

075

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
до курсу

# **ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

для студентів економічних спеціальностей



ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ  
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
«НІЖИНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до курсу

# «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

для студентів економічних спеціальностей

Укладач: Даценко Н.М.: викладач  
(ВП НУБіП України НАТІ)

Ніжин  
ПП Лисенко М.М.  
2011

Відокремлений підрозділ  
Національного університету біоресурсів  
і природокористування України  
«НІЖИНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»  
**БІБЛІОТЕКА**

55.05018 73

075

УДК 651.01(07)

Рекомендовано Вченою радою  
Ніжинського агротехнічного інституту  
Національного університету біоресурсів і природокористування  
України.

Протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2011 р.

**Укладач:**

Даценко Н.М.: викладач (ВП НУБіП України НАТІ)

**Рецензенти:**

Тивоненко І.Г., доктор економічних наук (ВП НУБіП України НАТІ)

Городецька М.О., кандидат економічних наук (НДУ ім. Миколи  
Гоголя)

**Основи менеджменту:** Методичні рекомендації до курсу «Основи менеджменту» для студентів економічних спеціальностей / Укладач: викладач Н.М. Даценко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2011. – 56 с.

Методичні рекомендації містять типову програму з дисципліни «Основи менеджменту», питання для самоконтролю, тестові завдання для перевірки знань, словник основних термінів та список літературних джерел для поглибленого вивчення дисципліни.

© Укл. Даценко Н.М., 2011

© Видавець ПП Лисенко М.М., 2011

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Ефективність організаційної системи залежить від результативності управління, що формує компетентність, ініціативність, професійну майстерність управлінських працівників (менеджерів). Готувати фахівців, які б відповідали сучасним професійним вимогам, необхідно на новітній методологічній основі. Наочальна дисципліна "Основи менеджменту" спрямована на ознайомлення студентів з основами менеджменту, розвитком вітчизняної і зарубіжної науки про менеджмент, мистецтвом і досвідом здійснення успішного менеджменту на різних рівнях економіки.

**Мета вивчення дисципліни:** дати студентам цілісну і логічно-послідовну систему знань про суть, основи теорії, методологію та практику менеджменту за умов дії ринкового механізму господарювання.

**Завданням навчальної дисципліни:** є підготовка майбутніх фахівців економічних спеціальностей, здатних упорядковувати організаційну систему та систему менеджменту на підприємстві (в організації), підтримувати їх стійкість і дієздатність, забезпечувати динамічний розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

**В результаті вивчення дисципліни студенти повинні знати:**

- суть і основні види менеджменту;
- принципи, функції, взаємозв'язок процесів та методи менеджменту;
- еволюцію поглядів на менеджмент;
- особливості функціонування системи менеджменту в підприємницьких і ринкових структурах.

**По закінченні вивчення дисципліни студенти повинні вміти:**

- визначати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища організації;
- будувати "дерево цілей", здійснювати вибір стратегії розвитку бізнесу;
- розробляти систему менеджменту в різних організаційно-правових формуваннях;
- визначати технологію розробки й прийняття управлінських рішень;
- приймати управлінські рішення на основі використання методів менеджменту;
- аналізувати і проектувати організаційну і кадрову структури та структуру управління підприємством;
- організовувати здійснення ефективного контролю на підприємстві.

## ТИПОВА ПРОГРАМА

### Тема 1. Поняття, сутність та види менеджменту

Суть менеджменту. Предмет і методи менеджменту як науки. Менеджмент і управлінське рішення. Соціально-економічна природа управлінської праці. Менеджмент як засіб забезпечення особистих, колективних та суспільних потреб. Менеджмент як наука, практика і мистецтво формування мети та управління явищами, процесами й системами її досягнення. Організаційне формування як засіб досягнення певної мети. Підприємство і менеджмент. Місія підприємств та організацій.

Менеджмент в організаційному формуванні, його роль і місце. Формальні і неформальні організації. Прийняття рішення щодо вибору організаційно-правової форми господарської діяльності в економіці. Роль факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (технологія, економіка політика, соціальні умови, міжнародна ситуація, споживачі і клієнти, конкуренти, урядові установи, постачальники матеріальних, фінансових та трудових ресурсів тощо) у менеджменті організації. Практичне значення менеджменту в організаційних структурах макро- і мікрорівнів.

Систематизація основних видів менеджменту. Види менеджменту за організаційно-правовими формами підприємств та організацій: державний (державних підприємств, установ та організацій); підприємницький; громадських організацій.

Види та характерні особливості державного (адміністративного) менеджменту за рівнями управління (загальнодержавний, галузевий, регіональний, місцевого самоврядування, міждержавних організацій).

Види та характерні особливості підприємницького менеджменту: за організаційно-правовими формами підприємницької діяльності; за видами галузевого спрямування підприємницької діяльності; за рівнями управління в організаціях (підприємствах, фірмах, товариствах, фермерських господарствах, тощо) та об'єднаннях (корпораціях, кооперативах, спільних підприємствах, тощо).

Види менеджменту організації: за цільовим призначенням (стратегічний, тактичний, операційний); за належністю до організації (внутрішньогосподарський, зовнішньогосподарський); за функціональним призначенням (маркетинговий, виробничий, фінансовий, соціальний, інформаційний, персонажу, обліку та контролю тощо).

## Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність терміна "менеджмент" і вкажіть його відмінність від терміна "управління".
2. Чому менеджмент називають мистецтвом управління?
3. Охарактеризуйте менеджмент як особливий вид діяльності.
4. Розкрийте сутність принципів управління.
5. Назвіть принципи управління, які є важливими для сучасних підприємств. Обґрунтуйте відповідь.
6. Охарактеризуйте складові зовнішнього середовища організації.
7. Які елементи зовнішнього середовища безпосередньо впливають на діяльність підприємства, а які опосередковано?

## Тема 2. Розвиток теорії і практики менеджменту

Наукові погляди, що передували сучасному менеджменту. Зародження комерційної діяльності і спроби регламентації управлінської діяльності у давній Шумерській державі. Давньоєгипетська пам'ятка письменності "Повчання Птахотепа" та система державною адміністративного управління Вавілонією у збірнику законів Хаммурапі. Зародження наукових ідей менеджменту в працях давньогрецьких філософів Нікколо Макіавеллі (макіавеллізм). Вплив на формування науки управління представників соціальної утопії Томаса Мора і Томасо Компанелла, наукових поглядів Роберта Оуена, Шарля Бабеджа, Генрі Тоуна та ін. Чотири форми правління Шарля Монтеск'є: демократія, аристократія, монархія і деспотія.

Класична теорія менеджменту. Науковий менеджмент і система Ф.Тейлора. Послідовники Тейлора — Г.Гантт, Ліліан і Френк Гілбрети, Г.Емерсон. Адміністративний менеджмент у роботах А.Файоля, Ч.Бернарда та ін. Теорія бюрократизму М.Вебера. Погляди російського ліберального бюрократа М.М.Сперанського.

Біхевіористський науковий підхід в управлінні (М.Фолліт, Д.Мак Грегор, А. Маслоу та ін. Школа людських відносин і людських можливостей (Е.Мейо, Ф.Ротлісбергер та ін).

Нова управлінська парадигма. Філософія японського менеджменту.

Розвиток загальної теорії управління в Росії (А.А.Фанас'єв, Д.М.Гвіздіані, О.А.Дейнеко, О.В.Козлова, Г.Х.Попов та ін.) і в Україні (М.С.Грушевський, В.М.Глушков, І.І.Лукінов та ін.).

## Питання для самоперевірки

1. Що зумовило виникнення менеджменту як науки?
2. Охарактеризуйте основні етапи розвитку менеджменту та обґрунтуйте послідовність їх виникнення.

3. Охарактеризуйте основні положення класичного напрямку теорії менеджменту: школи наукового управління, бюрократичної та адміністративної шкіл управління.
4. У чому полягає сутність гуманістичного підходу у теорії менеджменту?
5. Охарактеризуйте розвиток менеджменту в Україні.

### Тема 3. Менеджмент як система

Основний зміст загальної теорії систем. Елементи системи та зв'язки між ними. Система: вхід, процесор, вихід, зворотний зв'язок, обмеження. Стан і рух систем. Перші уявлення про систему античних філософів. Варіант загальної теорії системи, сформульований О.О.Богдановим. Концепція теорії систем Л. фон Берталанфі. Внесок у розвиток системних досліджень У.Ешбі, О.Ланге, М.Месаровичем та ін. Класифікація систем.

Організація як система, процес і явище. Організаційні системи в економіці та їх елементи. Ознаки і загальні риси організацій. Цілі, побудова та функціонування організаційних систем в економіці. Організація як відкрита система, основні підсистеми. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації, етапи життєвого циклу. Формальні та неформальні організації. Типи організаційних структур: лінійна, функціональна, лінійно-штабна, дивізійна, матрична. Головні компоненти, що впливають на проектування організаційних структур в економіці. Параметри ефективних організаційних структур. Складність та ієрархія організаційних систем в економіці. Особливості соціально-економічних систем.

Побудова організації, організаційне проектування. Організаційна побудова та структура управління організацій. Елементи організаційних структур, макро- і мікροструктури. Класифікація організаційних структур управління. Принципи побудови структур управління.

Менеджмент як система управління в організаційних формуваннях.

Ознаки, властивості і умови управління в організаційних системах. Ентропія, невизначеність, інформація в системах управління. Поняття "чорного ящика". Правляча та керована підсистеми. Управління організаційними змінами.

Саморегулювання в системах. Закон необхідної різноманітності. Організаційний дизайн у менеджменті.

Цілі в системі менеджменту організації. Сутність супідрядності та ієрархічних відносин у менеджменті організації. Ознаки, за якими класифікуються цілі. Ранжування цілей і побудова "дерева цілей" в управлінні.

Стратегічні, тактичні і оперативні цілі. Цільове управління, система "планування, програмування, розробки бюджету". Програма, проект, політика і процедура в менеджменті. Використання системного підходу в побудові та управлінні організацій.

Підсистеми загальногосподарського менеджменту в системі управління організацією: маркетинговий, виробничий, фінансовий, соціальний, інформаційний, персоналу, обліку та контролю, інші.

