнавальних властивостей і якостей особистості чи колективу; звичайно передбачає викладення ставлення до праці та форм спілкування. Характеристика як службовий документ складається з короткого опису трудового шляху особи, її ділових, ідейно-політичних і моральних якостей, трудової та громадської активності.

ХАРИЗМА – виняткова талановитість людини, яка має авторитет, впливає на людей завдяки винятковій обдарованості, волі, інтелекту.

ХАРТІЯ – грамота, політичний документ, що містить основні вимоги широкого народного руху. Х. іноді називають окремі міжнародні акти й угоди.

ХРОНОГРАМА – графік, який характеризує зміну явищ у часі.

Ц

ЦЕНЗУРА – система державного нагляду за пресою і засобами масової інформації, у Західній Європі виникла в XV ст., в Росії – на початку XVIII ст. За формами контролю поділялася на попередню й каральну. З 1804 р. регулювалася цензурними статутами та тимчасовими правилами. Ц. була загальною (внутрішньою та іноземною) і відомчою (духовною, воєнною, театральною тощо).

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ – керування чим-небудь з єдиного центру; зосередження більшої частини державних функцій у віданні центральних установ.

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ – зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі.

ЦЕНТРАЛІЗМ – система управління, оснований на принципі підпорядкування місцевих установ (органів) вищим, при цьому всією системою керують з одного центру.

ЦИВІЛІЗАЦІЯ – 1) рівень суспільного розвитку і матеріальної культури, досягнутий тією або іншою суспільно-економічною формацією, а також ступінь і характер розвитку культури певних епох і народів; сукупність виявів досягнутого ступеня суспільного розвитку; 3) ступінь суспільного розвитку, наступна за варварством (Л. Морган, Ф. Енгельс); 4) в деяких теоріях епоха деградації й занепаду на противагу цілісності, органічності культури.

ЦІЛЬ – певний конкретний визначений стан чи бажаний результат, якого прагне досягти організація, група людей чи окрема особа.

ЦІЛІ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ – цілі, які ставить перед собою людина, вступаючи на роботу, і цілі організації, яка приймає цю людину на роботу. Прийнятому на роботу необхідно вміти реально оцінювати свої ділові якості, порівнювати їх з вимогами, які ставить перед ним

організація, його робота. Від цього залежить успіх кар'єри. Правильна самооцінка власних навичок і ділових якостей передбачає знання себе, своїх сил, достоїнств і недоліків. Тільки за таких умов можна правильно поставити мету кар'єри, визначити неприйнятну сферу діяльності, а також роботу, посаду, місце на службових щаблях. Цілі кар'єри змінюються з віком, а також у міру того, як змінюється людина, підвищується її кваліфікація. Формування цілей ділової кар'єри – постійний процес.

ЦІНА – грошовий еквівалент вартості; основний інструмент, що впливає на попит та пропозицію. Зокрема, попит знаходиться в оберненій залежності від цін: з підвищенням ціни продукції попит на неї, як правило, скорочується, і навпаки.

Ш

ШАНТАЖ – вимагання шляхом погроз, залякування розголошенням компрометуючих відомостей (таких, що відповідають дійсності або наклепницьких) з метою дістати якісь вигоди. Злочин, який карається законом в усіх цивілізованих країнах світу.

ШОВІНІЗМ – крайній вияв націоналізму, що пропагує національну винятковість, ненависть до інших національностей, розпалює ворожнечу між країнами й народами.

ШПИГУНСТВО – злочинна діяльність, що полягає у здобутті секретним шляхом або викраденні з метою передання іншій державі відомостей, які становлять військову чи державну (економічну, політичну) таємницю. Карається законом в усіх країнах. **Ш.** як соціальне явище почало поширюватися й на інші сфери. Відоме, наприклад, промислове **Ш.**, що полягає у здобутті наукових, промисловотехнологічних та інших відомостей, які становлять таємницю, і переданні їх конкуруючим фірмам або іншим організаціям.

ШТАБНИЙ ПЕРСОНАЛ В ОРГАНІЗАЦІЇ – спеціалісти, покликані підвищувати ефективність роботи менеджерів лінійних підрозділів. Водночас необхідно рахуватися з обмеженими можливостями штабних спеціалістів, що не дозволяє їм брати на себе функції прийняття рішень. Існує небезпека того, що вони можуть мати значний вплив і захочуть взяти на себе відповідальність за прийняття рішень, що є прерогативою лінійних керівників.

Ю

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

ЮРИДИЧНА ОСОБА – організація, підприємство, установа, окрема людина, що мають відокремлене майно, можуть від свого імені набувати майнових прав і виконувати обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді, арбітражі або в третейську суді; має закінчений бухгалтерський баланс, розрахунковий рахунок у банку, власну печатку, пройшла державну реєстрацію і має свій код у державному реєстрі. *Юридичні особи приватного права* – це об'єднання осіб і об'єднання капіталів, зареєстровані як фірми, незалежно від характеру діяльності, характеру власності, належності капіталу та контролю. *Юридичні особи публічного права* – державні органи, установи та організації, торгові та промислові палати, спілки підприємців, що підприємницькою діяльністю не займаються.

Я

ЯРМАРКИ ВАКАНСІЙ ПРАЦІВНИКІВ І НАВЧАЛЬНИХ МІСЦЬ – заходи, які організовує державна служба зайнятості разом з роботодавцями, навчальними центрами й недержавними біржами праці (молодіжною, біржею праці для військовослужбовців). Такі ярмарки здійснюються у різних формах: загальноміські (один раз на квартал), районні (на базі великих організацій міста), ярмарки-презентації спеціалістів. Відвідувачі таких ярмарків мають можливість без посередників зустрітися з представниками кадрових служб та адміністрацією організацій і підібрати собі прийнятну роботу чи місце навчання як шляхом безпосереднього контакту з роботодавцями й представниками навчальних закладів, так і через комп'ютерні банки вакансій працівників і навчальних місць. До послуг відвідувачів – кваліфіковані юристи, консультанти з питань профорієнтації, профвідбору, працевлаштування. Ефективність ярмарок вакансій досить висока: значна частина відвідувачів знаходять потрібну роботу, а роботодавці – робочу силу.

ЯРМАРОК ВАКАНСІЙ – збори представників різних організацій, що періодично влаштовуються з метою отримання чи пропонування інформації про вакансії, які є або можуть з'явитися, а також умови укладення контрактів для робітників і службовців, окреслення соціальних пільг та гарантій, які надаються працівникам.

Довідкове видання

Філіна Антоніна Петрівна

Ключко Валентин Петрович

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Відповідальний за випуск	Г.В. Дячук
Редагування	
та комп'ютерне верстання	С.М.Суходольська

Підп. до друку _____ Формат 60×84 1/16. Папір др. апарат.
Друк офсетний. Ум. друк. арк. _____ Зам. _____. Наклад 100.

Видавець і **ВИГОТОВЛЮВАЧ**

Державна академія керівних кадрів культури і мистецтв
01015, м. Київ, вул. Січневого повстання, 21

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
ДК № 2544 від 27.06.2006.