### Питання для самоперевірки

1. Надайте всебічну характеристику організаціям та наведіть їх класифікацію за різними ознаками.
2. Охарактеризуйте формальні групи, поясніть яким чином вони утворюються та наведіть приклади.
3. Які спільні та відмінні риси між формальними та неформальними групами?
4. Охарактеризуйте організацію як систему.
5. Дайте характеристику концепціям життєвого циклу організації.
6. Розкрийте сутність і роль організаційної культури.

### Тема 4. Розробка та прийняття управлінських рішень

Природа рішень у сфері менеджменту. Класифікація рішень за суб'єктом, об'єктом, предметом, часом, ступенем важливості, можливості формалізації та ін. Методи розробки і обґрунтування рішень, що ґрунтуються на якісному аналізі (аналогій, експертного оцінювання та ін.); розрахункові, з використанням математичного моделювання та ін.; методи, що поєднують якісний аналіз і кількісне оцінювання за умов достатнього інформаційного забезпечення. Використання загальнонаукової методології для дослідження проблем менеджменту, що ґрунтуються на системному і комплексному підходах.

Технологія розробки рішень. Вивчення ситуації і формування проблем, завдань і стратегій, розробка альтернатив, вибір критеріїв оцінювання рішень. Вимоги до рішень. Оцінювання і вибір варіанту рішень. Прийняття і узгодження рішень у системі загальногосподарського управління. Обґрунтування управлінських рішень.

Оптимізація управлінських рішень на основі кількісного підходу в менеджменті. Системний і ситуаційні підходи. Застосування моделювання, методу експериментів і економіко-математичних алгоритмів для розв'язання завдань менеджменту. Системний аналіз у підготовці, обґрунтуванні і прийнятті рішень. Науковий інструментарій і процедура системного аналізу.

Процес прийняття рішень. Основні теорії прийняття рішень. Директивні рішення. Особливості прийняття групових рішень. Демократизація суспільства і розвиток самоуправління. Сучасні форми участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень. Колегіальне управління.



Організація виконання рішень. Коригування рішень. Зворотний зв'язок і здійснення контролю.

### Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення управлінському рішенню.
2. На які види поділяються управлінські рішення?
3. Які методи розробки і прийняття управлінських рішень Ви знаєте?
4. Технологія розробки рішень.

### Тема 5. Класифікація і загальна характеристика функцій у системі менеджменту

Поняття і класифікація функцій системи та підсистем менеджменту. Розвиток функцій менеджменту в умовах змінюваності зовнішнього і внутрішнього середовища.

Специфічні функції: загальне лінійне керівництво, техніко-економічне і соціальне планування, управління персоналом, оперативне управління виробництвом, управління маркетингом, облік і контроль, фінансове управління, управління природокористуванням та ін.

Поняття взаємодії факторів. Організація взаємодії факторів як функція менеджменту.

Вертикальна і горизонтальна координація. Взаємне коригування, координація через спеціальні групи (комісії), координація через ринок. Превентивна, регульовальна, стимулювальна координація. Делегування повноважень у менеджменті.

Вплив науково-технічного прогресу на обсяг управлінських робіт і функції менеджменту.

### Питання для самоперевірки

1. Які передумови виникнення функцій менеджменту?
2. Охарактеризуйте різні підходи до класифікації функцій менеджменту та порівняйте їх.
3. Яке місце функцій менеджменту в процесі менеджменту?
4. Охарактеризуйте взаємозв'язки загальних та конкретних функцій менеджменту.

## Тема 6. Мотивація у менеджменті

Поняття мотивації, її роль у менеджменті. Мотиви, їх класифікація. Ідейно-політичні матеріали і моральні стимули. Рухомі сили і регулятори поведінки: інстинкт, інтереси і потреби. Фактори мотивації. Дотримання принципів соціальної справедливості і еквівалентності винагород трудовому вкладу, обов'язковості компенсації матеріальних втрат. Організаційні фактори мотивації (забезпечення порядку і дисципліни праці, відповідальність, чіткість робочого ритму та ін) і соціально-психологічні фактори трудової мотивації.

Ранні теорії мотивації. Економічні підходи в теорії мотивації і система Ф.У.Тейлора; Мотиваційні теорії З.Фрейда і неофрейдистів. Наявність і прояви несвідомих процесів в індивіда. Праці К.Юнг і "аналогічна психологія". А.Адлер і роль соціального компонента та різних видів компенсації у розвитку особистості. Теорія К.Хорні про типи поведінки людей і прагнення до безпеки. Дослідження Г.Саллівана і Е.Фрома про модель міжособових ситуацій, відчуження і "негативні свободи". Теорія фрустрації Долларда, Міллера та ін.

Сучасні теорії мотивації. Теорія ієрархії потреб А.Маслоу. Теорії існування, відношення і росту К.Альдерфера і двох факторів Ф.Герцберга. Теорія зустрічних потреб Д.Мак Клеленда. Пізнавальні теорії: очікування (В.Врум), неупередженості (С.Адамс), створення цілей (Е.Лок і Г.Латем). Теорія підкріплення С.Скіннера. Теорія мотивації соціального напрямку і "якість -трудового життя". Формування мотиваційного механізму. Матеріальне стимулювання. Роль фактора задоволеності роботою. Формування суспільно значимих спонукань і мотивів діяльності. Змістові та процесні теорії мотивації

Застосування факторів мотивації в сучасному менеджменті. Критерії оцінювання застосування методів мотивації в управлінні організацією.

### Питання для самоперевірки

1. Суть мотивації та її роль у менеджменті.
2. Що таке мотиви та на які види вони поділяються?
3. Дайте характеристику раннім теоріям мотивації.
4. Охарактеризуйте сучасні теорії мотивації.

## Тема 7. Стратегічний менеджмент у системі управління організацією

Суть і значення стратегічного менеджменту, його основні поняття і складові: Місія, філософія і політика підприємства, його профіль, інструменти стратегічного управління, зовнішнє середовище, ціль, стратегія. Концепція корпоративної стратегії, оцінювання бізнесової і функціональної стратегії.

Модуль стратегічного менеджменту. Процес стратегічного менеджменту. Визначення поточної місії і стратегічних цілей. Оцінювання зовнішніх та організаційних факторів. Проведення аналізу сильних та слабких сторін, можливостей і методів подолання опору змінам, конкурентного середовища організації. Модель Портера. Матриця Бостонської консультативної групи, матриця життєвих циклів. Розробка головної, робочої і конституціональної стратегії.

Роль маркетингових досліджень у стратегічному менеджменті. Оцінювання факторів та можливих стратегій підприємства. Прийняття стратегічного рішення.

Стратегічне планування. Методичне, ресурсне і правове забезпечення розробки стратегічних планів. Методи прогнозування: неформальні, кількісні, якісні методи. Технологія розробки і узгодження планів у системі управління підприємством. Задовольняючий, оптимізаційний і адаптизаційний підходи в плануванні. Формування стратегічних господарських підрозділів.

Впровадження стратегічних планів. Управління стратегіями. Вибір стратегічних моделей управління в спокійному зовнішньому середовищі, в умовах динамічного і різноманітного ринку, модель, що пристосована до спонтанно виникаючих загроз і можливостей. Управління шляхом ранжування стратегічних задач, в умовах слабких і сильних сигналів, стратегічних несподіванок. Гнучкість і взаємодія факторів у стратегічному менеджменті. Стратегія використання людського потенціалу.

### Питання для самоперевірки

1. У чому полягає суть і значення стратегічного менеджменту.
2. Дайте характеристику процесу стратегічного менеджменту.
3. Аналіз сильних та слабких сторін організації (SWOT - аналіз).
4. Модель конкурентних сил Портера.
5. Матриця БКГ.
6. Що таке стратегічне планування?
7. Процес стратегічного управління.

### Тема 8. Операційний менеджмент у системі управління підприємством

Суть операційного менеджменту. Управління процесом перетворення вхідних матеріалів (інпут) в товари або послуги (аутпут). Структура і зміст системи операційного менеджменту. Цільова, забезпечувальна, функціональна, правляча підсистеми в операційному менеджменті.

Стадії процесу операційного менеджменту: переробка, забезпечення, планування, контроль. Формулювання операційної стратегії. Розробка і впровадження операційних систем. Основи планування системи

виробництва. Прогнозування і планування розвитку здатності до досягнення виробничих цілей організації. Система календарно-планових розрахунків і нормативів руху виробництва.

Створення виробничих систем. Планування витрат сукупної продукції, використання і розміщення виробничих фондів, впливу на навколишнє середовище. Технологія процесу нововведень. Подолання людських технологічних бар'єрів.

Роль операційного менеджменту в системі управління діяльністю фірми та стратегії її розвитку. Методика прийняття рішень в операційному менеджменті. Фактори впливу на прийняття рішень в операційному менеджменті. Критерії вибору рішень та оцінювання операційного менеджменту.

### Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте суть операційного менеджменту.
2. Охарактеризуйте стадії процесу операційного менеджменту.
3. Розробка і впровадження операційних систем.
4. Створення виробничих систем.
5. Роль операційного менеджменту в системі управління діяльністю фірми та стратегії її розвитку.

### Тема 9. Фінансовий менеджмент як підсистема управління організацією

Суть фінансового менеджменту та його функції. Фінансовий менеджмент як складова менеджменту організації (фірми, підприємства, держави). Фінансовий механізм, його структура.

Управлінські рішення щодо використання активів. Управлінські рішення щодо використання оборотного капіталу. Управлінські рішення щодо використання основних фондів. Управлінські рішення щодо забезпечення фінансовими ресурсами. Рішення щодо залучення банківських позик. Рішення щодо гарантій та боргових зобов'язань. Фінансування шляхом випуску акцій, облігацій, векселів. Джерела фондів для некомерційних організацій. Балансування фінансової структури підприємства.

Прийоми управління рухом фінансових ресурсів і капіталу. Участь у ринку цінних паперів Інвестиційний дохід і дохід від гри на біржі. Зменшення ризику власників цінних паперів через диверсифікацію. Первинні і вторинні ринки цінних паперів. Роль інвестиційних банкірів, біржових маклерів і дилерів. Торгівля акціями і облігаціями на фондових біржах та позабіржовому ринку цінних паперів. Регулювання роботи ринків цінних паперів.

5. Лідерство в менеджменті.
6. Природа стресу і управління ним.

## Тема 12. Інформація та інформаційні системи в менеджменті

Природа інформації, її роль у менеджменті. Сигнали, кількість і носії інформації. Способи перетворення і передачі інформації. Оцінювання достовірності інформації, надійності і швидкості її передавання. Реквізит і економічний показник. Класифікація інформації, її характеристики: корисність, вірогідність, однозначність, періодичність, непротирічливість, надмірність.

Інформаційні системи, функції інформаційних систем. Система обробки даних. Переваги комп'ютерів перед іншими технічними засобами обробки даних та інформаційної комунікації. Ділова професійна система, офісна автоматизована система, управлінська інформаційна система, система підтримки процесу прийняття рішень, система підтримки виконання рішень.

Покращання інформаційного забезпечення менеджменту. Визначення потреб в інформації. Проведення системного аналізу. Створення і підготовка програм. Впровадження і ефективне використання комп'ютерів. Цикл розвитку комп'ютерних інформаційних систем. Стадії розвитку систем: визначення, розробка, фізичний дизайн, операційне виконання. Створення автоматизованих робочих місць (АРМ). Нормативні законодавчі акти, що регулюють інформаційні процеси в суспільстві.

### Питання для самоперевірки

1. Що таке інформація?
2. Які види економічної інформації Ви знаєте?
3. Що таке управлінська інформаційна система?
4. Характеристика окремих видів управлінських інформаційних систем.
5. Покращання інформаційного забезпечення менеджменту.

## Тема 13. Комунікації у менеджменті

Поняття і роль комунікації. Формально-логічний, ціннісний, семантичний, соціально-психологічний, організаційний і технічний аспекти комунікації.

Види і форми комунікації. Пізнавальна, експертна, переконлива, соціально - ритуальна і паралінгвістична комунікація. Усна, письмова і візуальна комунікація. Схема комунікації: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язна, зіркова, ієрархічна. Офіційні (формальні) і неформальні (неофіційні) комунікації.

Процес комунікації в менеджменті. Базові елементи комунікації і відправлення: кодування, повідомлення, канали передачі та ін. Види ділового спілкування: ділова розмова, бесіда, обговорення, співбесіда. Форми спілкування: спір, полеміка, дискусія, дебати, диспут, торги, багатосторонні переговори. Налагодження ділових та організаційних комунікацій. Психологічні перешкоди на шляху поширення і сприйняття інформації. Семантичні бар'єри, невербальні перепони, неякісний зворотний зв'язок, невміння слухати. Перешкоди в організаційних комунікаціях: перекручення повідомлень, інформаційні перевантаження, недосконала структура управління, слабка забезпеченість сучасною технікою комунікації. Бар'єри спілкування: негативні емоції, упередженість, бар'єр сприйняття мови, першого враження. Експресивна поведінка в спілкуванні. Комунікативні конфлікти та їх усунення. Управління комунікаційними процесами.

### Питання для самоперевірки

1. Поняття і роль комунікації.
2. Які види і форми комунікацій Ви знаєте?
3. Дайте характеристику процесу комунікацій у менеджменті.
4. Що таке між особові та організаційні комунікації?
5. Як відбувається процес налагодження між особових і організаційних комунікацій?

### Тема 14. Контроль у системі менеджменту

Суть, принципи і види контролю в менеджменті. Необхідність контролю. Суб'єкти і об'єкти контролю. Принципи постійності і оперативності контролю, об'єктивності, масовості і гласності. Модель процесу контролю. Зміст державного позавідомчого, відомчого, внутрігосподарського контролю. Економічний, соціальний, економічний і технологічний контроль. Попередній, наступний, безпосередній контроль і самоконтроль. Документальний і візуальний контроль. Організаційна, змістовно-технологічна і узагальнювально-коригувальна характеристики контролю.

Головні підсистеми контролю, фінансовий контроль, операційний контроль, контроль поведінки персоналу. Бюджетний (кошторисний) контроль якості і товарно-матеріальних запасів. Контроль виконання господарських операцій. Вивчення звітності, балансу і аналіз фінансових співвідношень. Процес контролю, стадії (етапи) контролю. Використання журнальної форми контролю, ручних або механізованих картотек, універсальної автоматизованої системи контролю. Умови здійснення ефективного контролю.

Організація системи контролю та управління нею в системі менеджменту підприємства. Застосування сучасних методів контролю в менеджменті організацій. Методи управління системою контролю. Критерії оцінювання систем контролю.

### **Питання для самоперевірки**

1. Що таке контроль?
2. Назвіть принципи контролю.
3. Які види контролю Ви знаєте?
4. Як здійснюється процес контролювання?
5. Здійснення ефективного контролю.

### **Тема 15. Організація менеджменту в різних формуваннях**

Бізнес і підприємництво, поняття, роль та функції в суспільстві. Види бізнесу та організаційні форми підприємницьких структур. Особливості бізнесу в АПК. Переваги та недоліки окремих форм організації бізнесу. Розвиток ринкових посередницьких структур. Ринкова інфраструктура. Роль ринку ринкового механізму в регулюванні і координації підприємницької діяльності.

Організація системи менеджменту в підприємницьких структурах. Особливості організації менеджменту на підприємствах АПК. Особливості організації менеджменту в страхових компаніях, аудиторських фірмах фінансово-кредитних установах, банках, біржах.

Організація системи менеджменту в змішаних формах підприємництва (спільні підприємства, синдикати, холдинг-компанії, кооперативи тощо).

Організація менеджменту в організаціях соціальної сфери (освітні, культурні, релігійні).

Організація менеджменту в державних установах. Система державного управління.

### **Питання для самоперевірки**

1. Поясніть відмінності між бізнесом і підприємництвом.
2. Охарактеризуйте види бізнесу та назвіть особливості бізнесу в АПК.
3. Дайте характеристику організаційним формам бізнесу.
4. Дайте характеристику змішаним формам бізнесу.
5. Поняття біржі та біржової діяльності.

**Тестові завдання для перевірки знань із дисципліни  
«Основи менеджменту»**

**1. Професійно - підготовлені фахівці формують підприємства, організації в цілому або окремі їх підсистеми та управляють ними шляхом постановки цілей, розробки та реалізації способів їх досягнення - це:**

- А) Менеджмент як процес управління;
- Б) Менеджмент як специфічний орган;
- В) Менеджмент як функція (вид діяльності);
- Г) Всі твердження невірні.

**2. Фундатором школи наукового управління був:**

- А) Ф. Тейлор;
- Б) А. Файоль;
- В) Ч. Емерсон;
- Г) А. Маслоу.

**3. Біхевіористи відносяться до школи:**

- А) Наукового управління;
- Б) Людських відносин;
- В) Поведінкової школи.
- Г) Адміністративного управління.

**4. Вперше термін "Принцип наукового управління" ввів у 1911 р.:**

- А) Ч. Емерсон;
- Б) Ф. Тейлор;
- В) А. Мейо;
- Г) А. Маслоу.

**5. Фундатором школи адміністративного управління був:**

- А) Ч. Емерсон;
- Б) А. Файоль;
- В) А. Маслоу.
- Г) Всі твердження невірні.

**6. Файолівська концепція адміністративного управління ґрунтується на:**

- А) 10 принципах;
- Б) 12 принципах;
- В) 14 принципах.
- Г) 16 принципах



**7. Фундаторами школи управління з позицій психології та людських відносин були:**

- А) Маслоу, Мейо;
- Б) Тейлор, Емерсон;
- В) Герцберг, Мак Грегор.
- Г) Немає вірної відповіді.

**8. Об'єкт управління:**

- А) Сукупність ресурсів, готової продукції та організаційно – економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві;
- Б) Сукупність органів управління і управлінських працівників, що характеризуються певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій;
- В) Елемент підпорядкування.
- Г) Всі твердження вірні.

**9. Суб'єкт управління:**

- А) Сукупність ресурсів, готової продукції та організаційно – економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві;
- Б) Сукупність органів управління і управлінських працівників, що характеризуються певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій;
- В) Керуюча підсистема.
- Г) Всі твердження вірні.

**10. Організація - це:**

- А) Група людей;
- Б) Підприємство, засноване на засадах комерційної або некомерційної діяльності і функціонує в межах закону;
- В) Соціальне утворення, у якому загальними прагненнями об'єднано багато людей для досягнення спільної мети.
- Г) Немає вірної відповіді.

**11. Основні складові організації:**

- А) Цілі, технологія, кадри;
- Б) Цілі, завдання, технологія, кадри, структура організації;
- В) Зовнішнє середовище.
- Г) Немає вірної відповіді.

**12. Фактори зовнішнього середовища бувають:**

- А) Постійними та періодичними;
- Б) Прямої і непрямої дії;
- В) Первинні та вторинні.
- Г) Всі твердження вірні.

**13. Із наведеного переліку виберіть складові внутрішнього середовища організації:**

- А) Споживачі;
- Б) Постачальники;
- В) Конкуренти;
- Г) Природне середовище;
- Д) Все перераховане;
- Є) Нічого із перерахованого.

**14. Із наведеного переліку виберіть складові зовнішнього середовища організації:**

- А) Споживачі;
- Б) Постачальники;
- В) Конкуренти;
- Г) Природне середовище;
- Д) Цілі організації;
- Є) Структура організації;
- Ж) Все перераховане;
- З) Нічого із перерахованого.

**15. Із наведеного переліку виберіть фактори прямої дії зовнішнього середовища організації:**

- А) Споживачі;
- Б) Постачальники;
- В) Конкуренти;
- Г) Політичне середовище;
- Д) Цілі організації;
- Є) Структура організації;
- Ж) Все перераховане;
- З) Нічого із перерахованого.

**16. Із наведеного переліку виберіть фактори непрямой дії зовнішнього середовища організації:**

- А) Споживачі;
- Б) Постачальники;
- В) Конкуренти;
- Г) Політичне середовище;
- Д) Цілі організації;
- Є) Структура організації.
- Ж) Все перераховане;
- З) Нічого із перерахованого.

17. У якому із підходів менеджменту організація розглядається як певна система, яка має свої складові : структуру, мету, технологію, кадри і завдання?

- А)Процесний підхід;
- Б)Системний підхід ;
- В)Ситуаційний підхід.
- Г)Немає вірної відповіді.

18. Складність зовнішнього середовища організації - це:

- А)Кількість інформації, яка надходить про той чи інший фактор і ступінь достовірності даної інформації;
- Б)Кількість факторів, на які організація змушена реагувати і сила впливу кожного з них;
- В)Швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;
- Г)Зміни одного елемента спонукають зміни інших.

19. Невизначеність зовнішнього середовища організації – це:

- А)Кількість інформації, яка надходить про той чи інший фактор і ступінь достовірності даної інформації;
- Б)Кількість факторів, на які організація змушена реагувати і сила впливу кожного з них;
- В)Швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;
- Г)Зміни одного елемента спонукають зміни інших.

20. Рухомість зовнішнього середовища організації - це:

- А)Кількість інформації, яка надходить про той чи інший фактор і ступінь достовірності даної інформації;
- Б)Кількість факторів, на які організація змушена реагувати і сила впливу кожного з них;
- В)Швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;
- Г)Зміни одного елемента спонукають зміни інших.

21. Вкажіть основні завдання менеджера щодо врахування впливу зовнішнього середовища:

- А)Визначення зовнішнього середовища організації ;
- Б)Обмеження впливу зовнішнього середовища;
- В)Обрання найкращого способу реакції на зміни у зовнішньому середовищі;
- Г)Все перераховане.

**22. Функції управління – це:**

- А) Відповідні види цілеспрямованої діяльності, пов'язаної з управлінням виробництвом, зумовлені кооперацією і поділом праці всередині підприємства;
- Б) Вид дії суб'єкту управління на об'єкт управління;
- В) Функція будь – якої одиниці системи, яка являє собою вплив.
- Г) Всі твердження вірні.

**23. Загальні функції управління – це:**

- А) Функції, які виділяються із врахуванням стадій процесу управління;
- Б) Функції, які виділяються насамперед за формою поділу процесу менеджменту на складові частини;
- В) Всі твердження невірні.
- Г) Всі твердження вірні.

**24. Конкретні функції управління – це:**

- А) Функції, які виділяються насамперед за формою поділу процесу менеджменту на складові частини;
- Б) Функції, які виділяються із врахуванням стадій процесу управління;
- В) Всі твердження невірні.
- Г) Всі твердження вірні.

**25. Структура управління – це:**

- А) Упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці і службові зв'язки між структурними підрозділами і працівниками апарату управління щодо підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень;
- Б) Схема відношень між елементами;
- В) Всі твердження вірні.
- Г) Всі твердження невірні.

**26. Лінійна структура управління – це:**

- А) Дроблення функцій управління не за об'єктами, а за спеціальностями. Управлінські функції зосереджуються в руках кваліфікованих спеціалістів, кожен з яких керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції.
- Б) Передбачає прямий вплив на керований об'єкт і зосередження в одних руках усіх функцій керівництва.
- В) Лінійна підлеглисть з усіх питань, пов'язаних з управлінням даного об'єкта, поєднується з функціональним управлінням.
- Г) Всі твердження вірні.

**27. Лінійно - штабна структура - це:**

- А) Передбачає прямий вплив на керований об'єкт і зосередження в одних руках усіх функцій керівництва;
- Б) Дроблення функцій управління не за об'єктами, а за спеціальностями. Управлінські функції зосереджуються в руках кваліфікованих спеціалістів, кожен з яких керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції;
- В) Лінійна підлеглість з усіх питань, пов'язаних з управлінням даного об'єкта, поєднується з функціональним управлінням.
- Г) Всі твердження вірні.

**28. Лінійно - функціональна структура - це:**

- А) Лінійна підлеглість з усіх питань, пов'язаних з управлінням даного об'єкта, поєднується з функціональним управлінням;
- Б) Дроблення функцій управління не за об'єктами, а за спеціальностями. Управлінські функції зосереджуються в руках кваліфікованих спеціалістів, кожен з яких керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції;
- В) Передбачає прямий вплив на керований об'єкт і зосередження в одних руках усіх функцій керівництва.
- Г) Всі твердження вірні.

**29. Дивізійна структура управління - це:**

- А) Створення в організації однорідних ділянок, які можна класифікувати як "підприємство в підприємстві";
- Б) Лінійна підлеглість з усіх питань, пов'язаних з управлінням даного об'єкта, поєднується з функціональним управлінням;
- В) Передбачає прямий вплив на керований об'єкт і зосередження в одних руках усіх функцій керівництва.
- Г) Всі твердження вірні.

**30. Мотивація - це:**

- А) Процес спонукання працівників до високопродуктивної праці через використання наявних або створення нових мотивів;
- Б) Процес врахування того, що потрібно людині;
- В) Всі твердження вірні.
- Г) Всі твердження невірні.

**31. Відповідно до теорії Маслоу існують:**

- А) Гігієнічні і мотивуючі потреби;
- Б) Первинні і вторинні потреби;
- В) Різні концепції потреб.
- Г) Всі твердження невірні.

**32. Відповідно до теорії Герцберга існують:**

- А) Гігієнічні і мотивуючі потреби;
- Б) Первинні і вторинні потреби;
- В) Різні концепції потреб.
- Г) Всі твердження невірні.

**33. Теорія "Х" - це:**

- А) Сукупність прийомів, орієнтованих на роботу;
- Б) Сукупність прийомів, орієнтованих на людину;
- В) Умови, які організація створила для робітників.
- Г) Всі твердження невірні.

**34. Теорія "У" - це:**

- А) Сукупність прийомів, орієнтованих на роботу;
- Б) Сукупність прийомів, орієнтованих на людину;
- В) Умови, які організація створила для робітників.
- Г) Всі твердження невірні.

**35. Рішення - це:**

- А) Вибір альтернативи, що сприяє зменшенню розриву між дійсним організацією і її бажаним майбутнім;
- Б) Спосіб розв'язування проблеми;
- В) Шлях до зміни проблемної ситуації в дисфункціональному напрямку.
- Г) Всі твердження невірні.

**36. Основні етапи прийняття рішень:**

- А) Діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв, виявлення альтернатив, оцінка альтернативних варіантів, прийняття рішення, реалізація рішення, зворотний зв'язок;
- Б) Діагноз проблеми, формування обмежень і критеріїв, оцінка альтернативних варіантів, прийняття рішення, реалізація рішення, зворотний зв'язок;
- В) Формування обмежень і критеріїв, оцінка альтернативних варіантів, прийняття рішення, реалізація рішення.
- Г) Всі твердження вірні.

**37. Запрограмовані рішення - це:**

- А) Результат реалізації певної послідовності кроків або дій;
- Б) Приймаються в нових ситуаційних моделях внутрішньо неструктурованих або пов'язаних з невідомими факторами;
- В) Всі твердження вірні.
- Г) Всі твердження невірні.

**38. Незалпрограмовані - це:**

- А) Результат реалізації певної послідовності кроків або дій;
- Б) Приймаються в нових ситуаційних моделях внутрішньо неструктурованих або пов'язаних з невідомими факторами;
- В) Всі твердження вірні.
- Г) Всі твердження невірні.

**39. Вкажіть характеристику терміну "система":**

- А) Сукупність елементів, які знаходяться у взаємозв'язку;
- Б) Сукупність елементів, які утворюють певну цілісність;
- В) Сукупність елементів, кожен із яких вносить свій вклад у характеристику цілого;
- Д) Все перелічене.

**40. Вкажіть ознаки закритої системи:**

- А) Сукупність елементів, які знаходяться у взаємозв'язку;
- Б) Сукупність елементів, які утворюють певну цілісність;
- В) Сукупність елементів, кожен із яких вносить свій вклад у характеристику цілого;
- Г) Взаємодія із зовнішнім середовищем;
- Д) Все перелічене;
- Є) Нічого із перерахованого.

**41. Вкажіть ознаки відкритої системи:**

- А) Сукупність елементів, які знаходяться у взаємозв'язку;
- Б) Сукупність елементів, які утворюють певну цілісність;
- В) Сукупність елементів, кожен із яких вносить свій вклад у характеристику цілого;
- Г) Взаємодія із зовнішнім середовищем;
- Д) Залежить від зовнішнього середовища;
- Є) Має здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- Ж) Все перелічене.

**42. Підберіть етапи життєвого циклу організації:**

- А) Народження, дитинство, юність, старіння, відродження;
- Б) Народження, дитинство, юність, рання зрілість, старіння, відродження;
- В) Народження, дитинство, юність, рання зрілість, завершальна зрілість, старіння, відродження.

**43. Спонукальна причина дій і вчинків людини - це:**

- А) Стимул;
- Б) Винагорода;
- В) Мотив.

**44. Яка з перелічених теорій не належить до змістовних?**

- А) Теорія ієрархії потреб Маслоу;
- Б) Теорія Альдерфера;
- В) Теорія справедливості Адамса;
- Г) Двофакторна теорія Герцберга.

**45. Фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось - це:**

- А) Потреба;
- Б) Нужда;
- В) Мотив.

**46. Залежно від форми власності виділяють наступні види підприємств:**

- А) Державні;
- Б) Комунальні;
- В) Колективні;
- Г) Приватні;
- Д) Всі відповіді вірні.

**47. Залежно від обсягів діяльності та чисельності робітників виділяють такі види підприємств:**

- А) Великі;
- Б) Середні;
- В) Малі;
- Г) Всі відповіді вірні.

**48. Господарючий суб'єкт, який володіє контрольним пакетом акцій інших, одного або більше господарючих суб'єктів - це:**

- А) Дочірнє підприємство;
- Б) Холдингова компанія;
- В) Промислово - фінансова група;
- Г) Концерн.

**49. Тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети - це:**

- А) Корпорація;
- Б) Асоціація;
- В) Консорціум;
- Г) Концерн.

**50. Товариство, яке має статутний фонд, поділений на певну кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства - це:**

- А) АТ;
- Б) ТОВ;
- В) ТДВ;
- Г) ЛТ.



**Адміністративна функція організації** — комплекс функцій управління (менеджменту) організації, спрямований на узгодження спільної виробничо-господарської й управлінської діяльності членів організації.

**Адміністративно-організаційне управління** — визначення структури підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками менеджменту та підрозділами, надання прав і встановлення відповідальності.

**Адміністрування** — поняття, що поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарату управління підприємства.

**Аналіз** — фізичний або розумовий поділ цілого на складові частини.

**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 керуючої системи організації.

**Базові схеми департаменталізації:** 1) функціональна — за основними функціями управління в організації; 2) продуктова — за окремими видами продуктів, що виробляються організацією; 3) територіальна — за географією фізичного розташування окремих підрозділів організації; 4) орієнтована на споживача — за принципом задоволення потреб найбільш значущих для організації споживачів.

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

**Бюджет** — 1) з позиції виявлення майбутнього стану організації бюджет є планом; 2) з позиції відображення діяльності підприємства чи його окремих підрозділів бюджет є розписом надходжень та видатків, що повинні в ідеалі бути збалансованими; 3) з позиції реалізації контрольної функції менеджменту бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації; 4) з фінансової точки зору бюджет є оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації.

**Бюджетування** — процес розроблення бюджету в організації.

**Вертикальний поділ у менеджменті** — поділ за рівнями виробничо-технологічної і управлінської ієрархії.

**Визначення цілей менеджменту** — вираження бажаного перспективного стану організації комплексом кількісних та якісних параметрів або вербально (словесно).

**Виконавча дисципліна** — виконання наказів, розпоряджень, вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців.

**Винагорода** — те, що людина вважає цінним для себе та прагне отримати за затрачені зусилля та виконану роботу.

**Виробнича структура організації** — сукупність виробничих і забезпечуючих підрозділів, взаємопов'язаних через виробничі процеси чи сукупність технологічно взаємопов'язаних у процесі виробництва елементів (робоче місце — виробнича дільниця — цех — підприємство).

**Виробниче середовище** — сукупність внутрішніх змінних, які за допомогою процесу управління пристосовані до потреб організації.

**Виробничо-господарська організація** — основна ланка національної економіки, у якій відбувається первинне, безпосереднє поєднання факторів виробництва: землі, капіталу і праці.

**Відповідальність** — покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання.

**Відповідальність соціальна** — добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

**Відповідальність юридична** — дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

**Відповідність організації і управління рівневі розвитку суспільства** — закономірність, яка відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки країни.

**Відправник** — особа, яка генерує інформацію, що призначена для передачі.

**Влада** — можливість впливати на поведінку інших.

**Влада в менеджменті** — реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.

**Влада винагороди** — різновид влади, який полягає у впливі на підлеглих через застосування винагород (використання бажання підлеглих отримати цінну для них винагороду в обмін на виконані дії чи певну поведінку).

**Влада експертна** — різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

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

**Влада законна (традиційна)** — різновид влади, який полягає у здійсненні впливу на підлеглих на засадах традицій, здатних задовольнити потребу виконавців у захищеності й належності.

**Влада примусу** — різновид влади, який полягає у впливі на підлеглих через примус, страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

**Внутрішнє середовище організації** — комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

**Вплив** — поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда.

**Входи системи управління** — елементи системи управління, через які інформація із навколишнього середовища надходить до неї.

**Гігієнічні фактори** - фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив.

**Глобальна мета** – це уявлення про суспільне призначення організації.

**Глобальні фактори** - умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації.

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

**Горизонтальний поділ праці в менеджменті** — об'єднання управлінців за спеціалізованими лініями в межах функціональних зон у ланки управління.

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

**Графік Гантта** – інструмент розробки графіків виробничих процесів і контролю за їх виконанням.

**Група (колектив)** — дві і більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під їхнім впливом.

**Дедукція** — логічне твердження, створене на підставі одного або кількох інших тверджень.

**Декодування інформації в процесі комунікації** — перетворення символів переданої відправником інформації у формі, зрозумілій для одержувача.

**Делегування** — передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

**Департаменталізація** — процес структурного поділу організації за певними ознаками на підрозділи, служби, штаби тощо.

**Державно-капіталістичний уклад** — поєднання державного капіталу у вигляді акцій держави і акцій приватного капіталу.

**Державно-монополістичний уклад** — створені приватними банками і крупними державними монополіями фінансово-промислової групи.

**Державно-соціалістичний уклад** — група підприємств, що перебувають у повній власності держави (підприємства військово-промислового комплексу, значна частина шахт і копалень та інші держбюджетні підприємства).

**Децентралізація управління** — передавання низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності у здійсненні управлінських процесів.

**Децентралізований контроль** — локалізація контролю на рівнях функціональних і виробничих підрозділів організації.

**Диверсифікація виробництва** — освоєння нових галузей і сфер, розширення асортименту і перетворення підприємств у багатогалузеві комплекси.

**Дигітальні форми комунікації** — передавання відомостей, закодованих за допомогою символів.

**Директива** — рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем і галузей.

**Діагональні комунікації** — комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них.

**Діаграма** — графік, який відображає кількісні співвідношення, структуру явищ, показників.

**Діалектичний метод** — вивчення явищ і процесів управління у взаємозв'язку та взаємозумовленості з зовнішнім середовищем діяльності організації.

**Діапазон контролю** — кількість робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

**Ділова гра** — імітаційна гра, яка за змістом та способом проведення імітує діяльність керівників та фахівців і дає змогу проаналізувати (передбачити) комплекс причин (явищ, чинників), що зумовляють зміни господарських ситуацій.

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

**Довгострокове планування** — екстраполявання результатів (показників) минулого періоду на основі формування оптимістичних цілей — передбачення дещо завищених показників на майбутнє для стимулювання творчої енергії працівників.

**Довгострокові плани** — плани, розраховані на перспективу 3-5 років і враховують зміни у зовнішньому середовищі організації та її вчасну реакцію на них.

**Економічна підсистема** — сукупність економічних елементів, основана на технічній підсистемі, що зумовлює певний перебіг економічних процесів у межах підприємства та його структурних підрозділів.

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

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

**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.

**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.

**Ефективність групова** - рівень виконання завдань групами працівників або підрозділами організації.

**Ефективність індивідуальна** - рівень виконання завдань конкретними працівниками або членами організації.

**Ефективність менеджменту** — результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання. 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 якість побудови організації та її системи управління (рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо).

**Ефективність менеджменту соціальна** — соціальна результативність, яка відображає вплив системи менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності 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).

**Завдання** — види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін.

**Задачі організації** — це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.

**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.

**Звіт про прибутки та збитки** — фінансовий документ, що характеризує загальні суми доходів організації та її витрати за певний період (три, шість місяців, рік).

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

**Зворотній зв'язок** — процес передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника.

**Зміст процесу менеджменту** — цілеспрямований вплив на стан елементів, що утворюють систему «організація».

**Змістовність роботи** – відносний ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище: самостійність в плануванні та виконанні роботи, самостійність у визначенні ритму роботи, участь у прийнятті рішень тощо.

**Зовнішнє середовище організації** — економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), які перебувають поза межами організації.

**Зовнішні економічні регулятори** — загальнодержавні та місцеві податки, умови кредитування, економічні підьги та санкції, регульовані ціни, рентні платежі.

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

**Індивід** — конкретна людина, представник певної соціальної групи.

**Індивідуальні акти управління** — акти управління, адресовані певним об'єктам управління (накази, постанови, розпорядження, циркуляри, вказівки, резолюції).

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

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

**Інформація** — відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

**Інформація управлінська** — дані, які споживач застосовує для активного впливу на виробничо-господарську систему, її регулювання та розвиток.

**Інфраструктура** — сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують різні сфери економіки (фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби, комунальне господарство, охорона здоров'я тощо).

**Інцидент** — події, обставини, які послужили поштовхом чи приводом до зіткнення опонентів.

**Інші працівники управління (службовці)** — особи, до професійних обов'язків яких належать первинний облік, оброблення документів, передавання і оформлення інформації, розрахунково-обчислювальні роботи.

**Канал комунікації** – засіб, за допомогою якого передається інформація.

**Капітал** — сукупність засобів виробництва, виражених у грошовій або в натуральній формі.

**Капітал корпоративний** — сума індивідуальних капіталів, вкладених групами людей у певну організацію.

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

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

**Керівництво** — вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

**Керівництво організаціями** — процеси мотивування, регулювання і наставництво щодо методів і способів виконання робіт підлеглими.

**Керована система організації** — підсистема управління організацією, яка під впливом управлінських рішень забезпечує досягнення цілей організації.

**Керуюча система організації** — підсистема управління організацією, основним завданням якої є формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують вплив на керовану систему організації.

**Кодування** — процес трансформації (перетворення) інформації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

**Колектив (організація)** — дві й більше осіб, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

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

**Комісія** — постійна група, яка сформована з представників різних підрозділів організації з метою вирішення певної довгострокової проблеми або виконання довгострокового завдання.

**Компоненти внутрішнього середовища організації:** виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, персонал тощо.

**Компоненти зовнішнього середовища прямого впливу:** постачальники, споживачі, конкуренти, економічні партнери (наприклад, банки, науково-дослідні установи тощо).

**Комунікаційний процес** — процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.



**Комунікація в менеджменті** — обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію, і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

**Конвенціональні ролі особистості** — стандартизовані права й обов'язки (наприклад, батька, сина, працівника певної служби, менеджера тощо).

**Конкретна (специфічна) функція менеджменту** — функція, виокремлена відповідно до завдань управління діяльністю організації або до конкретних стадій виробничого процесу, або за спрямованістю на конкретні чинники виробництва.

**Конкурентні переваги** — визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

**Конкурентноздатність** — становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача.

**Конкурентоспроможність продукції** — сукупність її якісних і вартісних характеристик продукції, що забезпечують відповідність продукції (товарів, робіт, послуг) вимогам ринку в певний період.

**Консорціум** — тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

**Контроль децентралізований** — різновид контролю, який базується на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі; акцентуванні уваги на самоконтролі та внутрішньо груповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії; прозорості інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю; забезпеченні двостороннього впливу тощо.

**Контроль заключний** — 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 у системі організації у процесі виробничо-господарської діяльності.

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

**Контрольний факт** — явище, в процесі якого порушено певну норму.

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

**Контролювання виробництва** — порівняння запланованих виробничих показників з фактичними даними, виявлення відхилень і аналіз чинників, які спричинили ці відхилення.

**Контролювання інформаційних ресурсів** — оцінювання відповідності обсягів інформації потребам виробництва і управління; вивчення і вдосконалення шляхів надходження інформації в організацію, всередині її і назовні.

**Контролювання людських ресурсів** — здійснення контрольних заходів при відборі та зарахуванні працівників на посади, оцінювання ефективності їх праці, ділових якостей працівників, ефективності систем оплати праці і стимулювання працівників тощо.

**Контролювання маркетингу і збуту** — оцінювання і коригування комерційної політики; конкурентоспроможності продукції; ефективності маркетингових заходів; обсягів і структури маркетингової інформації; асортименту пропонованих покупцям товарів (послуг); обґрунтованості цін на продукцію; ефективності використання збутових каналів; ефективності витрат на рекламу тощо.

**Контролювання матеріальних ресурсів** — оцінка параметрів системи регулювання запасів матеріальних ресурсів, відповідності обсягів ресурсів потребам виробництва, їх фізичного стану та якості.

**Контролювання процесів** — перевірка відповідності виконання простих виробничих і управлінських операцій існуючим правилам.

**Контролювання ресурсів** — оцінка відповідності фактичних параметрів матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів нормативним.

**Контролювання стану матеріально-технічного забезпечення** — оцінювання ступеня задоволення потреб організації в постійних ресурсах (обладнання, персонал, інформаційна система), діючої системи, обсягів та ритмічності їх постачання, відповідності якості ресурсів вимогам стандартів і технічних умов.

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

**Контролювання як функція менеджменту** — визначення якості і коригування виконуваної підлеглими роботи з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

**Конфлікт** — зіткнення різноспрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах двох і більше людей або їх формальних і неформальних об'єднань, зумовлене розбіжністю у поглядах, позиціях, інтересах.

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

**Конформізм** — прийняття готових стандартів у поведінці, визнання існуючих порядків, норм, правил.

**Концепція** — система поглядів на певне явище, спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ, процесів, основна ідея будь-якої теорії.

**Концепція групових претензій** — концепція, згідно з якою організація перебуває у постійній конфронтації з різними групами інтересів, зміст яких впливає на її майбутнє становище.

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

**Кооперативний уклад** — система споживчої кооперації та кооперативів різних типів.

**Кооперація праці у менеджменті** — об'єднання різних видів праці для виконання спільних завдань.

**Координація робіт** — процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

**Короткострокові плани** — плани, які складаються на період до 1 року і, як правило, не змінюються.

**Корпорація** — договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

**Криза** — складний, загострений стан конфліктної ситуації.

**Критерій актуальності інформації** визначається відповідністю інформації об'єктивним інформаційним потребам.

**Критерій ефективності менеджменту (системи менеджменту)** — ступінь відповідності фактичних параметрів системи управління сукупності стандартизованих вимог до неї.

**Критерій комунікативності інформації** визначається властивістю інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

**Критерій лаконічності інформації** визначається стислістю та чіткістю викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти).

**Критерій несуперечливості інформації** означає, що окремі частини однієї і тієї самої інформації не повинні суперечити одна одній.

**Критерій переконливості інформації** визначається доведеністю інформації, яка примушує вірити у її достовірність.

**Критерій повноти інформації** визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення.

**Критерій своєчасності інформації** визначається здатністю задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк.

**Критерій точності інформації** визначається ступенем відповідності інформації оригіналу.

**Культура менеджменту** — сукупність досягнень в організації та здійсненні процесу менеджменту, налагодженні управлінської праці, використанні техніки в менеджменті, а також зумовлених нормами й принципами суспільної моралі, етики, естетики, права вимог, які висуваються до систем менеджменту і працівників.

**Культура організації** — характер, особливості, стиль функціонування організації, які виявляються в поведінці і реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, у їх судженнях, відносинах, способах вирішення проблем організації праці і виробництва, в обладнанні і внутрішній естетиці, використовуваній техніці й технології тощо.

**Ланка управління (менеджменту)** — реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні менеджменту).

**Лідер** — особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

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

**Ліквідність** — здатність організації своєчасно сплачувати свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів, тобто конвертувати свої активи в готівку для розрахунків за своїми боргами.

**Маркетинг як складова менеджменту** — організація інформаційної взаємодії внутрішнього середовища організації із зовнішнім.

**Матеріальне стимулювання праці** — процес формування й використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю і якістю праці.

**Матеріально-технічна база** — сукупність спеціалізованих матеріально-речових елементів виробництва (засобів і предметів праці).

**Менеджер** — управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в між народних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

**Менеджмент** — вид діяльності, спрямованої на досягнення певних передбачених цілей виробничо-господарською організацією (підприємством), яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

**Мета менеджменту** — забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

**Мета планування** - створення системи планових документів, що визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

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

**Методи бюджетування** — способи та прийоми розроблення бюджетів в організації.

**Методи менеджменту адміністративні** — способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, 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 впливу керуючої системи організації на керовану систему, 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 впливу керуючої системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну і 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 керуючої системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До них належать технологічні та конструкторські документи.

**Методи управління (менеджменту)** — засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих працівників з метою досягнення цілей організації.

**Методи управління конфліктними ситуаціями** — сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення — вирішення конфліктних ситуацій.

**Механізм менеджменту** — система, яка утворюється із взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем організації.

**Мистецтво управління** - вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

**Місія організації** — чітко сформульована причина її існування як основа формування еталонних цінностей, якими повинні користуватися всі працівники для забезпечення існування і розвитку організації.

**Мотив** — спонукальна причина дій і вчинків людини.

**Мотиваційне поле** — сукупність ситуаційних чинників, які спонукають виникнення у працівників мотивів до продуктивної діяльності.

**Мотивування як функція менеджменту** — стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруження між потребами і можливостями їх задоволення.

**Навички** — способи автоматичного чи напівавтоматичного виконання компонентів процесу трудової діяльності.

**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.

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

**Наукова обґрунтованість управлінських рішень** — розроблення рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які відображаються у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

**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.

**Невербальна комунікація** — обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

**Неформальна організація** — система взаємозв'язків між співробітниками організації, які виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано).

**Низхідні комунікації** — передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

ній тарифній сітці для робітників різних розрядів та управлінців різних кваліфікаційних категорій.

**Норматив кількості** — регламентована кількість працівників організації, необхідна для її якісного функціонування за певних організаційно-технічних умов.

**Нормативне (соціальне) прогнозування** — визначення засобів, необхідних і достатніх для досягнення можливих станів об'єкта управління або заданих цілей, оптимальних шляхів руху об'єкта до певної мети.

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

**Нормування** — метод організаційно-стабілізуючого впливу, який передбачає встановлення нормативів як орієнтирів діяльності.

**Об'єкт вивчення науки менеджменту** — складна соціотехноеконімічна система (підприємство, фірма, організація), яка діє у будь-якій сфері суспільного виробництва незалежно від форми власності з наявними у ній процесами і явищами та їх носіями (людьми).

**Об'єкт менеджменту як діяльності** — виробничо-господарська організація та її навколишнє середовище.

**Об'єкт соціального управління** — соціальні процеси і явища, пов'язані з рухом і розвитком трудового колективу, становленням особистості.

**Об'єкт управління** — елемент (група елементів) системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта.

**Об'єкт управління у виробничо-господарській організації** — сукупність соціальних, економічних і технічних ресурсів виробництва.

**Оброблення інформації** — сукупність здійснюваних над інформацією дій, які змінюють її вид або характер подання.

**Одержувач** — особа, для якої призначена інформація, що передається.

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

**Ознаки діяльності менеджера:** 1) керування роботою одного або кількох співробітників організації; 2) управління частиною або всією організацією; 3) наявність певних повноважень та прийняття в межах цих повноважень рішень, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

**Оперативна (тимчасова робоча) група** — група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми.

**Оперативне регулювання** — повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

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

**Оперативні плани** — плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

**Оплата праці** — грошовий вираз вартості робочої сили, її ціна у формі заробітної плати.

**Оптимізація управлінських рішень** — вибір найефективнішого варіанта рішення (найраціональнішого рішення) із можливих альтернатив.

**Орган менеджменту** — особа або група осіб, яка координує діяльність ланок управління певного рівня.

**Органіграма** — схематичне відображення структури управління, зв'язків між підрозділами, службами та органами управління.

**Організаційна діяльність** — процес усунення керівником невизначеності та конфліктів між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

**Організаційна культура** — комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.

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

**Організаційна структура виробничо-господарської організації** — комбінація структур виробничої системи та системи управління.

**Організаційна структура управління** — впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління та їх взаємозв'язки.

**Організаційний розвиток** — довгострокова робота з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації за допомогою агента змін шляхом ефективного спільного регулювання, використовуючи культурні постулати, теорію і технологію прикладної науки про поведінку, дослідження дію.

**Організаційні зміни** — сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та 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.

**Організаційні принципи** — сукупність правил і норм, які регулюють внутрішні взаємовідносини між керуючою та керованою системами та всередині керуючої системи.

**Організаційно-розрапорядчі методи менеджменту** — система важелів та регуляторів, яку використовують для організування певної поведінки й діяльності індивідів, груп працівників і трудових колективів організацій.

**Організаційно-стабілізуючі методи менеджменту** — система важелів нормативного впливу на трудовий колектив, групи працівників та індивідів для організування спільної діяльності.

**Організація** — група людей, діяльність яких свідомо, керована або спонтанно координується для досягнення певної мети.

**Організування як функція менеджменту** — комплекс заходів із створення передумов свідомого, цілеспрямованого функціонування



виробничо-господарської системи: упорядкування структур, відносин і процесів у керуючій і керованій підсистемах організації.

**Паблік рїлейшнз** — мистецтво формування і підтримки відносин із навколишнім середовищем, зв'язків з громадкістю.

**Партисипативний менеджмент** — менеджмент, оснований на широкій участі працівників організації в процесі управління.

**Підприємець** — людина, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації; регулює процес створення нового, несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей.

**Підприємництво** — особливий стиль поведінки та дій, який відзначається ініціативністю й інноваційністю його суб'єктів у виробництві продукції, послуг.

**Підприємство** — основна ланка в системі продуктивних сил, виробничих і соціальних відносин, у якій відбувається первинне, безпосереднє поєднання робочої сили з засобами виробництва і здійснюється самостійний кругообіг коштів у процесі розширеного відтворення.

**Планування** — вид управлінської діяльності (трудоких процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

**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 стратегічне** — різновид планування, який полягає у розробленні стратегії діяльності (курсу розвитку) організації. Включає такі етапи: 1) інформаційне забезпечення стратегічного планування; 2) установлення місії і цілей організації; 3) вибір методів аналізу факторів внутрішнього і 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 як функція менеджменту** — конкретизація цілей у системі показників соціально-господарської діяльності організації та розроблення стратегії й тактики виробничої, управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту і виконання розроблених планів.

**Повідомлення** - закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

**Повноваження** — обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та ін. 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, які делегуються менеджером більш високого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією.

**Поділ праці** - поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

**Поділ праці в менеджменті** — визначення спеціалізованих видів робіт і закріплення їх за управлінськими працівниками та їх групами.

**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.

**Попередній контроль** — контроль якості матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів на вході організації.

**Постанова** — прийнятий колегіальним органом управління (з'їздом, конференцією, колегією, комісією, правлінням) розпорядчий акт, який визначає шляхи вирішення важливих питань для всієї організації чи її певної підсистеми.

**Постачальник** — фізична чи юридична особа, яка забезпечує замовників, споживачів, покупців продукцією (товарами, роботами, послугами).

**Поточний контроль** — контроль, який здійснюється в процесі виробничо-господарської діяльності з метою виявлення і усунення перешкод, недоліків, помилок поточного характеру, які можуть перешкодити досягненню цілей організації, впровадження заходів, які об'єктивно сприяють досягненню цих цілей.

**Потреба** — відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь.

**Потреби в безпеці** - потреби у задоволенні базових (фізіологічних) потреб і в подальшому.

**Потреби в належності** - потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо).

**Потреби в повазі** - потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції, визнання іншими людьми).

**Потреби в самореалізації** - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

**Потреби в успіху** - потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності.

**Потреби у владі** - потреби впливати на поведінку інших людей.

**Потреби фізіологічні** - потреби, пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо).

**Правило** — порядок дій, які повинні бути виконані в специфічній одноразовій ситуації.

**Працівники** — найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації, роль якого визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої належать), наявністю якостей лідера тощо.

**Праця** — свідоме застосування фізичної і духовної енергії людини, спрямоване на одержання доходів для задоволення потреб.

**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.

**Предмет менеджменту як діяльності** — система виробничих відносин у процесі створення товарів (послуг), призначених для потреб ринку.

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

**Прибуток** — сума, на яку сукупні доходи перевищують сукупні витрати в організації за певний період.

**Прийняття рішення (загальне визначення)** - це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

**Прийняття рішень (у вузькому розумінні)** - вибір кращого рішення з численних альтернатив. Необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою, тобто процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку

альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

**Прийняття рішень** (у розширеному розумінні) охоплює увесь процес управління (прийняття рішень, їх виконання та контроль результатів їх реалізації).

**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.

**Проект-менеджмент** — особливий вид функціонального менеджменту, який полягає у створенні тимчасової управлінської і виконавчої структур у межах діючої організаційної структури управління підприємством для реалізації конкретного проекту.

**Проектування робіт** - процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

**Процедури** — перелік дій, які слід здійснювати в конкретній ситуації.

**Процес (перетворення)** — зміна форми, зовнішнього вигляду, кондиції, природи, функцій, властивостей, характеру і т. п. змінної затрат (оброблення, навчання й перероблення).

**Процес контролювання** — комплекс контрольних дій (заходів), виконуваних суб'єктом контролювання над об'єктом.

**Процес менеджменту** — послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

**Процесний підхід у науці менеджменту** — трактування управління як процесу, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як одноразова дія, а як серія взаємопов'язаних дій — функцій управління, а кожна з функцій — як комплекс однорідних (елементарних дій, операцій, процедур).

**Психологія менеджменту** — галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського й психологічного факторів у менеджменті, оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (колективі), лідерство й керівництво, процеси інтеграції та зміцнення відносин у колективі, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості менеджера й працівника, механізм психологічної взаємодії між ними, психологію контактів, причини стресів і способи їх уникнення, психологію службових конфліктів тощо.

**Регламентування** — засіб організаційно-стабілізуючого впливу, який полягає у розробленні та запровадженні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом визначеного ними часу.

**Регулювання** — вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

**Резолюція** — конкретна вказівка виконавцю щодо певних його дій, передбачених відповідним документом.

**Результативність управління** - цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

**Рентабельність** — відносний показник прибутковості, який характеризує ефективність діяльності підприємства загалом чи його окремих сфер.

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

**Ризик** — небезпека виникнення непередбачуваних втрат у зв'язку зі зміною умов функціонування та певними несприятливими обставинами.

**Рівень менеджменту** — горизонтальне просторове розташування сукупності рівнозначних ланок і органів менеджменту.

**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).

**Робоче місце працівника менеджменту** — відокремлена частина загального службового приміщення, обладнана необхідними засобами для виконання функціональних обов'язків, визначених для особи, яка його посідає.

**Розвиток** - спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища.

**Розподіл ресурсів** - спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

**Розпорядження** — деталізація конкретних шляхів і способів вирішення окремих завдань у межах окремих служб та підрозділів.

**Розпорядчі методи менеджменту** — система важелів поточного регулювання діяльності об'єкта управління у формі директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій.

**Розцінка** — величина заробітної плати за одиницю виготовленої продукції.

**Ролі менеджера в організації:** 1) головний керівник - символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо); 2) лідер - керівник, що відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників; 3) пов'язуюча ланка - керівник, що забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на стороні тощо); 4) той, хто приймає інформацію - керівник, що розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти,

поїздки тощо); 5) той, хто розподіляє інформацію – керівник, що передає отриману інформацію членам організації; 6) представник – керівник, що передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт; 7) підприємець – керівник, що шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію; 8) той, хто усуває порушення – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів; 9) той, хто розподіляє ресурси – керівник, що розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів); 10) той, хто проводить переговори – керівник, що представляє організацію на зовнішніх переговорах.

**Самоконтроль** — контроль працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

**Санкції** — заходи матеріального впливу на порушників договірної, фінансової, податкової дисципліни, передбачені законом, постановами уряду, нормативними актами міністерств і відомств, договорами між організаціями тощо.

**Сильні сторони** – особливі, унікальні, оригінальні властивості, якості організації, які відрізняють її від конкурентів.

**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 і розвитку.

**Система контролювання** — комплекс елементів і відносин, які забезпечують здійснення контролювання як функції менеджменту.

**Система управління (менеджменту)** — спосіб поєднання і взаємодії двох підсистем — керуючої і керованої (суб'єкта і об'єкта управління).

**Системи інформаційного забезпечення менеджменту (СІЗМ)** — сукупність елементів забезпечення менеджменту, які дають змогу організувати своєчасне надходження необхідної кількості інформації відповідної якості на всі рівні й ланки менеджменту.

**Системи оплати праці** — різновиди певних форм оплати праці.

**Системний підхід у науці менеджменту** — трактування організації як сукупності взаємозалежних елементів (люди, структура, завдання, технологія), орієнтованих на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Ситуативний підхід у науці менеджменту** — система наукових поглядів, в основу якої покладено вибір і застосування тих чи інших методів менеджменту залежно від ситуації, у якій знаходиться виробничо-господарська організація.

**Сітьове планування та управління (СПУ)** – система специфічних методів планування та управління процесами розробки (реалізації) проєктів шляхом застосування сітьових графіків.

**Сітьовий графік** - план виконання комплексу взаємопов'язаних робіт (операцій), що задається в графічній формі сітки.

**Складність організаційних змін** — ступінь труднощів у розумінні змін, їхньому використанні чи пристосуванні до них.

**Слабкі сторони** – якості, яких не вистачає організації у порівнянні з успішними конкурентами.

**Спонування** - потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

**Стандарти** - специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення.

**Стандартні операційні процедури (СОП)** - послідовність конкретних дій, які має здійснити виконавець за певних обставин. СОП – випробувані способи дій у ситуаціях, які часто повторюються.

**Стиль керівництва** — сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації.

**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.

**Стиль керування** - манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку здійснюється вплив на працівників організації.

**Стиль управління** — системна поведінка керівника щодо безпосередньо підпорядкованих йому управлінських працівників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і проявляється у способах виконання управлінських робіт і впливу на об'єкт управління підпорядкованого керівнику управлінського персоналу.

**Стимул** — зовнішній регулюючий вплив на людину (групу), що спонукає до цілеспрямованої дії.

**Стратегічне планування** — комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими організація може зустрітися в наступному періоді.

**Стратегічні плани** - плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

**Стратегія** — напрям розвитку організації, який відображений у комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення цілей.

**Стратегія диференціації** спрямована на надання товарам або послугам якостей, більш привабливих для споживачів проти продукції конкурентів.

**Стратегія контролю** за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів.

**Стратегія фокусування** – зосередження виробництва продукції або надання послуг для окремих сегментів ринку.

**Стрес** — стан, спричинений великими або малими обсягами робіт, необхідністю людей зживатися між собою, конфліктом, невизначеністю ролей, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими факторами.

**Стресори** — чинники або умови, що викликають сильне нервово-психічне напруження, бурхливий прояв емоцій.

**Структура** — відносини рівнів управління і видів робіт (функціональних областей), які виконують служби або підрозділи.

**Структура організації** — схема розміщення організації (підприємства) на площині з урахуванням можливостей використання багатопверхових приміщень (будівель).

**Суб'єкт управління** — елемент (група елементів) системи, який своїми свідомими чи неусвідомленими активними діями (поведінкою) або бездіяльністю впливає на об'єкт управління.

**Темперамент** — сукупність індивідуальних особливостей особистості, в основі яких тип вищої нервової діяльності (сила, швидкість, напруженість, урівноваженість перебігу психічних процесів).

**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 встановлення винагород.

**Теорії мотивації процесійні** — сукупність положень, законів, закономірностей, принципів, що відображають процес винагородження, визначають умови, за яких він буде ефективним.

**Технологія** — чинник внутрішнього середовища організації: поєднання кваліфікаційних навичок персоналу, обладнання, інфраструктури, інструментів та відповідних технічних знань, необхідних для проведення бажаних перетворень матеріалів, інформації, людей.

**Технологія інженерна** – процес перетворення із частими змінами завдань і проблемами, що вирішуються відпрацьованими методами.

**Технологія менеджменту** — процес реалізації конкретних функцій менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо) шляхом застосування загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання).



**Топограма** — графік, який відображає явища у просторі.

**Трансакція** — словесний чи безсловесний обмін між двома людьми, який утворюється з подразнення (наприклад, запитання) і реакції (наприклад, відповідь) між певними станами «Я».

**Управління** — процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, який спричинює перевід системи в режим, відмінний від того, який існував до початку процесу.

**Управлінське рішення** — результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керувану.

**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).

**Фахівець** — особа, яка володіє певним фахом — комплексом набутих знань і практичних навичок, що дає їй змогу займатися певним родом занять у якійсь галузі діяльності.

**Фірмова поведінка** — позиція організації на ринку, в суспільстві тощо, загальні принципи її моральної, соціальної, економічної, політичної, інформаційної діяльності.

**Фірмовий дизайн** — гармонійно поєднані оригінальні візуальні засоби ідентифікації фірми.

**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, винагороду, еталонну, законну та експертну.

**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.

**Франчайзинг** — взаємовигідна форма співпраці великого та дрібного підприємства, за якої відбувається надання невеликій фірмі (франчайзі) ліцензії на товарний знак чи технологію, права на виробництво чи продаж продукції великої незалежної фірми (франчайзера) з високим рейтингом на ринку.

**Функції менеджменту** — сукупність дій і операцій, які здійснює менеджмент організації з метою узгодження спільної діяльності її працівників у процесі досягнення цілей організації.

**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 організації** — комплекси дій і операцій, які здійснює організація як єдине ціле або делеговані нею працівники, у внутрішньому і зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації.

**Функціональний підхід до оцінки ефективності управління** — погляд на ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто результатів та витрат самої управлінської системи.

**Характер** — сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, до інших людей і до самої себе.

**Хронограма** — графік, який характеризує зміну явищ у часі.

**Центр витрат** — підрозділ організації, керівник якого контролює потоки витрат (відділ досліджень і розробок, відділ заробітної плати тощо).

**Центр доходів** — підрозділ організації, бюджет якого формується на отримуваних доходах або групових надходженнях (відділ збуту, відділ реалізації послуг тощо).

**Центр інвестицій** — підрозділ організації, бюджет якого розраховується на підставі вартостей активів, що використовуються для досягнення заданого рівня прибутку.

**Центр прибутку** — підрозділ організації, бюджет якого формується як різниця між доходами і витратами, тобто структурна одиниця організації, яка здатна самостійно забезпечувати прибуток.

**Централізація управління** — зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі.

**Цикл менеджменту** — послідовність виконання функцій менеджменту, яка здійснюється від постановки мети до контролю за її досягненням.

**Цикл менеджменту** — процес виконання функцій менеджменту у певній послідовності (планування — організація — мотивація — контроль).

**Ціль** — опис майбутнього стану організації, відправний пункт при розробленні та прийнятті планів і управлінських рішень, засіб мотивації працівників і контролю результатів діяльності колективу організації та кожного працівника зокрема.

**Юридична відповідальність** — дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

**Юридична особа** — офіційно зареєстрована у встановленому порядку організація, яка володіє майном, може від свого імені набувати майнових і немайнових прав та виконувати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, арбітражі, третейському суді, має закінчений бухгалтерський баланс, розрахунковий рахунок у банку, власну печатку, пройшла державну реєстрацію і має свій код у державному реєстрі.

**Якість продукції (послуг)** — сукупність властивостей та характеристик товару (послуги), завдяки яким товар (послуга) здатний задовольняти потреби споживачів.

**Якість трудового життя** — ступінь, до якого працівники виробничо-господарської організації можуть задовольняти свої матеріальні і соціальні особисті потреби під час праці та після закінчення активної трудової діяльності.

**Якості, що необхідні успішному менеджеру:** 1) технічні здібності - здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності; 2) аналітичні здібності - здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги; 3) діагностичні здібності - здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення; 4) здатність взаємодіяти з людьми - здатність налагоджувати сприятливі стосунки із співробітниками організації; 5) концептуальні здібності - здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, координувати діяльність окремих частин організації для досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом.

## ЛІТЕРАТУРА

### Законодавчі акти

1. Конституція України — К.: Преса України, 1997. — 80 с.
2. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. — Км 1997. — С. 3—83.
3. Постанова Кабінету Міністрів України "Про атестацію робочих місць за умовами праці" від 1 серпня 1992 р. № 442.
4. Закон України "Про вищу освіту" // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 34. — Ст. 451 (див. ред. від 22 грудня 2005 р.).
5. Закон України "Про зайнятість населення" // Відомості Верховної Ради України — 1991. — № 14. — Ст. 170 (див. ред. від 23 лютого 2006 р.).
6. Закон України "Про колективні договори і угоди" // Закони України. Т. 6. — К., 1996. — С. 5—11 (див. ред. від 28 січня 1997 р.).
7. Закон України "Про оплату праці" // Відомості Верховної Ради України. — 1995. — № 17. — Ст. 121 (див. ред. від 21 лютого 2006 р.).
8. Закон України "Про охорону праці" // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 49. — Ст. 668 (див. ред. від 13 грудня 2005 р.).
9. Закон України "Про пенсійне забезпечення" // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 3. — Ст. 10 (див. ред. від 20 грудня 2005 р.).
10. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" // Закони України. Т. 15. — К., 1999. — С. 332—343 (див. ред. від 10 липня 2003 р.).
11. Закон України "Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності" // Урядовий кур'єр. — 1999. — № 187 (див. ред. від 15 грудня 2005 р.).
12. Закон України "Про професійно-технічну освіту" // Урядовий кур'єр. Орієнтир. Інформаційний додаток. — 1998. — № 48—49 (див. ред. від 1 грудня 2005 р.).

### Інші нормативні акти

1. Класифікатор професій ДК 003-95. — К.: Держстандарт України, 1995.
2. Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною конференцією праці, 1919—1956. — Женева: Міжнародне бюро праці, 1991. — Т. 1. — 776 с.
3. Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною конференцією праці, 1957—1990. — Женева: Міжнародне бюро праці, 1991. — Т. 2. — 784 с.
4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. — Краматорськ: Центр продуктивності, 1998. — Вип. 1. — Р. 1, 2.
5. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України. — К.: Ін-т держ. служби зайнятості, 2000.

## Підручники і навчальні посібники

1. Кузьмін О.Е., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
2. Мазаракі А.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. — Х.: ТОВ "Атіка ЛТД", 2007. — 584 с.
4. Мальцева А. Менеджмент, стратеги с которыми побеждают. — К.: Максимум, 2006. — 320 с.
5. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под общ. ред. О. А. Страховой. — СПб.: Питер, 2000. — 144 с.
6. Осовська Г.Л. Основи менеджменту: Навч. посіб. — К.: Знання, 2003. — 556 с.
7. Пилипенко СМ., Пилипенко АЛ., Отенко ВІ. Менеджмент: Навч. посіб. — Х.: ХДЕУ, 2002. — 208 с.
8. Скібіцька Л.І. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Центр навч. літ., 2007. — 416 с.
9. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Центр навч. літ., 2006. — 176 с.
10. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. — К. Знання, 2002.

## Додаткова література

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: Пер. с англ. / Под ред. Л.Н. Ковалик. — СПб.: Питер, 2001. — 288 с.
2. Борисова Е.П. Управление персоналом для современных руководителей. — СПб.: Питер, 2003.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М: НГАЭиУ; Новосибирск, 2000. — 312 с.
4. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. — К.: Знання, 2002. — 311 с.
5. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2000. — 416с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. — М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. — 288 с.
8. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. — М.: Высш. шк., 2000. — 304 с.

## ЗМІСТ

Вступ .....	3
Тема 1. Поняття, сутність та види менеджменту.....	4
Тема 2. Розвиток теорії і практики менеджменту.....	5
Тема 3. Менеджмент як система .....	6
Тема 4. Розробка та прийняття управлінських рішень.....	7
Тема 5. Класифікація і загальна характеристика функцій у системі менеджменту.....	8
Тема 6. Мотивація у менеджменті .....	9
Тема 7. Стратегічний менеджмент у системі управління організацією.....	9
Тема 8. Операційний менеджмент у системі управління підприємством .....	10
Тема 9. Фінансовий менеджмент як підсистема управління організацією .....	11
Тема 10. Менеджер в організації.....	12
Тема 11. Влада і лідерство в менеджменті.....	13
Тема 12. Інформація та інформаційні системи в менеджменті...14	
Тема 13. Комунікації у менеджменті.....	14
Тема 14. Контроль у системі менеджменту.....	15
Тема 15. Організація менеджменту в різних формуваннях.....	16
Словник основних термінів.....	26
Література.....	53

Навчальне видання

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до курсу

**«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

для студентів економічних спеціальностей

**Укладач: Даценко Н.М.**

Тираж виготовлено з оригінал-макету замовника

---

Підписано до друку 11.05.2011 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.  
Гарнітура Cambria Ум. др. арк. 3,26. Обл. вид. арк. 3,5  
Тираж 100 прим. Зам. № 295

---

Віддруковано ПП Лисенко М.М.  
16600, м. Ніжин Чернігівської області,  
вул. Шевченка, 26 В. Тел.: (067) 4412124  
*E-mail: milanik@land.ru*

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
серія ДК № 2776 від 26.02.2007 р.